



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Etätyön kehittäminen Kelassa

Melissa Roos

Kia Valajärvi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2016



Tekijä(t) Melissa Roos & Kia Valajärvi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Etätyön kehittäminen Kelassa	Sivu- ja liitesivumäärä 81 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää onko Kela-etätyössä kehitettävää. Tätä haluttiin lähteä selvittämään työntekijöiden kokemuksista Kela-etätyöstä sen haasteiden ja hyötyjen kautta. Tutkimuksessa käsiteltiin yleisesti etätyön teoriaa, josta valittiin erikseen teemoja, joita haluttiin käsitellä. Teemoja olivat viestintä, työyhteisö, motivaatio sekä etäjohtaminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2016 ja se toteutettiin toimeksiantona Kansaneläkelaitokselle. Tutkimukseen osallistui seitsemän haastateltavaa ja tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tarkemmin ottaen puolistrukturoituiduilla haastatteluilta. Haastattelut toteutettiin kahtena eri päivänä yhdessä Kelan toimipisteistä. Tutkimuksen edetessä ilmeni, että kaikki haastateltavat eivät tee Kela-etätyötä, vaan joukossa oli myös haastateltavia, jotka työskentelevät vakituisesti etäällä esimiehestään ja tiimistään, eikä näin ollen tee niin sanottua Kela-etätyötä. Lisäksi tutkimuksessa lähdettiin vertaamaan osittain näiden kahden ryhmän välisiä eroja haastatteluiden perusteella.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaukset osittain tukevat teoriaa ja joitakin aikaisempia tutkimuksia. Tuloksista kävi ilmi, että suurin tekijä etätyön onnistumiselle, oli haastateltavien työskentely asiantuntijatehtävissä sekä pitkä työura. Kela-etätyössä ei havaittu olevan merkittäviä haasteita eikä näin ollen suurempia kehityskohteita löytynyt.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan Kela-etätyö toimii pääasiassa hyvin ja tähän etätyönmahdollisuuteen ollaan erittäin tyytyväisiä. Kuitenkin tutkimustuloksissa ilmeni pieniä kehitysideoita, jotka ovat yhteiset pelisäännöt ja oikeudet etätyölle, me-hengen ja yhteisöllisyyden lisääminen, ergonomia, etätyön määrän lisääminen tai sen lisäämisen mahdollistaminen sekä palautteen antaminen.</p>	
Asiasanat Etätyö, Kela-etätyö, hajautettu työ, etäjohtaminen, viestintä, työyhteisö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	2
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
2	Kansaneläkelaitos	4
2.1	Kelan strategia ja arvot	5
2.2	Etätyön määrittely Kelassa	6
3	Yleistä etätyöstä	8
3.1	Etätyön määritelmä	8
3.2	Etätyön muita käsitteitä ja muotoja	9
3.3	Hyödyt ja haasteet työntekijän näkökulmasta	11
3.4	Hyödyt ja haasteet työnantajan näkökulmasta	16
4	Etätyön teemoja	20
4.1	Viestintä	20
4.1.1	Viestintä etätyössä	21
4.1.2	Viestintä yhteisöllisyyden luomisen välineenä	23
4.2	Työyhteisö	25
4.3	Motivaatio	27
4.4	Etäjohtaminen	30
4.5	Aikaisempia tutkimuksia	34
5	Tutkimusmenetelmä	39
5.1	Tutkimusmenetelmät	39
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	41
5.3	Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät	42
5.4	Aineiston analysointi	44
6	Tutkimuksen kohde ja toteutus	47
6.1	Tutkimuksen kohde	47
6.2	Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnitelmat	47
6.3	Tutkimuksen toteuttaminen	51
6.4	Tutkimuksen tulokset	52
6.4.1	Yleiset	53
6.4.2	Viestintä	56
6.4.3	Työyhteisö	58
6.4.4	Etäjohtaminen	61
6.4.5	Hyvät ja haastavat puolet etätyössä	64
6.4.6	Kehittämisideat	65
7	Pohdinta	68
7.1	Johtopäätökset	68
7.2	Jatkotutkimusehdotuksia ja kehitysehdotuksia	73

7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	74
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	76
	Lähteet	78
	Liitteet.....	82

1 Johdanto

”Etätyön erikoisuuden leimaa pitää karsia. Se ei ole mikään palkinto tai poikkeus, vaan yksi hyväksi todettu tapa tehdä työtä.” Katri Viippola sanoo. (HS 2016.)

Etätyöstä on puhuttu paljon jo vuosikymmeniä, mutta vasta viime vuosina se on ollut esillä aikaisempaa enemmän. Etätyölle ei ole olemassa varsinaisia esteitä, mutta myöskään siihen ei paljon kannusteta. Etätyön tekemiseltä on puuttunut virallinen asema työelämässä ja etätyöntekemisen ehdot ovat olleet jossain määrin epäselviä. Kuitenkin etätyön tekemisen halukkaita on ja etenkin osittaisesta etätyöstä haaveilvevia on Suomessa jo paljon. (Helle 2004, 13–15.) Etätyö on lisääntynyt sekä yhä useamman työ on paikasta ja ajasta riippumatonta, mutta se ei ole lisääntynyt odotetulla tavalla, koska työnantajat eivät ole olleet suopeita etätyön tekemiseen tai sen sallimiseen. Johtuen osaksi myös siitä, että kaikki työtehtävät aina sovellu etänä tehtäväksi eikä kaikki sitä halua tehdä. (Heinonen 2009, 127–128.)

Muun muassa globalisaatio, digitalisaatio ja teknologian jatkuva kehittyminen ovat edellyttäneet joitakin toimialoja ottamaan käyttöön uusia työnteon muotoja. Yhä enemmän myös suomalaisissa organisaatioissa työtä tehdään eri paikkakunnilla ja eri tavoin. Näin ollen etätyön tekeminen yleistyy nopealla vauhdilla ja esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioissakin erilaisia etätyön ja joustavan työn muotoja otetaan vähitellen käyttöön. (Vilkman 2016, 9-12.) Etätyöntekijöiden määrän kasvaminen on myös merkki hajautettujen organisaatioiden lisääntymisestä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 187–188.)

Etätyömahdollisuus on tullut myös uudelle sukupolvelle tärkeämmäksi kuin palkankorotus ja myös työpaikkaa hakiessa tähän mahdollisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota. Tämä pakottaa työnantaja vastaamaan muutokseen ja ollakseen houkuttava organisaatio ja siten saadakseen osaavia ja päteviä työntekijöitä palkattua. (Talouselämä 2014.)

Tällä hetkellä työntekijöiden näkökulmasta luottamus etätyössä on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi. Etätyöntekijät kokevat, että vaikka organisaatioissa ollaan myötämielisiä etätyöhön niin sen käytännön mahdollisuuden estää esimies, joka ei välttämättä itse ole yhtä myötämielinen joustavampaan työskentelyyn, tai pelisäännöt ja käytännöt ovat muuten niin kontrolloivia, että näin ollen ei ole edes halua tehdä etätöitä. Monessa organisaatiossa mahdollisuudesta etätyöhön on tehty liian byrokraattista ja jäykkää, eikä siten enää palvele työn tekemistä parhaimmalla tavalla. Kysymyksiä

herättää myös työntekijöiden epätasa-arvoiset etätyömahdollisuudet ja se, että työntekijöitä on pakotettu tekemään etätöitä esimerkiksi toimiston lakkauttamisen vuoksi. (Vilkman 2016, 204–205.)

Etätyö on siis hiljalleen alkanut saamaan myös Suomessa vakituisen jalansijan työelämässä ja se aletaan näkemään yhtenä työnmuotona. Etätyön mahdollisuus työpaikoilla on kasvanut, mutta kuitenkin etenkin asenteissa, luottamuksessa ja pelisäännöissä on vielä kehitettävää. Tämä Helsingin Sanomien artikkelista otettu lainaus kuvaa hyvin etätyön tilannetta tällä hetkellä Suomessa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko Kela-etätyössä jotakin kehitettävää ja siten löytää keinoja joilla sitä olisi mahdollista kehittää. Kehityskohteita lähdettiin selvittämään Kelan toimihenkilöiden kokemuksista Kela-etätyöstä. Lisäksi selvitettiin, mitä hyötyjä, ongelmia ja riskejä mahdollisesti liittyy etätyöhön. Tutkimuksen tarkoitus oli, että saatujen haastattelutuloksien perusteella saataisiin selville mitkä asiat koetaan etätyössä onnistuneeksi sekä missä asioissa olisi kehitettävää ja näiden perusteella pystyttäisiin tekemään mahdollisia kehitys- ja/tai jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin etätyön kokonaisuutta etäjohtamisen, viestinnän, työyhteisön ja motivaatiokäsitteiden kautta etätyöntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelassa työskentelevät toimihenkilöt, jotka tekevät Kela-etätyötä.

Kelassa on vuonna 2012 otettu käyttöön uusi etätyön muoto, Kela-etätyö. Kela-etätyö tarkoittaa Kelan toisessa toimipisteessä tehtävää työtä. (Jokinen, 30.9.2016.) Yleisesti ottaen etätyö mielletään usein kotona tehtäväksi etätyöksi, mutta tässä tutkimuksessa etätyö määritellään etätyöpisteellä tehtäväksi työksi eli toisessa toimipisteessä tapahtuvaksi työksi, joka eroaa etätyöntekijän varsinaisesta toimipisteestä. Tästä johtuen kirjallisuudessa keskitytään käsitteisiin etätyö ja hajautettu työ, sillä nämä yhdessä kuvaavat parhaiten Kela-etätyön määritelmää.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkittava aihe rajattiin viestintään, etäjohtamiseen, motivaatioon sekä työyhteisöön. Vaikka etätyöhön tiedetään liittyvän paljon monia muitakin tekijöitä, niin näiden aihealueiden nähtiin koskevan oleellisesti kohdeorganisaatiota. Aiheen rajaukset, joihin myös tutkimuksen haastattelukysymykset perustuivat, pohjautuivat tutkijoiden omaan mielenkiintoon sekä osittain Kelassa keväällä 2016 tehdyssä toimihenkilökyselyssä esille

nousseisiin tekijöihin. Tällä tavoin haluttiin keskittyä muutamiin oleellisiin teemoihin saadakseen syvällisemmin tietoa näistä. Haastattelutilanteessa varauduttiin kuitenkin joustamaan haastattelurunkoa, mikäli keskustelussa nousisi uusia kysymyksiä tai keskusteluaiheita.

Tutkimusongelmana oli selvittää mitkä tekijät koetaan etätyössä haasteellisiksi ja hyödylliseksi, jotka lähdettiin selvittämään tutkimuskysymysten avulla. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka koostuvat yhdestä pääkysymyksestä ja kahdesta alakysymyksestä, jotka ovat seuraavat:

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- *Miten etätyötä on mahdollista kehittää?*

Tutkimuksen pääkysymykseen haettiin vastausta kahden alatutkimuskysymyksen avulla:

- *Mitä hyviä puolia koetaan etätyömahdollisuudessa?*
- *Mitä koetaan haasteeksi etätyössä?*

Tämän työn rakenne etenee siten, että johdannon jälkeen esitetään tutkimuksen kohdeorganisaatio Kansaneläkelaitos ja heidän etätyömenettelynsä. Tämän jälkeen esitellään teoreettinen osa, jossa käydään läpi etätyön määritelmiä, hyvät ja huonot puolet etätyössä, etätyöhön liittyviä teemoja sekä kaksi aikaisempaa tutkimusta. Kuudennessa luvussa teoreettisen osan jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimustulokset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen jatko- ja kehitysehdotuksia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 Kansaneläkelaitos

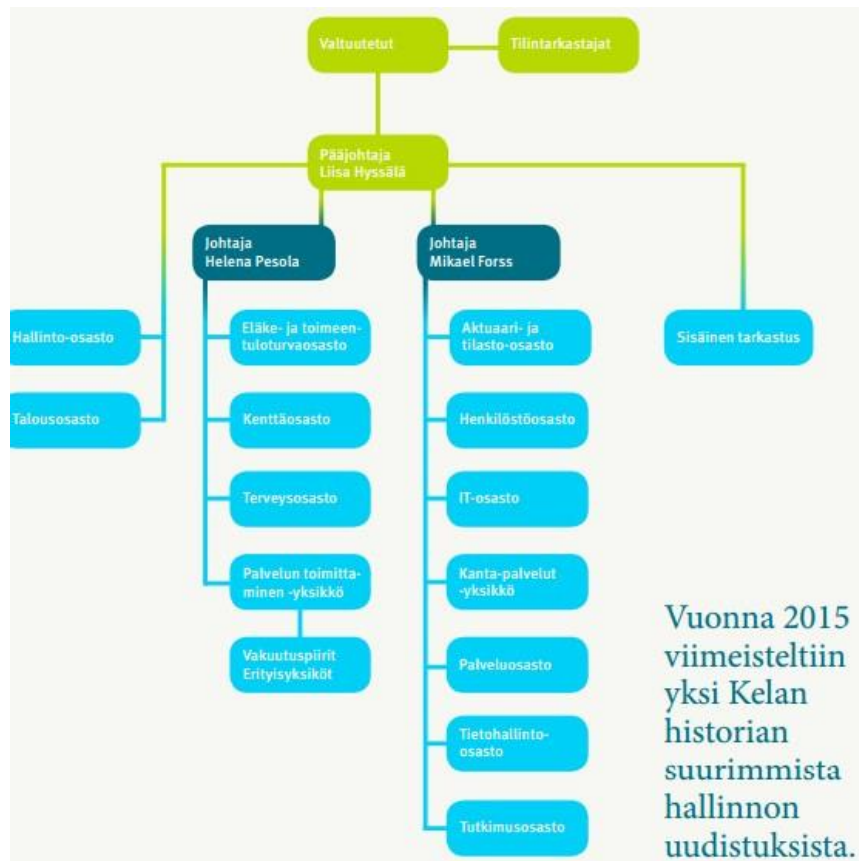
Kela eli Kansaneläkelaitos hoitaa Suomessa sekä ulkomailla asuvien perusturvaa, jotka kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin. Kela huolehtii muun muassa lapsiperheiden tuista, opintotuista, asumistuista, sairasturvasta, vammaisuuksista, kuntoutuksesta ja maahanmuuttajan tuista. Kelan tehtäviin kuuluu myös tiedottaa palveluista ja etuuksista, laatia ehdotuksia liittyen sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämiseen ja kehittää sosiaaliturvan palvelevaa tutkimusta. Kela hoitaa ja ylläpitää Kanta -palveluiden tuottamista eli apteekkien, terveydenhuollon ja kansalaisten valtakunnallista tietojärjestelmäpalvelua, johon kuuluu muun muassa lääketietokanta, sähköinen resepti ja Omakanta- verkkopalvelu. (Kansaneläkelaitos 2016a.)

Kela on perustettu vuoden 1937 loppupuolella ja aluksi sen tehtäviin kuului vain kansaneläkkeiden maksaminen nimensä mukaisesti. Näistä ajoista toiminta on kuitenkin monipuolistunut ja laajentunut ja nykyään he hoitavat sosiaali- ja perusturvaa kaikenikäisille. (Kansaneläkelaitos 2016b.)

Organisaatio jakautuu kuuteen eri tuloyksikköön, joita ovat: etuuspalvelut, yhteiset palvelut, esikuntapalvelut, asiakkuuspalvelut, kehittämisspalvelut ja ICT-palvelut. (Kansaneläkelaitos 2016c.) Vuoden 2016 alusta Kelassa toteutettiin organisaatiouudistus ja tämä oli yksi Kelan historian suurin hallinnollinen uudistus. Tällä uudistuksella on hyötyä niin sidosryhmille, asiakkaille kuin omistajille. Organisaationuudistuksessa yksikön rajat madaltuvat, yhteistyö lisääntyy sekä prosessit parantuvat. Tätä uudistusta havainnollistavat organisaatorakenteiden kuvat vuodelta 2015 ja 2016, jotka näkyvät alla olevista kuvioista 1 ja 2. Näistä voidaan huomata kuinka mittava muutos on tapahtunut rakenteessa. (Kansaneläkelaitos 2015,11–13.)



Kuvio 1. Vuoden 2016 Kelan uusi organisaatorakenne. (Kansaneläkelaitos 2015, 11–13.)

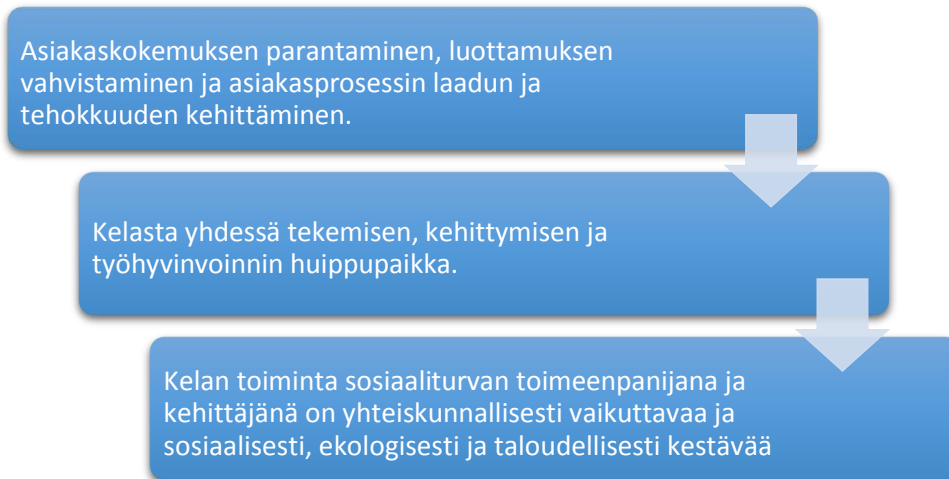


Kuvio 2. Kelan organisaatorakenne vuonna 2015. (Kansaneläkelaitos 2015, 11–13.)

2.1 Kelan strategia ja arvot

Kelan toiminta perustuu arvoihin, joiden mukaan Kela on osaava, uudistuva, yhteistyökykyinen ja ihmistä arvostava. He edistävät terveyttä, turvaavat väestön toimeentuloa ja tukevat itsenäiseen selviytymiseen. Kansaneläkelaitoksen toiminta-ajatus on ”Elämässä mukana – muutoksissa mukana”, joka kuvastaa hyvin heidän toimintaansa. (Kansaneläkelaitos 2016a.)

Vuosina 2015–2018 Kelan strateginen visio on ”tarjota parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa”. Heidän strategiaan kuuluu kolme pääpainopistettä, jotka ovat:



Kuvio 3. Kelan strategia. (Kansaneläkelaitos 2016d.)

Kelan yksi strateginen tavoite on henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen. Tämä pitää sisällään johtajuuden kehittämisen, joka ylläpitää innovatiivisuutta ja jatkuvaa kehittämistä, sekä saa henkilöstön mukaan osallistumaan toiminnan kehittämiseen. He tarjoavat hyvät johtamis- ja esimiespalvelut henkilöstönsä ja vahvistavat painoarvoa suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa tulostavoitteiden ylittäessä. (Kansaneläkelaitos 2016e.)

2.2 Etätyön määrittely Kelassa

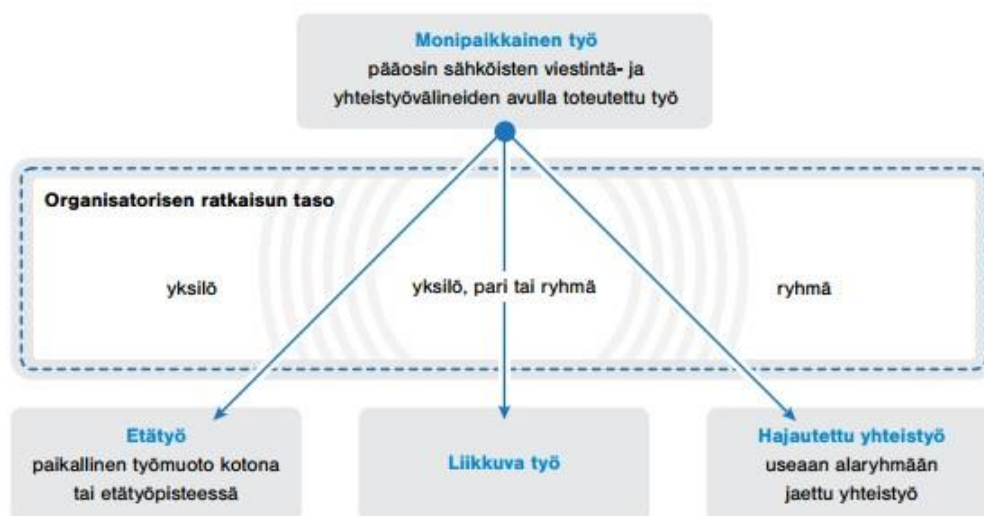
Kelassa etätyölle on kaksi määritelmää. Etätyötä voi tehdä Kelan toisessa toimipisteessä, josta käytetään nimitystä Kela-etätyö, ja sitä voi tehdä myös muualla, kuten yleisemmin kotona, jolloin siitä puhutaan etätyöstä muualla sovitussa paikassa. Kuitenkaan kaikkia työtehtäviä ei Kelassa voida tehdä etänä, sillä joissakin tehtävissä korostuu tiimityöskentely ja vuorovaikutus. Työnantaja tekee aina päätöksen etätyön tekemisen mahdollisuudesta. Jokaisen kelalaisen työsopimukseen on määritelty varsinainen työpaikka ja tätä varsinaista työpaikkaa etätyö ei muuta. Kuitenkin sovittua työpaikkaa työnantaja voi muuttaa ja määrätä toimihenkilölle varsinaisen työpaikan lisäksi myös toissijaisen työpaikan. Jos Kela-etätyö ja etätyö muualla sovitussa paikassa kestää yli kuukauden, siitä tehdään kirjallinen sopimus, jossa ilmenee työn tekemisen kesto ja ehdot. Tämä sopimus on aina määräaikainen ja voimassa vuoden kerrallaan. Sopimuksen voi myös irtisanoa kumpikin osapuoli, jos asetetut tavoitteet työlle ei ole toteutuneet. (Jokinen 30.9.2016.)

Viitaten Kelan etätyösopimukseen Kela-etätyö perustuu toimihenkilön aloitteeseen. Kun tämä etätyö perustuu toimihenkilön omaan aloitteeseen ja haluun työskennellä tilapäisesti tai pysyvästi Kelan toisessa toimipisteessä, ei silloin hänen varsinainen työpaikka muutu eikä ole syytä määritellä hänelle toissijaista työpaikkaa. Esimerkiksi, jos toimihenkilö asuu

Riihimäellä, mutta hän työskentelee Helsingissä ja hän haluaisi kerran viikossa työskennellä Riihimäen Kelan toimistossa sekä jos esimiehet antavat luvan tähän järjestelyyn, niin ei tällöin hänen varsinainen työpaikkansa siis muutu eikä toissijaista työpaikkaa määritellä. Lähtökohtaisesti Kela-etätyötä voidaan tehdä muun muassa 1-2 krt viikossa. Etätyötä muualla sovituissa paikassa voidaan tehdä kotona tai muualla Suomessa esimiehen ja toimihenkilön sopimassa paikassa kaikkina työpäivinä tai etukäteen sovittuina päivinä. Suosituksena on, että tätä etätyön muotoa tehtäisiin viikoittain enintään 1-2 päivää. Jos etätyö ylittää tämän määrän, niin esimiehen ja toimihenkilön vuorovaikutus varmistetaan käymällä läpi viikoittain saavutetut tulokset ja seuraavan viikon tavoitteet. (Jokinen 30.9.2016.)

Kelassa on syyskuussa vuonna 2012 päivitetty etätyösopimus koskemaan perinteisen kotietätyön lisäksi myös toisessa toimipisteessä tehtävään Kela-etätyöhön. Kelan toimihenkilöiden puheenjohtaja Martinmäki sanoo kirjoituksessa, että hän pitää Kela-etätyötä rikkautena, koska tämä mahdollistaa työskentelyn eri puolella Suomea sekä mahdollisuuden nähdä erilaisia työyhteisöjä. Hän toteaa myös, että toisessa työpisteessä työskentely on monesti rauhallisempaa ja työaika on tehokkaampaa. (Kelan toimihenkilöt ry 2012.)

Koska Kela on monipaikkainen työpaikka sen erilaisten työnteon paikkojen takia, niin alla oleva kuvio 4 havainnollistaa valtionhallinnon organisaatioiden monipaikkaisuuksien ulottuvuuksia, jotka kuvaavat hyvin myös Kelan organisaatiota. Tässä opinnäytetyössä keskitytäänkin yhteen monipaikkaisuuden ulottuvuuteen eli etätyöhön ja tarkemmin ottaen etätyöpisteessä tehtävään etätyöhön eli Kela-etätyöhön.



Kuvio 4. Monipaikkaisuuden ulottuvuudet. (Haapamäki, Hakonen, Simanainen, Vartiainen, Nieminen & Harju 2010, 9.)

3 Yleistä etätyöstä

Etätyöstä on olemassa monia eri käsitteitä johtuen siitä, että sille ei ole virallista määritelmää, koska etätyötä voidaan tehdä niin monella eri tapaa. Teknologian jatkuvan kehittymisen myötä myös etätyönmuodot muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Tästä johtuen on olemassa erilaisia määritelmiä ja termejä, jotka poikkeavat hieman toisistaan. Seuraavassa kappaleessa on esitetty yleisemmin käytettyjä etätyönmuotoja ja käsitteitä sekä vertailtu niiden erilaisia määritelmiä. Tämän jälkeen esitellään etätyöhön liittyviä yleisempiä haasteita ja hyötyjä etätyöntekijän sekä työnantajan näkökulmista.

3.1 Etätyön määritelmä

Etätyölle on olemassa monia erilaisia määrittelyjä. Etätyökäsitteen epämääräisyyteen on vaikuttanut määritelmien kirjavuus, kuitenkin erilasiin etätyönmäärityksiin juuttumisen sijaan tulisi enemmän keskittyä käsitteen sisältöön ja etätyön käytäntöihin.

Yksinkertaistettuna etätyö tarkoittaa työtä, joka on riippumaton työajasta, kiinteästä työpaikasta ja ainakin osittain suoritetaan hyödyntäen tieto- ja viestintätekniikoita. (TEM 2009, 10.)

Työntekemisen tavoissa on tapahtunut paljon muutoksia niin yksittäisen työntekijän sekä ryhmän näkökulmista. Etätyö on tähän mennessä tunnetuin tietotekniikkaa ja sähköisiä viestintävälineitä apuna käyttäen tehtävä työmuoto. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 80.)

Vilkmanin (2016, 13) mukaan etätyö on työtä, jota tehdään jatkuvasti etäällä tai säännöllisesti esimerkiksi aina perjantaisin tai satunnaisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Kuitenkin tunnusomaista etätyölle on tietotekniikan käyttäminen. Yleensä etätyötä voi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalla. Haapamäki ym. (2010, 8-9) puolestaan tarkoittavat etätyöllä työskentelyä päätoimipisteen ulkopuolella, kuten etätyöpisteellä tai kotona. Helteen (2004, 41–44) mukaa etätyölle ei ole mitään virallista käsitettä. Hän luokittelee etätyön muun muassa kotona tehtäväksi työksi, liikkuvaksi työksi ja työksi etätyötoimistossa. Helteen mukaan käsite hajautettu työ menee päällekkäin etätyön kanssa, mutta näkee hajautetussa työn tapahtuvan organisaation eri toimipisteestä käsin.

Usein ajatellaan etätyön tarkoittavan vain työntekijän kotoa käsin tapahtuvaa työtä, kuitenkin tieto- ja viestintätekniikka ovat mahdollistaneet työn siirtymisen myös muuallekin. Työn tekemisen voi suorittaa kokonaan etänä tai niin, että osa töistä tehdään etänä ja osa työpaikalla. Huomioitavaa on kuitenkin se, että etätyö ei ole lisätyötä jota tehtäisiin kotona

varsinaisen työpäivän päätteeksi. Vaan etätyö on työtä, jota tehdään vain eri paikassa varsinaisen työpaikan sijasta. Monet työt mahdollistavat etätyön, sillä työ ei välttämättä ole sidottuna tiettyyn aikaan tai paikkaan. Suomen työlainsäädännössä ei ole erillistä lainsäädäntöä etätyöstä. Etätyöstä on kuitenkin solmittu EY:n etätyötä koskeva puitesopimus ja tämän sopimuksen pohjalta työmarkkinaosapuolet ovat antaneet etätyöstä yhteisen ohjeistuksen. (Salli 2012, 95.)

Työntekijän asemaan ei lähtökohtaisesti vaikuta se, että tekeekö etätyötä. Etätyöhön sovelletaan pääsääntöisesti samoja työlainsäädännön ja työehtosopimuksen määräyksiä kuin lähityössä. Etätyö ei ole siis erillinen työsuhdemuoto vaan tapa organisoida työtä eli etätyöntekijää ei voi etätyön vuoksi asettaa eri asemaan esimerkiksi työsuhde-etujen osalta. Etätyön tekemisestä seuraa joitakin erityispiirteitä esimerkiksi etätyöstä aiheutuvat kustannukset, raportointi ja kustannukset joista pitää sopia työnantajan ja työntekijän välillä. (Salli 2012, 95–96.)

3.2 Etätyön muita käsitteitä ja muotoja

Virallista määritelmää ei siis ole missä tai miten etätyötä tehdään, sillä sitä voidaan tehdä monella eri tavalla. Pääsääntöisesti työnantajan sekä työntekijän tarpeet ja käytännön mahdollisuudet määrittelevät etätyönmuodon. Yleensä etätyönmuoto valitaankin käytännön perusteella, mikä etätyönmuoto sopii parhaiten sekä työnantajan ja työntekijän tarpeisiin. Työlainsäädäntö ja etätyön puitesopimus eivät siis määrittele tai luettele etätyön eri muotoja, vaan pitävät sisällään ne kaikki, eivätkä ne määrää esimerkiksi minkälaisessa organisaatiossa saa tehdä minkäkinlaista etätyötä. (Helle 2004, 49–50.)

Vartiainen, Kokon & Hakosen (2004, 14) mukaan hajautettu organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jossa työntekijät työskentelevät erillään toisistaan saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Organisaatiossa siis kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääsääntöisesti viestintä- ja tietoteknologian avulla. Hajautetussa organisaatiossa työ jakautuu erilaisiin työnmuotoihin, kuten e-työhön, etätyöhön joko kotona tehtävään tai muualla sovitussa paikassa tehtävään, mobiiliin työhön, hajautettuun tai monipaikkaiseen työhön. Haapamäki ym. (2010, 8-9) mukaan kuitenkin monipaikkaista työtä voitaisiin pitää yläkäsitteenä kaikille muille käsitteille.

Käsite- ja termijoukon ollessa kirjava, etätyön ohella puhutaan siis myös seuraavista käsitteistä: e-työ, hajautettu työ, liikkuva työ sekä mobiili työ. Harjun, Tiihosen, Salosen, Ovaskaisen ja Ahlgrenin (2007, 10) mukaan etätyöllä itsessään tarkoitetaan työtä, joka pääsääntöisesti tapahtuu työyhteisön ulkopuolella, kuten kotona. Etätyöhön käsitteenä ei

liitty tietotekniikan käyttö ja tämän vuoksi e-työ onkin laajempi käsite. E-työ sisältää etätyötä, johon hyödynnetään lisäksi viestintä- ja tietoteknologiaa. E-työ on pitkälti teknologian mahdollistamaa ja siihen liittyy aiempaa monipuolisempia organisointitapoja, kuten vaihtelevia työaikoja sekä – paikkoja. E-työ vaatii organisaatiolta huolellista suunnittelua. Kun organisaatio mahdollistaa työpaikan sijainnin erilaiset muutokset, tätä kutsutaan hajautetuksi työksi. Se sisältää itsessään työn, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi toisen organisaation tiloissa tai niin, että tiimin jäsenet työskentelevät kaikki eri paikoissa. Hajautetussa työssä ryhmätyöteknologian merkitys on suuri. Hajautettu työ sisältää myös työmatkoilla ja etänä käytetyn työajan. Kun työntekijällä ei ole omaa työpistettä vaan työ kulkee mukana, niin tätä kutsutaan liikkuvaksi työksi. Liikkuva työ voi sisältää paljon asiakastapaamisia ja erilaisia työkohteita. Liikkuvaan työhön liittyy myös käsite mobiili työ, jossa teknologiaa on hyödynnetty, niin että se mahdollistaa langattoman viestintä- ja tietotekniikan käytön.

Mobiililla työllä tarkoitetaan työtä, jota tukevat erilaiset yhteisö- ja viestintävälineet. Lisäksi se sisältää työntekijän mahdollisuuden liikkuvuuteen työpaikan ulkopuolelle. Mobiilille työlle eli modernille työlle käytetään seuraavia käsitteitä, jotka tukevat toisiaan: monipaikkaisuus, hajautettu työ sekä etätyö. Monipaikkaisessa työssä työntekijä on jatkuvasti liikkeessä ja näin ollen hänellä ei ole omaa työpistettä tietyssä paikassa. Työpiste riippuu tilanteesta ja se kulkeekin työntekijän mukana. Ero esimerkiksi etätyöhön näkyikin siinä, että etätyöpiste koostuu usein kodin ja toimiston väliltä, mutta monipaikkainen työ ei sido itseensä paikkaa ja usein monipaikkaista työtä tekevä henkilö tekee työtä paikoissa, joita ei ole tarkoitettu työn tekemiseen. Hajautettu työ liittyy organisointiin ja hallinnollisiin ratkaisuihin, joilla tarkoitetaan sitä, että työntekijät, jotka kuuluvat samaan tiimiin, voivat työskennellä silti eri toimipisteissä. (Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos 2002, 3-7.)

Haapamäki ym. (2010, 8-9) mukaan monipaikkainen työ tarkoittaa yhteistyötä, joka tapahtuu eri paikoista käsin ja yksintyöskentelyä useissa eri paikoissa. Näin ollen yrityksen päätoimipaikka on vain yksi työnteon monista eri paikoista. Monipaikkainen työ tapahtuu sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla. He myös määrittävät monipaikkaisen työn yläkäsitteeksi etätyölle, liikkuvalle työlle ja hajautetulle yhteistyölle. Liikkuva työ tarkoittaa heidän mukaansa monien eri työpisteiden välillä tapahtuvan matkustamisen käyttämistä työskentelyyn. Hajautettu yhteistyö tarkoittaa useista eri paikoista käsin tapahtuvaa yhteistyötä sovitun työnjaon mukaan.

Vilkmanin (2016, 13) mukaan etätöitä laajempi käsite on hajautettu työ. Hajautetulle työlle on ominaista työskentely yhteisten tavoitteiden eteen ja työtä tehdään osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikkaa käyttäen. Hajautettu työ voi olla esimerkiksi sitä, että kaikki työntekijät työskentelevät eri toimipisteissä tai osa työskentelee samassa toimipisteessä. Lisäksi hajautetussa työssä voidaan tehdä etätöitä.

Yhdeksi etätömuodoksi on tullut myös työskentely niin sanotussa etätoimistossa tai etätökeskuksessa (*satellite office, teleoffice*), jossa työntekijät usein koostuvat yhden yrityksen työntekijöistä, mutta voi koostua myös useiden eri yrityksen työntekijöistä. Etätoimisto ei ole siis työntekijän tavanomainen työpaikka, vaan vaihtoehtoinen paikka etätöiden tekemiselle. Tämä on vaihtoehto kotietätyölle, jonka tarkoitus on tarjota työntekijöille mahdollisuus työskennellä lähempänä kotiaan, mutta samalla parantaa työntekijöiden vuorovaikutusta muiden kanssa, joka saattaa pelkässä kotietätyössä jäädä. Koska etätoimisto yleensä vastaa tavanomaisen toimiston varustusta, niin etätoimistossa voidaan olettaa olevan parempi ergonomia, kuin kotietätyössä. Esimerkiksi, Etelä-Kaliforniassa on olemassa monia etätökeskuksia, joita eri toiminta-alojen yritykset voivat vuokrata kuukausittain. (Kurland & Bailey 1999, 54–55.)

Etätöille on olemassa siis monia eri käsitteitä ja määritelmiä. Voidaankin päätellä, että etätöiden ja muiden sen rinnalla käytettyjen käsitteiden määritelmät voivat riippua myös organisaatiosta. Organisaatio voi siis käyttää etäällä tehtävälle työlle omaa määritelmää riippuen työn muodosta, kuten Kelassa käytettävään käsitteeseen Kela-etätö. Tässä tutkimuksessa keskityttiin hajautetun työn ja yleisesti etätöiden käsitteisiin selittämään tutkittavaa kohdetta, sillä nämä yhdessä kuvaavat parhaiten Kela-etätöitä.

3.3 Hyödyt ja haasteet työntekijän näkökulmasta

Etätöiden tekemiseen liittyy paljon hyötyjä, mutta siihen sisältyy myös haasteita. Seuraavaksi esitellään etätöiden tekemiseen liittyviä yleisimpiä hyötyjä ja haittoja etätöntyöntekijän sekä työnantajan näkökulmista. Haasteet ovat erittäin tärkeitä tiedostaa, sillä siten niihin osataan varautua, näin ollen mahdollisesti estää ja voi siten mahdollistaa etätöissä menestymisen.

Hyödyt etätöntyöntekijän näkökulmasta liittyvät muun muassa parempaan henkiseen sekä fyysiseen työssä jaksamiseen, työmotivaation ylläpitämiseen, työelämän laatuun, perheen ja työelämän yhteensovittamiseen sekä työaikojen parempaan joustavuuteen. Esimerkiksi työmatkoihin käytetty aika, joka työpaikalle matkustamiseen kuluu, voidaan etätöissä

käyttää paremmin ja joustavammin hyödyksi itse työntekemiseen. Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen onnistuu paremmin etätyössä, sillä jokaisena työpäivänä ei tarvitse lähteä toiselle paikkakunnalle töihin mikäli työntekijä asuu eri paikkakunnalla. Tämä mahdollistaa asumisen kauempana työpaikasta, joka puolestaan mahdollistaa asumisen edullisemmassa ja väljemmässä paikassa, koska usein kasvukeskuksissa asumiskustannukset ovat korkeat. (TEM 2009, 18.)

Helteen (2004, 17–18) mukaan etätyön keskeisempiä hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa työhyvinvoinnin lisääntyminen, työmatkoihin käytetyn ajan ja kustannusten väheneminen ja siten vapaa-ajan lisääntyminen, mahdollisuus toimenkuvan kehittymiseen ja autonomisempaan työhön. Etätyö voi myös mahdollistaa paremman keskittymisen työhön, sillä esimerkiksi varsinaisella työpaikalla voi olla paljon häiriötekijöitä, jotka keskeyttävät varsinaisen työnteon.

Etätyö mahdollistaa työn teon mahdollisuuden myös liikuntarajoitteisille tai muille joilla on terveydellisiä ongelmia. (Di Martino & Wirth 1990, 532.) Etätyönmahdollisuudesta on tutkittu olevan muun muassa seuraavia hyötyjä yksilön kannalta: työhön liittyvän stressin vähentyminen, kasvava työtyytyväisyys sekä kulujen vähentyminen työmatkojen lyhentymisen seurauksena. (Kurland & Bailey 1999, 57.)

Vilkmanin (2016, 16–18) mukaan työntekijän mahdollisuus kontrolloida itse omaa työtään korostuu etätyössä, joka motivoi etätyöntekijöitä. Tähän on myös yhdistetty vapaus tehdä päätöksiä liittyen omaan työhön joka tuo mukanaan vastuuta. Tutkimuksissa on myös todettu, että työskentely virtuaalisesti lisää työntekijöiden itsenäisyyttä, joka puolestaan mahdollistaa paremman keskittymisen työn tekemiseen. Lisäksi etätyön on huomattu olevan paljon tehokkaampaa, sillä etätyöpäivänä saadaan huomattavasti enemmän asioita tehtyä ja puolestaan aikaansaaminen on tutkitusti kytkeytynyt työtyytyväisyyden kokemukseen ja siten kasvattaa motivaatiota. On havaittu, että pitkät työmatkat varsinaiselle työpaikalle voivat aiheuttaa merkittävästi stressiä, vaikka työ itsessään ei olisi kuormittavaa. Erityisesti silloin työmatkat kuormittavat, jos työntekijällä ei ole itsellään vaikutus valtaa matkan etenemiseen esimerkiksi jos julkisen liikenteen takia hän myöhästyy ja näin ollen työpäivän pituus venyy. Näin ollen työn tekeminen lähellä asuinpaikkaa lisää merkittävästi työssä jaksamista.

Hajautetun työn ja etätyön haasteet sekä kuormitustekijät eroavat paikallisesti tehtävästä työstä. Etätyön suurimmat riskit liittyvät sosiaalisiin haittoihin, kuten työntekijöiden eristäytyneisyyden tunteeseen, uupumiseen työssä sekä työn- ja vapaa-ajan

yhteensovittamisen epäonnistumiseen. Muutostilanteissa etätyöntekijät ovat alttiita syrjäytymiselle, jos työpaikalla tapahtuu esimerkiksi rakenteellisia uudistuksia ja työn uudelleen organisointia. Tällaisessa tilanteessa korostuu erityisesti tiedottamisen ja työn järjestämisen merkitys. Etätyöntekijät saattavat kokea teknisiä ongelmia työvälineiden ja ohjelmistojen kanssa, sillä esimerkiksi etätyöpäivänä mikrotukihenkilöt ovat kaukana ja näin ollen on hankala saada neuvoa, jos kesken etäpäivän tulee ongelmia. Sosiaaliset tekijät ovat kuitenkin suurimmat etätyöhön liittyvät riskit. Havaittavissa on ollut, että etätyöntekijöiden työpäivät ovat tehokkaampia kuin työntekijöiden jotka työskentelevät työpaikalla ja tekevät pidempää päivää. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä tämä saattaa aiheuttaa uupumusta etätyöntekijöissä. Etätyöntekijälle, joka tekee jatkuvasti töitä kotoa käsin ja poikkeaa vain silloin tällöin työpaikalla, voi olla vaarana syrjäytyminen työyhteisöstä ja riski yksinäisyydelle kasvaa. Työn organisoinnissa saattaa ilmetä myös ongelmia joka edellyttää etätyöntekijän käymistä kokouksissa tai hakemassa työvälineitä. Etätyön tekemiselle yksi oleellinen tekijä on se, että työtehtävien suorittaminen vaatii välttämätöntä läsnäoloa esimerkiksi palvelualoilla. (TEM 2009,18–20.)

Di Martinon & Wirth:n (1990, 532–541) mukaan päivittäisen kasvokkain vuorovaikutuksen puute voi vähitellen eristää ammatillisesta sekä sosiaalisesta näkökulmasta ja näin ollen vaikuttaa heidän urakehitykseen. Etätyöntekijöiden on myös kerrottu kaipaavansa ajatuksien sekä ideoiden vaihtamista etätyössä muiden työkavereiden kanssa.

Helteen (2004, 20–21) mukaan etätyön haittoja etätyöntekijälle voivat olla liiallinen työ määrä, ura- ja palkkakehityksessä sivuun jääminen, eristäytyminen työyhteisöstä, sosiaalisten kontaktien puute sekä ongelmat tekniikassa ja viestinnässä. Hänen mukaansa etenkin kokoaikaisella etätyön tekijällä on vaarana eristäytyminen työyhteisöstä, sillä kuitenkin sähköiset kontaktit eivät pysty kokonaan korvaamaan fyysistä kontaktia. Etätyö voi myös aiheuttaa liiallisen työn teon määrän, jos esimerkiksi esimiehelle täytyy todistella ahkeruutensa ansaitakseen etätyön oikeuden. Monissa tutkimuksissa on myös huomattu, että etätyöntekijät tuntevat jäävänsä pois ura- ja palkkakehityksessä, sillä he kokevat esimiehen huomioivan vain ne työntekijät, jotka työskentelevät hänen kanssaan samassa paikassa. Erityisesti kokoaikaisen etätyöntekijän tulee voida luottaa, ettei häntä syrjitä ura- ja palkkakehityksissä. Tekniset ongelmat voivat aiheuttaa turhautumista ja voi viedä työaika hukkaan, jos esimerkiksi yhteydet eivät ole tarpeeksi nopeita tai jos tekninen tukea ei ole lainkaan tai se on huonosti järjestetty.

Vartiainen, Lönnblad, Balk ja Jalonen (2005, 89–93) mukaan maantieteellisesti hajautuneen ryhmän jäsenet saattavat muita helpommin tuntea itsensä työssään

yksinäiseksi puurtajaksi. Muun muassa paikallisen toimiston työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät koetaan ensisijaiseksi sosiaalisen tuen lähteeksi. Hajautetun työn tekijään ollaan usein yhteydessä vain puhelimen ja sähköpostin välityksellä, tällöin kommunikointi jää vain asiapainotteiseksi. Näin ollen vähäpätöisestä asiasta ei aina viitsitä soittaa, vaan kasataan asioita odottamaan seuraavaa yhteydenottoa ja saattaa vaarana olla pienten asioiden myöhästyminen tai hoitamatta jättäminen ja esimerkiksi tehdään itsenäisiä päätöksiä yhteistyön sijaan. Yleensä kanssakäyminen oman ryhmän tai työyhteisön kanssa jää harvinaiseksi ja usein hajautetun työn tekijä etsii sosiaalisia kontakteja paikallisesta työyhteisöstään. Kuitenkin he voivat kokea itsensä ulkopuoliseksi tässä yhteisössä, sillä he saattavat jäädä virallisten tilaisuuksien ja keskusteluiden ulkopuolelle. Toisaalta tässä on myös etunsa, sillä hajautettu työntekijä voi helposti jättäytyä pois paikallisista ristiriidoista ja konflikteista, koska harvoin tiiviin tunnelman puuttuessa ilmenee konflikteja.

Haasteena onkin luoda hajautetussa työssä samanlainen läsnäolontunne ja tietoisuus muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa työssä. Läheisyyden ja läsnäolon tunne ovat työssä tärkeitä, koska ne vahvistavat samanlaisuuden tuntemuksia, lisäävät jäsenten välistä luottamusta sekä vahvistavat yhteisiä odotuksia ja arvoja. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 38–43.)

Etäällä työskennellessä sosiaalinen kanssakäyminen usein vähenee, joten jos työntekijällä on tarve päivittäisiin kanssakäymisiin muiden työntekijöiden kanssa, niin etätyö ei välttämättä sovi tällaiselle työntekijälle. Etätyö vaatiikin paljon itsenäisyyttä, jolloin työntekijän tulee itse organisoida aikataulunsa, koska työpisteen sijaitessa esimerkiksi kotona, työntekijä itse määrittelee milloin työpäivä loppuu. Etäesimiehen tulee luottaa työntekijäänsä, että hän tekee työnsä niin, ettei kuormita itseänsä liian pitkällä työpäivillä, koska työntekijän seuranta voi olla etätyössä haasteellisempaa. Etätyö vaatii työntekijältä halukkuutta työskennellä päätoimipisteensä ulkopuolella ja etätyön täytyy myös sopia etätyöntekijän työtehtäviin. Jos jokin etätyöntekijältä vaadituista ominaisuuksista puuttuu tai jää vähäiseksi, voi siitä seurata etätyön tekemisessä ongelmia. (Helle, M. 2004. 94–95.)

Työntekijä voi kokea määrällistä ja laadullista työkuormaa hajautetussa työympäristössä. Määrällistä työkuormaa voi lisätä liiallinen tuloksien kontrollointi, heikko kommunikointikulttuuri, määräaikojen epärealistisuus, vastuunjaon huono määrittely, liian raskas henkilökohtainen tiedonhallinnan vastuu ja satunnaiset piikit työn määrässä tai viestinnässä. Esimerkiksi, koska puhelimesta kuluu enemmän aikaa asioiden

neuvomiseen ja selittämiseen kuin itse tehtävän tekemiseen, niin se saatetaan usein jättää delegoimatta. Tämä taas voi muodostua ongelmaksi esimerkiksi esimiehelle, jos omat työt kasvavat opastamisen vaikeuksien vuoksi. Toisaalta jos ammattitaitoa ylläpidetään ja ammatillinen luottamus työhönsä ovat kohdallaan niin tämä vähentää työn laadullista kuormittavuutta. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 89–93.)

Työtehtävien tulee olla sellaisia, että ne sopivat työn tekemiseen muualla kuin alkuperäisessä toimipisteessä. Sen lisäksi, että työn tulee olla soveltuva etäällä tehtäväksi, niin myös etätyöntekijältä vaaditaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten tietoja ja taitoja sekä muita sosiaalisia ominaisuuksia. Etätyöntekijöiltä erityisesti vaaditaan muun muassa vastuuntuntoisuutta, kykyä hallita omaa ajankäyttöä, organisointitaitoja, tietoteknisiä taitoja, työkokemusta, ongelmanratkaisukykyä, sietokykyä sosiaalisen kanssakäymisen vähäisyyteen sekä hyvää motivaatiota ja kykyä keskittyä. Kun työskentelee päätoimipisteensä ulkopuolella, tuen saaminen esimieheltä sekä muilta työntekijöiltä saattaa vähentyä. Tämän vuoksi etätyöntekijän tulee omata tarvittavat itsenäisyyteen liittyvät taidot, jotka voivat olla esimerkiksi työkokemuksen ansiosta. (Helle, M. 2004. 94–95.)

Kuormitustekijänä voi olla myös oman työn johtamisen vaatimus. Työntekijän on otettava itse vastuuta oman työnsä johtamisesta ja organisoimisesta sekä tekemään itsenäisiä päätöksiä esimiehen etäisyyden takia. Tämän takia asiantuntijoiden nähdään paremmin pärjäävän hajautetussa työssä, kuin esimerkiksi uraansa aloittavat työntekijät. Kuormittavuus kuitenkin vähenee, jos tietää keneltä voi kysyä tukea ja neuvoa kussakin tilanteessa. Hajautetun työn tekijä voi kuitenkin ongelmatilanteissa kokea olevansa yksin, vaikka tietäisi keneltä kysyisi apua. Apua ei kaikissa tilanteissa viitsit kysyä, sillä esimerkiksi puhelinsoiton ajatellaan ongelman kuulostamaan suuremmalta kuin mitä se todellisuudessa on. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 89–93.)

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 151) mukaan etätyöntekijältä vaaditaankin itsensä johtamisen taitoja. Siihen liittyy työn organisointi- ja priorisointitaidot. Etätyöntekijällä on usein vastuu omasta tekemisestään ja hän joutuu usein tekemään itsenäisiä päätöksiä. Näin ollen on työkokemuksesta todettu olevan hyötyä. Usein etätyötä tehtäessä, työntekijä kokee olevansa yksin ongelmien kanssa, jolloin työntekijän tulee itse luoda hyvä verkosto ympärilleen, jolloin avun saaminen tarvittaessa on helpompaa.

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 90–91) mukaan menestyäkseen hajautetussa työssä itsensä johtamisen lisäksi vaaditaan aktiivisuutta, vastuuntuntoisuutta, itsenäisyyttä,

sosiaalisia taitoja, rajojenhallintaitoja, projektinhallintataitoja, teknologian käyttötaitoja sekä toimivia sosiaalisia verkkosuhteita. Lisäksi oma ammattitaito ja kokemus auttavat selvästi suunniteltaessa omaa työtä ja arvioitaessa työtehtäviin kuluvaan aikaan. Hajautetussa työssä vaaditaan substanssiosaamista ja vahvaa ammattitaitoa sekä lisäksi tuntemusta yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista. Usein näiden vaatimusten perusteella aloittelevat työntekijät eivät välttämättä sovi heti etätööhön tai hajautetuksi työntekijäksi. Myös työntekijän täytyy osata itse arvioida omaa kykyä työskennelläkseen etänä.

On tutkittu, että etäisissä toimistoissa työskentelevät hajautetut työntekijät pelkäävät usein, että heitä ei kohdella tasapuolisesti rekrytointitilanteissa kun organisaatioon tulee uusia avoimia työpaikkoja. Pelko voi johtua myös siitä, että uudet tehtävät saattavat vaatia muuttoa toiselle paikkakunnalle. Osallistuminen koulutuksiin ja kehittämistoimintaan voidaan kokea etäisyyden takia ongelmalliseksi, jos organisaatiossa ei ole tehty toimenpiteitä tukemaan työntekijöiden kehittymistä tai otettu esimerkiksi käyttöön teknologiaa, joka mahdollistaisi etäosallistumisen. Oman urakehityksen epävarmuus voi myös johtua organisaatiomuutoksista, sillä se saattaa aiheuttaa pelkoa oman työaseman menettämisestä tai, että se muuttuisi epäedulliseksi. Tätä epävarmuutta voidaan kuitenkin tiedottamisella ja johtamistoiminnalla estää. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 89–93.)

Lisäksi palautteen antamisessa ja saamisessa on huomattu olevan kuormitustekijöitä, jotka osittain johtuvat siitä, että välitön kommunikointi ja reagointi hidastuvat sekä viestin ymmärrettävyys vaikeutuu samalla. Väärinymmärrykset puolestaan johtavat usein ristiriitoihin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 39.)

Etätöön tekemiseen sisältyy siis hyötyjä ja haittoja. Se kuinka paljon hyötyjä ja haittoja etätöntelemiseen liittyy, voidaan olettaa riippuvan muun muassa yksilön ominaisuuksista, yksilön soveltuvuudesta etätööhön, esimiehen roolista, kuten etätöön johtamisesta sekä organisaation toimintatavoista koskien etätöön käytäntöjä.

3.4 Hyödyt ja haasteet työnantajan näkökulmasta

Työnantajan näkökulmasta etätö mahdollistaa sen, että jos yrityksen toimintoja ollaan siirtämässä toiselle paikkakunnalle, niin työntekijä pystyisi jatkamaan samoissa tehtävissä etänä. Näin voidaan turvata, että työntekijät pysyisivät edelleen työnantajan palveluksessa eikä tärkeä osaaminen katoaisi yrityksestä. Työnantajan näkökulmasta parhaimmillaan kaikki nämä tekijät lisäävät työntuottavuutta. Työn tehokkuuden ja hyvän sujumisen kautta hyöty siirtyy työnantajalle. Ekologisen kestäväyyden näkökulmasta etätöskentely vähentää

työmatkaliikennettä, jolloin puolestaan aiheutuu vähemmän päästöjä liikenteestä, liikenne on joustavampaa ja ruuhka-ajat pienenevät. Mainittujen etätöiden hyötyjen takia voisi etätöiden edistämisen nähdä helppona tehtävänä, mutta monien myönteisten vaikutuksien ohella etätöihin liittyy myös kielteisiä puolia. (TEM 2009, 18.)

Etätöiden tuomat hyödyt työnantajalle liittyvät myös joustavuuden ja työn tekemisen tehokkuuteen, työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntymiseen, houkuttelevan työnantajakuivan lisääntymiseen, sitoutuneen työvoiman helpottumiseen, työn toimenkuviin, organisointi ja johtamistapojen kehittymisiin. Etätömahdollisuuden tarjoaminen on työnantajalle rekrytointivaltti, sillä usein työntekijät toivovat, että työ joustaisi enemmän heidän tarpeittensa mukaan. (Helle 2004, 22–24.) Amerikassa tehdystä tutkimuksesta kävi ilmi, että yli puolet vastaajista kertoivat valitsevansa mieluummin kahdesta kiinnostavasta työpaikasta sen, jossa on mahdollista työskennellä joustavasti. Samaisessa tutkimuksessa kävi ilmi myös, että työpaikkaa ei haluta yhtä herkästi vaihtaa, jos työnantajalla on käytössä joustavia työskentelymuotoja, sillä niitä arvostetaan niin paljon. Tarjoamalla mahdollisuutta joustavampaan työntekoon voi organisaatio houkuttaa siis osaavampia työntekijöitä, ja jotka näin ollen viihtyvät organisaation palveluksessa pidempään. Mahdollisuus joustavampaan työntekoon parantaa tuloksia ja työn laatua, ja näin ollen organisaation maine kasvaa sekä edellytykset menestymiselle kasvavat. (Vilkman 2016, 16–18.)

Laajalti etätöiden on huomattu parantavan tehokkuutta, sillä mitä joustavammat työolosuhteet ovat sitä enemmän työntekijät tulevat motivoituneiksi suorittamaan työn tehokkaammalla ja tulosorientoidulla tavalla. Etätötyöntekijöiden on huomattu olevan aikaansaavempia kuin ei-etätöitä tekevät. Tähän voi olla syynä monet tekijät, kuten parempi työrauha, motivaatio ja oman työn johtaminen. Etätöistä on yrityksille myös muita hyötyjä, kuten työntekijöiden vähentyneet poissaolot, jotka ovat tutkimuksien mukaan seurausta etätöiden mahdollisuudesta. (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer 2002, 776.)

Työnantajan epäselvät ohjeistukset ja säännöt etätöistä voivat kuitenkin aiheuttaa työnantajan ja työntekijän välille ristiriitoja. Etätöiden esteenä voivat olla myös pelko ja vanhanaikaiset asenteet muutoksia kohtaan. Työnantaja saattaa esimerkiksi pelätä, että työntekijä ei ole tehokas työskennellessään etänä tai että työntekijä jäisi työyhteisön ulkopuolelle. Nämä liittyvät kuitenkin olennaisesti luottamus- ja johtamiskysymyksiin. (TEM 2009, 18–20.)

Juurtuneet tavat johtaa, organisoida ja valvoa työtä ovat esteenä etätyön parempaan hyödyntämiseen. Etätyön huonot puolet työnantajan kannalta liittyvät myös teknisten ongelmien lisääntymiseen, työntekijöiden valvomisen vaikeuteen, työjärjestelyiden ja organisaation hallinnassa pitämiseen, hiljaisen tiedon ja tiedonhallinnan välittymiseen, joka on vaikeampaa. Organisaatioissa, joissa työskentely on vahvasti sidoksissa tiimityöskentelyyn, voi etätyö olla hankalasti järjestettävissä. Kuitenkin monet näistä ongelmista on hallittavissa hyvän ennakkosuunnitelman avulla. (Helle 2004, 25–26.)

Haasteita liittyy työn koordinointiin ja sen organisointiin. Yksi este on esimerkiksi, kuinka organisaatiot jakavat tehtävät etätyöntekijöiden ja ei-etätyötä tekevien välillä. Kuitenkin empiiriset tutkimukset osoittavat, että etätyö harvoin aiheuttaa työntekijöiden tehtävien uudelleen järjestelyä. Kuitenkin suurin vastustus etätyön tekemiseen tulee esimiehiltä, lähinnä siksi, että he kokevat etätyön vaikeuttavan esimiestyötä ja koordinointia sekä he ajattelevat työmääränsä kasvavan johtamalla etätyöntekijöitä eri tavoin kuin muita työntekijöitä. (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer 2002, 776–777.)

Etätyö voi myös negatiivisesti vaikuttaa sosiaaliseen verkostoon työpaikalla. Esimerkiksi etätyö voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin, jotka eivät tee etätyötä. He saattavat häiritä tiimityötä, saattavat muodostaa omia paikallisia verkostoja sekä tämä saattaa luoda tyytymättömyyttä ei-etätyötä tekevien keskuudessa. Haasteet voivat liittyä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja levittämiseen. Ensinnäkin organisaatioiden voi olla vaikea siirtää heidän yrityskulttuuriaan niille, jotka ovat usein fyysisesti etänä. Esille nousee kysymyksiä, kuten kuinka organisaatio pystyy viestiä heidän arvoistaan etätyöntekijöille ja onko etätyöntekijät vähemmän uskollisia yritykselle kuin ei-etätyötä tekevät, koska eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita yritykseen. Herää kysymys, voiko vaarana olla myös, että etätyöntekijät eivät kehitä omaa osaamistaan eli jäävät yrityksen kehityksestä ulkopuolelle. Lisäksi voi olla haasteellista luoda tiimisynergiaa ja vapaamuotoista keskustelua, koska yleensä tämä tapahtuu esimerkiksi kahvi- ja lounastauoilla tai käytävillä. Yksi suuri haaste kohdistuu myös johtajiin, kuinka tarkkailla etätyössä työntekijöiden suorituskykyä, sillä jos esimies ei seurata alaisten toimintaa, he eivät myöskään voi huomata missä asioissa työntekijällä on mahdollisia haasteita tai vaikeuksia ja missä hänen osaamisensa ovat vahvoja, eivätkä välttämättä pysty antamaan rakentavaa palautetta. (Kurland & Bailey 1999, 59–60.)

Kuitenkin työnantajan ja työntekijän näkökulmista, etätyön tekeminen etätoimistoissa tai etätyökeskuksessa vähentää suurempia riskejä ja haasteita mitkä liittyvät etätyöhön ja etenkin kotietätyöhön. Ensinnäkin työskentely etätoimistossa vähentää työmatkoihin

kuluvaa aikaa ja siten johtaa parempaan työn ja perheen tasapainoon. Etätoimistossa työskentelevät voivat kokea vähemmän ammatillista ja sosiaalista eristäytymistä kuin kotietätyötä tekevät, sillä etätoimistossa on muita ihmisiä läsnä. Lisäksi esimerkiksi perheellisille etätoimisto voi olla parempi paikka tehdä etätöitä, kuin kotona. Etätoimistossa pystytään keskittymään paremmin työntekemiseen eikä työn tekemiselle tule keskeytyksiä, mutta silti voidaan työskennellä mahdollisimman lähellä asuinpaikkaa. Lisäksi vapaa-ajan ja työn sekoittumisesta ei ole niin suurta vaaraa etätyökeskuksessa kuin kotona, yleensä etätoimiston työvälaineet vastaavat varsinaisen työpaikan varustusta ja työnantaja pystyy helpommin varmistamaan tietoturvallisuuden etätoimistossa kuin kotona. Etätoimisto voi siis poistaa tiettyjä haasteita liittyen etätyöhön, mutta toki tämäkään etätyön muoto ei täysin poista kaikkia haasteita. (Kurland & Bailey 1999, 62.) Erästä Englantilaisesta tutkimuksesta kävi ilmi, että vastaajista 60 % koki eristämisen muista suurimmaksi haitaksi etätyössä ja tämän takia työskentelevät mieluummin esimerkiksi etätoimistossa. (Di Martino & Wirth 1990, 541.)

Työnantajan kannalta etätyön tekemisen mahdollistamiseen liittyy siis paljon hyötyjä ja parhaimmassa tapauksessa se voi toimia organisaation valttikorttina sekä lisätä yrityskuvan houkuttelevuutta. Useat mainitut haasteet ovat selvästikin mahdollisia poistaa tai estää organisaation omilla toimintatavoilla, kuten esimerkiksi johtamistapaa kehittämällä.

4 Etätöön teemoja

Seuraavaksi esitellään tarkemmin yksittäisiä tekijöitä, jotka toimivina edistävät etätöön tekemistä, mutta ollessaan puutteelliset ne voivat aiheuttaa haasteita etätöissä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa viestintä, työyhteisö, motivaatio sekä etäjohtaminen.

4.1 Viestintä

Kun puhutaan viestinnästä yleisesti, tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvaa perustoimintaa, joka liittyy koko organisaatioon. Viestintä luo edellytykset työskentelyyn yhteisöissä, kuten yrityksissä. Työyhteisöviestinnälle on olennaista päivittäin tapahtuva yhteydenpito, tietojen sekä taitojen vaihtaminen sekä viestinnällä rakennetaan myös yhteisöllisyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Paasivaaran ja Nikkilän mukaan (2010, 91–93) viestintä voidaan jakaa lisäksi eri tasoihin. Tasoja on kolme, joita ovat yksilötaso, ryhmätaso ja työyhteisötaso. Näistä kolmesta tasosta puhuttaessa, voidaan myös karkeasti puhua pelkästään virallisesta ja epävirallisesta viestinnästä. Epävirallisesta viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan viestintää, joka on epämuodollista eikä sitä ole mahdollista ennustaa etukäteen. Sen haittapuolena on kuitenkin esimerkiksi työyhteisön sisällä tapahtuva juoruaminen, joka voi pahimmassa tapauksessa olla vahingollista työyhteisölle. Epävirallinen viestintä voi kuitenkin toimia positiivisena vaikutuksena innovaatioiden synnylle, koska usein viralliset tapaamiset, joissa säilyy muodollisuus, turruttavat innostuksen. Virallista viestintää käytetään muodollisissa tilanteissa, kuten tilanteissa, jossa näkyy työyhteisön arvojärjestys. Se näkyy tilanteissa, joissa esimerkiksi alainen puhuu esimiehelleen tai esimies voi mahdollisesti kokouksissa kokea oman puheenvuoronsa tärkeämmäksi, jolloin tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden innokkuuteen ja heidän keskittymiseensä pelkästään kuuntelijan rooliin.

Viestinnällä on kaksi päätehtävää, joita ovat vuorovaikutus ja tiedottaminen.

Vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa ihmissuhteiden luomisen sekä hoitamisen, keskustelun, kannustamisen, osallistumisen ja ongelmien ratkaisun. Tiedottaminen puolestaan mahdollistaa tarvittavan tiedon välittymisen oikea-aikaisesti kaikilta kaikille. Viestintä on siis etäällä työskentelyssä olennaisena osana ja se mahdollistaa etäällä työskentelyn onnistumisen. Hyvin toimiva tiedonvälitys etätöskentelyssä sisältää yhteydenpitoa liittyen työtehtäviin kuten tavoitteiden määrittelyyn, sopimiseen sekä neuvottelemiseen ja yhtä lailla sosiaaliseen yhteydenpitoon, kuten luottamukseen, meuhengen luomiseen ja yhteenkuuluvuutta vahvistaviin asioihin. (Humala 2007, 93.)

Työelämässä viestinnän rooli on muuttunut. Viestinnässä esimies ei voi enää olla se, joka välittää tietoa työntekijälle tai esimerkiksi viestintäosasto ei voi olla se, joka tiedottaa tulevista asioista koko organisaatiolle. Viestinnässä on painopiste siirtynyt ”ylhäältä alas” viestinnän sijaan ”kaikilta kaikille” viestinnäksi. (Vilkman 2016, 165.)

4.1.1 Viestintä etätyössä

Vilkmanin (2016, 156–158) mukaan tiedon hallinnan ja käsittelyn haasteet kasvavat, kun työn tekeminen muuttuu yhä hajautetummaksi. Vanhat viestinnän tavat eivät enää palvele tämän hetkistä tilannetta. Tiedon hyödyntämisen sekä tiedon hallinnan kannalta on tärkeää, että tietoihin pääsee käsiksi riippumatta ajasta ja paikasta. Kaiken tiedon tulisi olla sähköisenä ja sitä tulisi jakaa laajemmin. Kaikista päälaitteista mitä organisaatiossa on käytössä, tulisi olla pääsy ajankohtaisiin tietoihin. Tiedonhaku eri järjestelmistä tulisi nopeaa ja helppoa, jotta työssään tarvittavat tiedot olisi helposti löydettävissä ja saatavilla. Tulisi siis kiinnittää hyviin hakuominaisuuksiin erityistä huomiota. Jos työntekijän käytössä ei ole ajankohtaista ja viimeisintä tietoa niin työn tehokkuus ja laatu kärsivät. Näin ollen esimerkiksi vanhentunut tieto voi pahimmassa tapauksessa johtaa päätöksiin, jotka ovat tehty väärillä perusteilla.

Myöskin, jos organisaatiolla ei ole käytössä tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat etätyön, todennäköisesti tietoja tallennetaan tällöin oman tietokoneen tietoihin. Vaarana tästä saattaa olla, että tiedot sijaitsevat eri paikoissa eivätkä ajankohtaiset tiedot enää ole helposti kaikkien saatavilla. Tietojen katoaminen saattaa olla myös riskinä. Tästä seuraa, että työskentelystä tulee tehotonta ja katkonaista tietojen pirstaloitumisen takia. Organisaatioiden tulee pitää huolta, että käytössä on kaikki tarvittavat välineet tiedon säilömisen ja sen käyttämisen kannalta. Tiedon parempi hyödyntäminen, teknologian lisäksi, edellyttää isoa kulttuurimuutosta. Kun tiedon avoimempi jakaminen on tavoitteena, niin se vaatii myös asenteiden muutosta eikä näin ollen ole pelkästään teknologiakysymys. (Vilkman 2016, 156–158.)

Usein tiedon ja työn siirtymisestä sähköisiin viestintäkanaviin ja –välineisiin koetaan aiheutuvan informaatiotulvaa. Kuitenkin avoin informaatio synnyttää luottamuksen ja tietoa tulisikin jakaa riittävästi. Tiedon riittävästä määrästä on myös kaikilla omat käsityksensä. Jotkut tuntevat jatkuvasti, että tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla, kun taas osa kokee, että heidän aikansa ei riitä kaiken mahdollisen tiedon vastaanottoon eikä koeta tiedon välttämättä koskevan heitä. Yleensä esimerkiksi mahdollisista projekteista ei ole järkevää tiedottaa, mutta puolestaan jos projekti on tärkeä, niin käytävistä neuvotteluista huhut

saattavat alkamaan kiertämään ja aiheuttamaan epävarmuutta. Näin ollen on vaikeaa vetää rajaa mitä ei ja mitä pitää tiedottaa. Informaatiota on kuitenkin tultava säännöllisesti ja sisällettävä vastaanottajan kannalta kaikki oleelliset faktat. (Grönroos 2006, 174–176.)

Eriaikainen ja samanaikainen työskentely tuo osaltaan haasteita viestintää ja siten myös etätyöhön. Riippumatta onko organisaatio hajautettu tai paikallinen, ovat samanaikainen ja eriaikainen työskentely molemmissa tyypillistä. Näin ollen tarvitaan uudenlaisia viestintäprosesseja ajan ja paikan suhteen. Eriaikaisesti muista viestivistä on tärkeää pitää huoli, sillä heidän osallistumisensa esimerkiksi päätöksentekoihin on haurainta ja vaikeinta. Samanaikainen viestinnän suositellaan tapahtuvan mahdollisimman usein, koska silloin kommunikoinnista ei tule liian raskasta monien asioiden läpi käynnin vuoksi. Lisäksi viestintä on tehokkaampaa ja innovatiivisempaa mitä nopeammin viesti tavoittaa muut. Aina kuitenkin samanaikainen viestintä ei ole mahdollista, kuten seuraavissa tilanteissa: viestinnän ohella on tehtävä muita tehtäviä, kiireen takia ei pystytä sopimaan kaikille sopivaa aikaa, viestintään tarkoitettu väline ei sovi tarpeisiin, kun esimerkiksi videokonferenssi ei välitä kuvaa, jota vaadittaisiin viestin ymmärtämiseen tai aikaeron takia jos ryhmän jäsenet työskentelevät eri puolella maata. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 155–156.)

Hajautetun ja etätyön työskentelyn tueksi käytössä on muun muassa videopalavereita ja –kokouksia, sähköposti, kännykät, telekonferenssi sekä web-pohjainen intranet. Osa työskentelyä tukevat viestintävälineet ovat havaittu olevan hyvin toimivia, kun taas osa eivät toimi ollenkaan tai niissä olisi kehitettävää. Keskeisin kehittämistarve olisi luoda käytäntöjä, jotka tehostavat hajautettua työskentelyä. Usein videokokoukset järjestetään niin, että puolet työntekijöistä kokoontuu yhden toimipaikan kokoushuoneeseen, josta otetaan videoyhteys muihin. Videoyhteys koetaan toimivaksi viestintävälineeksi, mutta välillä sen toimivuudessa on haasteita esimerkiksi, jos on pätkivä kuvayhteys tai huono kuuluvuus. Videokokouksen on myös todettu hankaloittavan spontaania ideointia, ei-verbaalia informaatiota jää paljon välittymättä ja kaikkea kokoushuoneessa tapahtuvaa toimintaa ei välttämättä näe ja näin ollen kokousta on vaikeampi seurata. Yleensä jäsenet toivovatkin tapaamisia myös kasvotusten, jolloin jäsenet elekieltä olisi helpompi ymmärtää ja henkilösuhteet pysyisivät läheisinä videokokouksenkin välityksellä. Videokokousten johtamisessa ei aina ole onnistuttu parhaimmalla mahdollisella tavalla, sillä etenkin jämmäkyttä kokouksissa kaivattaisiin enemmän. Kokouksen sisältö on yleensä poukkoilevaa ja usein tuodaan sellaisia asioita esille, joita ei edes pitäisi vielä käsitellä kokouksessa. Kokousten tulisi siis olla hyvin strukturoitua, jotta ne sujuisivat

mahdollisimman tehokkaasti ja organisoidusti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 163–164.)

4.1.2 Viestintä yhteisöllisyyden luomisen välineenä

Viestintä ja työyhteisöllisyys ovat lähellä toisiaan ja yhteisöllisyys rakentuu oikeaoppisesta työyhteisöviestinnästä. Tiedonkulku sujuvasti on erittäin merkittävää työyhteisön toimimisessa, ja jotta työyhteisö voisi toimia, viestinnän on oltava kunnossa. Se mahdollistaa yhteistyön sujuvuuden, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvuuden työyhteisössä. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa esimerkiksi järjestelmien sujuvuus. Viestintä työyhteisössä jaetaan kahteen eri osa-alueeseen. Näitä ovat sisäinen ja ulkoinen viestintä. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa työyhteisöviestintää. Se on vastavuoroista yhteydenpitoa, johon liittyy tiedon jakaminen ja liikkuminen. Ulkoinen viestintä on toimintaympäristöön liittyvää viestintää, joka näkyy organisaatiosta myös ulospäin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90–91.)

Viestinnän mahdollistaa vuorovaikutus yhteisön kanssa. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä, kun puhutaan etäältä ja kasvokkain tapahtuvasta kanssakäymisestä. Riippuen työympäristöstä, vuorovaikutuksen tarpeellisuus saattaa vaihdella. Tavallisimpien työtehtävien hoitamiseen riittää yksisuuntaisesti tapahtuva viestiminen, mutta työtehtävien laajuudesta riippuen, saattaa olla tarve myös viestintään, joka on monipuolisempaa. Työyhteisön sijaitessa samoissa tiloissa, vuorovaikutus tapahtuu helpommin, kuten kasvokkain keskustelemalla. Kuitenkin etätyö tuo tähän haasteita, koska tällöin viestintä tapahtuu pääsääntöisesti virtuaalisesti. Haasteena onkin, että saako virtuaalisesti tapahtuvalla viestinnällä korvattua kasvotusten tapahtuvan viestinnän. (Vartiainen, Lönnbald, Balk & Jalonen 2005, 54–56.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 60–63) mukaan työyhteisöviestintä sisältää kaiken kirjallisen ja suullisen yhteydenpidon. Viestinnän liikkuminen yrityksissä tapahtuu jokaisen työyhteisön jäsenen välillä. Työyhteisöviestinnällä varmistetaan tiedon liikkuminen, joka vaikuttaa oman työn tekemiseen. Kuten Paasivaara ja Nikkilä mainitsi (2010, 90–91) niin myös heidän mukaan myös viestintä on avaintekijä yhteisöllisyyden ja pelisääntöjen rakentamiseen. Työyhteisössä tapahtuva viestintä kasvattaa me-henkeä sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvin toimiva ja suunniteltu viestintä kasvattaa luottamusta työyhteisön välillä.

Åbergin (2006, 110) mukaan hyvin toimiva viestintä lisää tyytyväisyyttä myös omaan työhön ja parantaa merkittävästi myös työmotivaatiota. Hyvin toimivan viestinnän

lähtökohtana näkyy erityisesti esimiehen rooli ja entistä enemmän tulee esille työntekijän rooli aktiivisuudessa. Työntekijältä vaaditaan viestinnän toimivuudessa oma-aloitteisuutta eli esimies-alainen-suhde ei perustu pelkkään esimiehen yhteydenpitoon.

Etenkin kun työskennellään etäällä muista, on huolehdittava pitää yllä säännöllisesti sosiaalisia kontakteja muihin ihmisiin, sillä ihmiset ovat luonnostaan sosiaalisia olentoja ja tarvitsemme sosiaalisia kanssakäymisiä. Yhteisölliset välineet ovat mahdollistaneet toiminnan täysin virtuaalisesti esimerkiksi tiimeissä ja silti kohtaamisen tunne tulee. Ne mahdollistavat uudenlaisia tapoja olla yhteydessä ihmisiin ja tehdä yhteistyötä hajautetussa työssä. Tähän kuitenkin vaikuttaa sukupolvikysymys, sillä monelle nuorelle fyysinen kanssakäyminen ei ole välttämätöntä kun taas vanhempi sukupolvi saattaa kokea, että ei ole mahdollista työskennellä kokonaan virtuaalisesti. Yhteisöllisten työvälineiden käyttäminen on koettu tehostavan erityisesti viestintää ja yhteistyötä. Yhteisöllisten työvälineiden käyttämisellä on myös yhteys hyvinvointiin ja näiden käyttämisellä oletetaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstötyytyväisyyteen, sillä yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, sisäinen some lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksissä, työ koetaan yhteisöllisemmäksi ja yksinpuurtamisen tunne vähenee, hiljainen tieto leviää paremmin sekä sisäinen viestintä on tehokkaampaa. Organisaatioiden kokemusten mukaan sisäinen sosiaalinen media muun muassa lisää yhteisöllisyyttä ja vapaamuotoista vuorovaikutusta, parantaa tiedon kulkua, se auttaa nostamaan ongelmakohtat ja kehitysideat esille nopeammin, auttaa tuomaan onnistumisia esille ja rakentamaan kehumiskulttuuria sekä soveltuu uusien työntekijöiden esittelyyn ja yhteishengen nostatukseen. (Vilkman 2016, 161–165.)

Sähköisten yhteistyö- ja viestintävälineiden avulla voidaan luoda etäläsnäolo, jolla voidaan muun muassa lisätä etänä työskentelevien yhteisöllisyyden tunnetta. Toisaalta sähköisten viestintävälineiden on kerrottu rajoittavan sosiaalisen tiedon välittymistä, kuten häiritsevän ryhmän dynamiikkaa. Tietoisuuden synnyttäminen teknologian avulla ei ole helpoin tehtävä. Keskeisin haaste on luoda illuusio tai tunne, jonka avulla jäsenet voivat viestiä sekä kokea edes vähän vivahteita kasvokkain tapahtuvista tapaamisista ja elekielestä etäläsnäolossa. Kuitenkin web- ja videokonferenssit usein luovat etäläsnäolon vahvimman tunteen. Olisi tärkeää läsnäolon tunteen syntymiselle, että jäsenet voisivat käyttää aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 159–160.)

Kommunikaation onnistumiseksi ja ylläpitämiseksi on erittäin tärkeää, että esimiehet ja työntekijät tuntevat voivansa vapaasti jakaa heidän huolenaiheet ja että he pystyvät

vakuuttavasti ja ymmärrettävästi kommunikoimaan näistä asioista. (Kurland & Bailey 1999, 65.)

Viestinnän ja yhteistyön kannalta haaste onkin siinä, missä määrin voidaan korvata tapaamiset kasvokkain ja työskentely sähköisten yhteistyö- ja viestintävälineiden avulla. Sillä kasvokkain kommunikoiden sanattomia viestejä välittyy paljon, ja ne vaikuttavat viestien tulkintaan ja siten päätöksiin. Lisäksi ryhmän identiteetti ja me-henki vahvistuvat samalla. Kuitenkin monipuolisen viestintä- ja teknologian avulla voidaan luoda yhteinen läsnäolon tunne ja tietoisuus etäällä työskentelevien kesken. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 154–155.)

Viestintä on siis erittäin merkittävässä roolissa etäällä työskentelyn menestymiselle. Se on vahvasti sidoksissa etenkin työtehtävien suorittamiseen, mutta toimii myös kommunikoinnin ja yhteydenpidon välineenä. Voidaankin todeta, että vaikka viestintävälineet ja –kanavat ovat usein samat riippumatta siitä missä työskentelee, niin kuitenkin etäällä työskennellessä kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitykset korostuvat.

4.2 Työyhteisö

Työyhteisölle ei ole yhtä virallista määritelmää. Kuitenkin Juholin (2009, 44) määrittelee työyhteisön muodostuvan työntekijöistä, jotka odottavat saavansa työpanoksestaan palkan tai erilaisia etuja sekä työyhteisössä työntekijöiden oletetaan sitoutuvan organisaation toimintaan.

Humalan (2007, 43) mukaan etätyöskentelyn paras tulos syntyy, jos työyhteisön jäsenet tuntevat puhaltavansa yhteen hiileen ja tuntevat yhteenkuuluvuutta. Erityisen tärkeää on se, miltä johtaminen tuntuu etätyöntekijöiden mielestä ja minkälainen työilmapiiri vallitsee. Ilmapiiri ja tunne ovat siis erittäin tärkeitä asioita etätyöskentelyssä. Jos ilmapiiri koetaan hyväksi, niin kuunteleminen ja empaattisuus näkyvät jokapäiväisissä tilanteissa. Työilmapiiriin voivat vaikuttaa kaikki työyhteisössä työskentelevät omalta osaltaan, kuitenkin esimiehen merkitys korostuu hyvän työilmapiirin luomisessa.

Työntekijän hyvinvointiin liittyy erittäin vahvasti työyhteisön merkitys. Työssä tuleva yhteisöllisyys vaikuttaa elämänlaatuun, edistää oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys voi toimia monelle voimavarana, mutta se voi myös aiheuttaa negatiivisia seurauksia,

kuten ristiriitojen välttämistä niin, että erilaisuus ja omat mielipiteet eivät tule esille, koska yhteisöllisyyden tarve on niin voimakas. (Paasivaara & Nikkilä 2011, 5.)

Yhteenkuuluvuus on työyhteisöllisyyden oleellisimpia piirteitä. Ihmisellä on perustarve kuulua yhteisöön ja työpaikalla yhteisö tai ryhmä, toimii yksilölle voimavarana. Esimerkiksi jos tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, on vähemmän viestintää ja näin ollen ryhmästä ei muodostu tiimiä. Tämä johtaa työntekijöiden heikompaan moraaliin sekä organisaation sitoutumiseen. Kuitenkaan eristäytyneisyyden tunne ei aina ole seurausta fyysisestä etäisyydestä, vaan psyykkinen läheisyys on yhteenkuulumisen kannalta fyysisistä olennaisempi ja tärkeämpi. Usein etänä työskentelevät kokevat ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen. Ajanvietto työyhteisön kesken on edellytys yhteenkuuluvuuden synnylle. Yhteisöllisyys voi näkyä työpaikan hengessä ja yhdessä toimisella tarkoitetaan mehenkeä. Keskeistä yhteisöllisyyden tuntemiseen on tunne, että yhteisöllä tai ryhmällä on sama tavoite ja suunta. Työntekijöiden täytyy kokea, että heidän työtänsä arvostetaan. Lisäksi esimiehen tulee osoittaa arvostuksensa työntekijöille. Työyhteisöllisyyttä edistävät merkittävästi työkaverit. Heidän kanssa vietetty vapaa-aika sekä henkilökuntatilaisuuden työntekijöiden kesken vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteen syntymiseen. Yhteisöllisyys työpaikalla voi vahvistaa työyhteisöä, mutta riskinä on se, että työyhteisöstä tulee liian tiivis, jolloin se tuo mukanaan yksilön omien mielipiteiden katoamista sekä kontrollia. Työyhteisöllisyyden merkitys siis korostuu etäällä työskennellessä kun kasvokkain kommunikointi jää vähemmälle. (Paasivaara & Nikkilä 2011, 21–23.)

Tietotyöläisten työn, eli työn tekemiseen viestintä- ja tietovälineitä käyttäen, perustuen sähköisiin viestintävälineisiin ja –kanaviin, kuten myös etätö, voivat siis osaltaan aiheuttaa yhteenkuulumattomuudentunnetta ja eristäytymistä työyhteisöstä. Yhteisöllisyyden synnyttää ihmisten keskinäinen yhteys ja yhteisyyden tunne, että koemme kuuluvamme johonkin. Kuulumisen tunteen kokemuksesta seuraa yhteisöllisyyden tunne ja ellei yhteisöllisyyttä ole, niin ei voi kokea kuulumisen tunnettakaan. Yhteisöllisyyteen työyhteisössä liittyy yhteinen asia, missio tai yhteinen tavoite, jonka puolesta tehdään työtä. (Juholin 2009, 47–49.)

Professori Leena Eräsaari onkin esittänyt artikkelissaan, että yhteisöllisyyden kustannuksella on tehostettu jukista sektoria. Hänen mukaansa yhteisöllisyyden kannalta on erittäin tärkeää, että ihmisillä on aikaa toisilleen, heillä on yhteinen paikka, jossa kokoontua sekä täytyisi olla jotakin pysyvää ja rutiinomaista, jota ihmiset osaavat odottaa. Yhteisöllisyyden perusedellytys on luottamus, jonka luovat parhaimmillaan yhteinen aika, paikka ja kulttuuri. Yhteisöllisyyttä vahvistaa ja rakentaa avoin

keskustelukulttuuri, mahdollisuus olla oma itsensä, uskallus ilmaista itsenään sekä olla hyväksytyt sellaisena kuin on. Pahimmillaan kuulumattomuuden tunne alkaa syömään yhteisöllisyyttä ja yhteisen hyvän rakentamista. Yhteisössä voi olla myös työntekijöitä, jotka eivät halua kuulua mihinkään vaan haluavat olla kaikkien verkostojen ulkopuolella. Tietotyöläisen suhde organisaatioon voi olla löyhä ja välinpitämätön sekä odotukset sitä kohtaan voi olla hyvinkin ristiriitaisia. (Juholin 2009, 47–49.)

Työntekijät odottavat työyhteisöltään tukea myös oman ammatti-identiteetin rakentamisessa ja yhteisöllisyyttä eikä pelkästään paikkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle. Työyhteisö, joka on energisoiva mahdollistaa sen, että jäsenet antavat toisilleen energiaa ja innostavat toisiaan. Energisoivan työyhteisön ominaisuuksia ovat muun muassa yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen ja emotionaalinen yhteisöllisyys. Tällä tavoin jäsenet kokevat itsensä arvostetuksi, luottavat toisiinsa, tukeutuvat työtovereihin ja jakavat osaamistaan. Tämän mahdollistaa rento tunnelma, salliva ilmapiiri ja esteetön ajantasaisen tiedon saaminen. Kokemukset työyhteisöstä ovat merkittävästi yhteydessä tavoitettavuuteen, keskusteluihin ja yhdessä olemiseen eli keskinäisen yhteyden kokemukseen. Työyhteisö onkin siten liitetty olennaisesti viestintään ja se elää viestinnällä sekä viestinnästä. (Juholin 2009, 52–55.)

Viestintä ja työyhteisö kytkeytyvätkin tiivisti toisiinsa etenkin liittyen kommunikaation sekä vuorovaikutuksen onnistumiseen etäällä työskennellessä. Haaste liittyykin siihen kuinka paljon sähköisen viestinnän avulla voidaan korvata kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jotta se ei vaikuttaisi heikentävästi työyhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen, kuten aikaisemmin todettiin sivulla 25. Nykyään kuitenkin yhä enemmän määrin viestintä saattaa olla sähköistä, vaikka työskenneltäisiin samassa paikassa.

4.3 Motivaatio

Organisaation kannalta on tärkeää saada henkilöstö innostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on mahdollista saada työntekijät motivoitumaan ja näin ollen parantamaan työsuoritusta sekä tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Henkilöstö, joka on motivoitunut, on myös sitoutuneempi organisaation sekä tulosten saavuttamiseen. Motivaatio voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat henkilön ulkopuolelta tulevat asiat, kuten asema, edut sekä raha. Asemalla tarkoitetaan esimerkiksi työtiteleitä, työhuoneen sijaintia tai työntekijälle annettuja vastuualueita. Organisaation tarjoamat edut näkyvät muun muassa terveydenhuollossa, joustavampina työnmuotoina vapaa-ajalla tai ruokailussa. Esimerkiksi

etätö voidaan nähdä yhtenä motivaatiotekijänä. Raha motivaatiotekijänä sisältää työntekijälle annetun palkan, lisät ja erilaiset palkkiot. Sisäinen motivaatio liittyy työntekijän itsensä kokemiin asioihin. Se voi sisältää yhteenkuuluvuuden tunteen työyhteisössä, ilon, henkilökohtaisen kasvun, vapauden sekä itsensä toteuttamisen tunteen. (Hyppänen 2013, 141.)

Tutkimuksissa on todettu myönteisen motivaation vaikuttavan positiivisesta työn tuloksiin ja työssä suoriutumiseen. Motivoituminen työstä vaikuttaa positiivisesti muun muassa yksilön terveyteen, työkykyyn, elämänlaatuun ja mielenterveyteen Työterveyslaitoksen tutkimuksien mukaan. Työstään innostuneet ovat myös paljon sitoutuneempia työpaikkaansa ja työhön sekä työskentelevät oma-aloitteisemmin. Tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät vaikutusmahdollisuuteen työhön liittyvissä asioissa, aikaansaaminen, edistyminen, onnistumisen kokemukset sekä merkityksellisten asioiden tekeminen, esimerkiksi etätönn mahdollisuus lukeutuu näihin tekijöihin. Esimerkiksi virtuaalitiimin motivaation vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa: vapaus, yhtenäisyys, tekemisen ilo, itseohjautuvuus, yhteisöllisyys, viestintä ja tiedon jakaminen. Näin ollen vahva tiimi-identiteetin luominen on tärkeää, jotta jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta keskenään. Positiivisen palautteen anto on keino lisätä tekemisen iloa sekä kiinnittäminen huomio onnistumisiin ja edistyneisiin asioihin. Olisi siis hyvä miettiä keskitytäänkö esimerkiksi palaverissa aina ongelmiin vai huomioidaanko myös onnistumiset, sillä näillä on suora yhteys työntekijöiden motivaatioon. (Vilkman 2016, 72–74.)

Tunnetuimpana motivaatioteorian toimii Maslowin tarvehierarkiateoria. Kuten alla oleva kuvio 5 hierarkiasta osoittaa, se sisältää viisi eri tasoa ja jokaisella tasolla on ihmiselle kuuluvat tarpeet. Maslowin mukaan ihmisellä on luontainen tarve saada tarpeet tyydytetyksi alhaalta ylöspäin ja jos aikaisempi taso ei ole tasapainossa, ei myöskään seuraavakaan taso pysty sitä täysin olemaan. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, kuten uni, kehon tarpeet, nälkä sekä jano, jotka näkyvät työssä ruokailuna, lepotaukoina, liikkumisena sekä tarpeellisella palautumisella. Seuraavaksi tulevana perustarpeena on turvallisuuden tarve, johon liittyy ihmisen saama varmuus ja turvallisuuden tunne. Se näkyy turvallisuutena työssä, ergonomiana sekä työsuhteena, joka on varma. (Hyppänen 2013, 141–142.)

Keskimmäisellä tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, kuten ystävyys, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuudentunne. On tärkeää, että työssä tulevat sosiaaliset tarpeet, joita ovat ryhmään kuulumisen, me-henki, hyvä esimies-alaissuhde, näkyvät työympäristössä. Kun

sosiaaliset tarpeet ovat tyydytetty, niin ylemmällä tasolla on tarpeet, jotka liittyvät arvostukseen. Se näkyy kunnioituksena, itsenäisyytenä, itsekunnioituksena sekä kiitoksena. Organisaatiossa arvostus näkyy usein palkitsemisena, kehitys- tavoite ja palautekeskusteluina. Arvostus voi näkyä myös tavoitteina. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet joihin liittyy henkinen kasvu, luovuus sekä erilaiset saavutukset. Itsensä toteuttaminen näkyy työssä osaamisen tunteena, sitoutumisena organisaatioon, työn ilona sekä kehittymisenä uralla. Jos alemmalla tasolla jokin osa jää tyydyttämättä, kokee ihminen motivaatiota ensisijaisesti puuttuvan tarpeen tyydyttämiseen. Sen vuoksi on tärkeätä, että jokaisen tason keskeinen tarve on hoidettu ennen seuraavalle tasolle etenemistä. (Hyppänen 2013, 141–142.)



Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkia. (Hyppänen 2013, 142, pohjalta.)

Etätyön voidaankin olettaa olevan vahvasti sidoksissa motivaatioon, joka näin ollen lisää työntekijän innokkuutta ja jaksamista työssään. Kuten aikaisemmin tämän työn sivulla 17 todettiin etätyön toimivan rekrytointivalttina ja etenkin nuorten sukupolvien keskuudessa etätyön tekemisen mahdollisuus nähdään merkittävänä tekijänä työpaikkaa hakiessa. Etätyön voidaankin olettaa vaikuttavan työntekijöiden työn hakemiseen ja sitä kautta motivaatioon yhä enemmän tulevaisuudessa, kun perustarpeiden ohella tärkeämmäksi tekijäksi tulee joustavamman työn tekeminen.

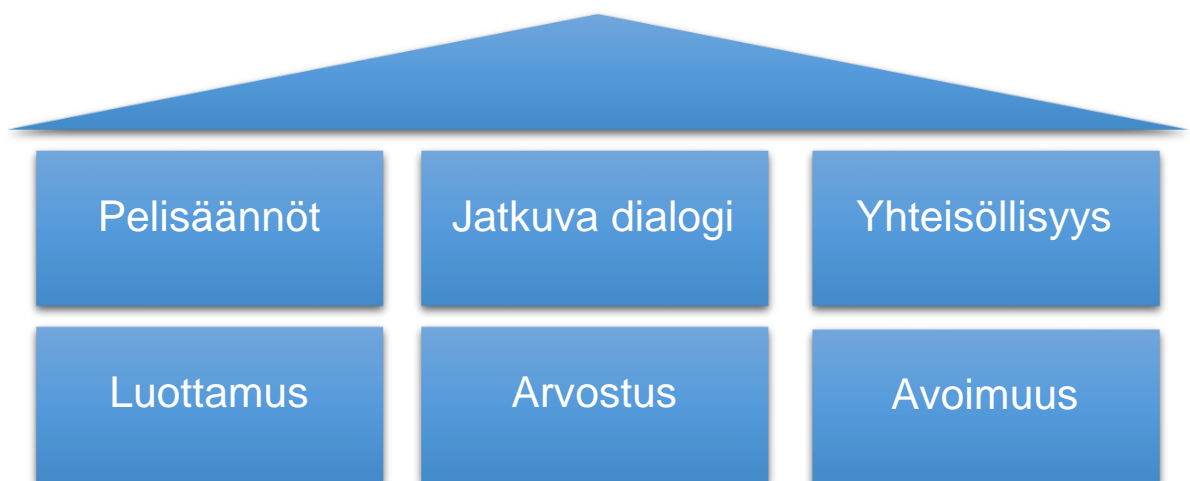
4.4 Etäjohtaminen

Etäjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan esimiehen johtamista tilanteissa, jossa työntekijät työskentelevät eri paikassa kuin itse. Johtaminen itsessään vaatii läsnäoloa, joka tapahtuu etäjohtamisessa viestintävälineiden avulla, koska fyysinen läsnäolo ei välttämättä ole mahdollista tai se jää vähäiseksi. Etäjohtamisessa korostuvat asiat ovat läsnäolon lisäksi vuorovaikutus, ennakoitavuus ja yhteistyö. Tutkimusten mukaan etä- ja virtuaalityön johtaminen ei ole haastavampaa kuin paikallisen työn johtaminen, mutta se on kuitenkin erilaista. (Surakka & Laine 2011, 194–195.)

Etätyömahdollisuuden kasvaessa, etäjohtaminen on myös lisääntynyt. Työntekijöiden toimipisteet voivat olla toisistaan hyvinkin lähellä, mutta myös niin, että esimerkiksi tiimin jäsen työskentelee toisella puolella maailmaa. Esimiehen tärkein tehtävä etäjohtamisessa on alaistensa työn seuranta niin, että työntekijät kokevat tämän kiinnostuksena heidän työtään ja itseään kohtaan. Yhteisten tavoitteiden tulee olla etäjohtamisessa selkeitä ja esimiehen on luotettava alaisiinsa. Vaikka johtaminen tapahtuu etäältä, niin esimiehen tulee olla tavoiteltavissa ja yhteydenpitovälineiden ajan tasalla. Esimiehen tulee myös itse ymmärtää tavoiteltavuuden merkitys. Läsnäololla on tärkeä rooli vuorovaikutuksessa ja alaisen tulee tietää käytännössä, miten vuorovaikutus ja viestintä esimiehen kanssa tapahtuu. Vuorovaikutuksen avulla yhteistyö tulee myös alaisille selväksi ja työntekijöiden vastuut sekä roolit. (Surakka & Laine 2011, 194–195.)

Vilkmanin (2016, 25–44) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakiviin kuuluu avoimuus, luottamus, arvostus, toimivat pelisäännöt, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys, joita havainnollistaa alla oleva kuvio 6. Etäjohtamisen haasteina on usein se, että esimies ei luota alaistensa työntekoon etäällä. Luottamusta tulisinkin jatkuvasti rakentaa esimerkiksi avoimella kommunikoinnilla. Työntekijät voivat lisäksi kokea saada vähäisesti tukea etäjohtajaltaan sekä työtovereiltaan. Tämä vaikuttaa siihen, että työntekijä ei koe työnsä olevan tärkeitä. Tämän vuoksi etäesimiehen tulisinkin pitää huoli siitä, että hän osoittaa alaisilleen arvostusta pienillä eleillä. Nämä eleet voivat näkyä tilanteissa, jossa kysytään pelkästään alaisten kuulumisia, tasapuolisella kohtelulla tai antamalla mahdollisuuden osallistua erilaisiin asioihin ja olemalla kaikille tasapuolinen. Arvostus ja luottaminen näkyvät myös avoimuutena. Se on avointa keskustelua alaisten kanssa ja tiedon liikkumista niin, että työntekijöille annetaan myös mahdollisuus osallistua päätöksiin. Avoimuutta on myös se, että työntekijät pystyvät puhumaan työyhteisössä sekä esimiehelleen epämiellyttävistäkin asioista.

Jotta yhteistyö työyhteisössä toimisi, on rakennettava toimivat pelisäännöt. Edellä mainitut asiat ovat avaintekijöinä siihen, että tällaiset pelisäännöt pystytään luomaan. Etäjohtamisen kulmakivenä on se, että esimies ei saa päättää pelisääntöjä yksin vaan ne on luotava yhdessä alaisten kanssa. Kun säännöt sovitaan yhdessä, niin tämä vaikuttaa luottamukseen, arvostukseen sekä avoimuuteen. Yhdessä sopiminen myös selkeyttää pelisääntöjä niin, että jokaiselle tulee selkeä näkemys, mitä säännöillä tarkoitetaan. Edellä mainitut asiat onnistuvat vain, jos vuorovaikutus on toimivaa. Vuorovaikutus on kaiken tiedon, ajatusten ja tunteiden jakamista. Yhteisöllisyys on usein ongelmana etäjohtamisessa. Etätyössä vuorovaikutus jää vähäiseksi, joten yhteisöllisyyden tunnetta ei synny yhtä helposti. Tämän vuoksi etäjohtamisessa yhteyden pitäminen alaisten kanssa olisikin tärkeää ja varsinkin jos organisaatorakenne muuttuu, niin tämä luo jatkuvasti tilanteita, joissa yhteisöllisyyttä joudutaan rakentamaan aina alusta. (Vilkman 2016, 25–44.)



Kuvio 6. Hyvän johtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016, 26 pohjalta.)

Etäjohtamisessa on tärkeää myös havaita työntekijöiden välittämiä heikkoja signaaleja. Esimiehen tulee olla empaattinen ja kuunnella herkällä korvalla, koska muuten voi työntekijöiden työhyvinvointiin tai työhön liittyvät asiat kasvaa niin suuriksi, ennen kun niihin keretään puuttua. (Humala 2007, 93.)

Etäällä työskentelevät ovat korostaneet palautteen tärkeyttä ja se liitetään hyvän esimiehen ominaisuuksiin. Virtuaalituössä työntekijät tarvitsevat palauteprosessista selkeän kuvan ja sen tarkoituksesta, jotta odotukset palautteeseen ovat realistiset. Varsinkin uudelle työntekijälle palautteen antaminen ja mentorointi ovat erittäin tärkeitä, sillä se motivoi ja auttaa ohjaamaan työntekijää. Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä nostaa

onnistumisen kokemukset ja ne kannustavat sekä rohkaisevat työntekijää eteenpäin. Etenkin virtuaalityössä onnistumisen tunnetta ja eteenpäin menon kannustamista tulee ylläpitää antamalla palautetta välietappien saavuttamisesta ja osoittamalla huomiota pienistäkin onnistumisista. Epävarmuuden tunteen ylittämiseksi on yksi keino säännöllisen, oikein ajoitetun ja kannustavan palautteen antaminen. Onnistumisista kannattaa siis antaa palautetta ja tärkeistä tapahtumisista tiedottaa näkyvästi ja heti. Ihmiset luontaisesti kaipaavat myönteistä palautetta, kun he ovat hankalan tilanteen tai haasteen edessä eikä vasta siinä vaiheessa, kun haasteet tai hankaluudet ovat jo ohitettu. (Humala 2007, 46–47.)

Palautte siis voi rohkaista menemään eteenpäin ja sitä eniten odotetaan, kun epäillä omia kykyjä, osaamista ja voimavarojen kestävyyttä. Vaikeista tai negatiivisista asioista palautteen antaminen sekä henkilökohtaisista asioista kommunikointi vaikeutuvat välimatkan kasvaessa, joten etäältä tai sähköpostitse kielteisen palautteen antamista tulee välttää. Normaaliin päivittäiseen työnohjaukseen ja kommunikointiin sähköposti kuitenkin sopii hyvin. Kielteinen palaute olisi parasta antaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti. Yleisesti palautteen antaminen on tehokkainta, kun se annetaan kasvokkain suullisesti ja kahden kesken sekä se tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Työntekijöiden työskennellessä etäällä tulisi siis kuitenkin huolehtia järjestää heidän kehitys- ja palautekeskustelut kasvokkain. (Humala 2007, 46–47.) Palautteen antamisen merkitys ei ole riippuvainen iästä tai kokemuksesta, vaan se on kaikille yhtä tärkeää ja esimerkiksi asiantuntijoille palautteella on erittäin suuri merkitys. (Juholin 2009, 245.)

Etäjohtamisen riskeinä ovat läsnäoloon liittyvät haasteet. Esimiehen saattaa olla vaikea tietää ongelmista, jos alainen työskentelee etäällä ja kokee, että yhteydenpito esimieheen on hankalaa. Alaisen saattaa olla vaikea kertoa henkilökohtaisista haasteistaan ja esimiehen tulisikin varmistaa se, että alainen pystyy olemaan avoin eikä koe yhteydenpitoa hankalaksi. Esimiehen tulisikin olla alaisiinsa yhteydessä vähintään puhelimitse kerran viikossa ja koko tiimin kannattaisi tavata vähintään pari kertaa vuodessa. Esimiehen kannattaa lisätä kalenteriinsa aikoja vain sitä varten, että voi olla alaistensa kanssa yhteydessä ja näin ollen myös alaisten ei tarvitse pelätä yhteydenottoa esimieheensä. (Surakka & Laine 2011, 197–198.)

Etäjohtaminen eroaa siis paikallisesta johtamisesta, ja siinä tarvitaankin uudenlaisia johtajuustaitoja. Etäjohtaminen on enemmän suhteiden johtamista ja hallintaa sekä ilmapiiirin luomista, jossa työntekijöillä on aidosti mielekästä tehdä työtä ja joka luo yhteisen työn tekemisen merkitystä eikä valvota enää ylhäältä käsin alaisten toimintaa.

Myöskään hajautettu työ ja etätyö eivät onnistu pelkällä tulostavoitteiden asettamisella, koska ihmisille on tullut yhä tärkeämmäksi oman työn merkityksellisyys. Virtuaalisesti johtamisessa korostuukin työntekijöiden mentorointi, tukeminen ja motivointi sekä yhä tärkeämmäksi on tullut esimiehen tavoitettavuus, jotta etätyön tekeminen voisi onnistua. (Humala 2007, 157 – 159.)

Perinteinen johtaminen on erilaista kun johdettavana ovat asiantuntijat, joka näin ollen näkyy myös heidän etäjohtamisessa. Asiantuntijat eivät oikeastaan halua tulla johdettavaksi, sillä he haluavat työskennellä itsenäisesti tehtävien parissa, joissa ovat asiantuntijoita. Johtaminen ei voi olla siis tarkkailua ja valvontaa. Kuitenkin asiantuntijat kaipaavat näkemystä ja tukea johdolta tai esimieheltä, koska haluavat olla selvillä suuremmasta kokonaisuudesta, jonka osana he toimivat. Asiantuntijoiden johtamisessa esimiehen tehtävänä on strateginen- ja henkinen johtaminen. Strateginen johtaminen sisältää organisaation asioiden oman sitoutumisen ja viestinnän osoittamisen, kun taas henkinen johtaminen sisältää tuen ja ajan antamista yksilöille. Asiantuntijoiden johtaminen muodostuu vastakohtaisuuksista, kuten jämäkkyyydestä ja sallivuudesta, puhumisesta ja kuuntelusta, ohjaamisesta ja tilan antamisesta sekä suunnan näyttämisestä ja tukena olemisesta. (Juholin 2009, 208–211.)

Esimieheltä vaaditaan herkkyyttä havaitsemaan asiantuntijan tilanteen ja reagoida niihin, jotta hyvä asiantuntija pysyy tiimissä. Esimiehen tulee hallita perusasiat, vaikka hän ei olisi sisältöasioiden hyvä asiantuntija, jotta hän voi hankkia yritykseen oikeaa osaamista ja johtaa sitä. Asiantuntijoiden johtamisessa esimiehen täytyykin johtaa sekä asioita että ihmisiä. Ihmisten johtamisen taitoa vaaditaan etenkin silloin, kun organisaatio koostuu itsensä johtavista asiantuntijoista. Esimiehen on oltava asiantuntija etenkin organisaation tavoitteista ja millä tavoin nämä saavutetaan. Hänen on pystyttävä viestittämään tieto niin, että kaikki organisaation jäsenet tietävät, mitä ja miten toimia, jotta edistetään organisaation tavoitteita eli pystyvät näkemään itsensä visiossa ja strategioissa. Vaikka asiantuntijoilla korostuu vastuu omasta jaksamisesta, on esimiehillä siitä huolimatta oltava herkkyyttä sekä tuntumaa havaitakseen asioita ja puuttua tilanteeseen tarvittaessa. Asiantuntijat odottavat esimieheltä erityisesti ajan antamista ja henkilökohtaisia keskusteluja. Etenkin huomion osoittaminen, kannustus, tunnustus, kiitos sekä huonojen ja hyvien asioiden jakamista odotetaan esimieheltä. Tehtävänsä sitoutunut asiantuntija odottaa saavansa palautetta henkilökohtaisesti sekä mahdollisuuksia keskusteluihin säännöllisesti sekä jatkuvasti, eikä vain esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä kerran vuodessa. (Juholin 2009, 208–211.)

Hernbergin (2013, 144–147) mukaan asiantuntijoiden arvomaailmassa ja toimintatavoissa korostuvat tiedonjano, omanarvontunto, oikeassa oleminen, itseohjautuvuus, sitoutuminen ja oma tapa toimia. Asiantuntijan motivaation kannalta nämä ovat merkittäviä, koska ovat heidän työssään heille tärkeitä. Näin ollen esimiehen on huolehdittava erityisesti, että asiantuntija kokee työnsä ja työyhteisönsä sisältävän riittävästi näitä kaikkia edellä mainittuja tekijöitä, ja että ne nousevat myöskin asiantuntijan saamassa palautteessa esille. Esimerkiksi, tärkein asiantuntijoiden työmotivaation lähde on itseohjautuvuus. Liiallinen puuttuminen työn yksityiskohtiin sekä jäykät prosessit syövät asiantuntijoiden työmotivaatiota. Asiantuntijoille tieto on työväline ja työn kohde, jolla on siten olennainen merkitys asiantuntijan työssä. Esimiehen tuleekin huolehtia muun muassa riittävästä tiedonkulusta työyhteisössä, jotta asiantuntijat ovat tärkeistä asioista perillä sekä tulee huolehtia, että heillä on käytössään laadukasta ja riittävästi tietoa.

Voidaan siis todeta, että etäjohtaminen on etätyön yksi merkittävimmistä kulmakivistä, joka mahdollistaa etäällä työskentelyn onnistumisen. Etäjohtaminen liittyy vahvasti muun muassa viestintään ja vuorovuovaikutukseen. Näin ollen etäjohtamisen teoriassa käsitellään paljon samoja aiheita, kuin aikaisemmin mainituissa viestinnän ja työyhteisön teorioissa on tullut ilmi. Etäjohtaminen eroaa myös siinä, kun johdettavana ovat asiantuntijat, koska tällöin esimiehen rooli ja johtamistavat ovat erilaisia.

4.5 Aikaisempia tutkimuksia

Seuraavaksi on otettu poimintoja kahdesta erilaisesta tutkimuksesta liittyen työntekijöiden kokemuksiin etätyöstä ja hajautetusta työstä, jotka olennaisesti liittyvät myös tämän opinnäytetyön tutkimusaiheeseen. Toinen tutkimus käsittelee hajautetun työntekijän kokemuksia ja toinen puolestaan etätyöntekijän kokemuksia.

Kokon ja Vartiaisen (2006, 47–53) tehdyssä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää hajautetun työn vaativuus- ja kuormitustekijöitä sekä miten nämä ovat yhteydessä hyvinvointiin. Tutkimuksen aineisto oli kerätty haastattelu- ja kyselymenetelmää käyttäen eli sekä määrällistä ja laadullista menetelmää käyttäen. Kyselymenetelmää käytettiin virtuaalitiimikyselyssä, jossa oli 230 vastaajaa. Tapaustutkimusaineisto kerättiin kahdeksalta yritykseltä, jotka koostuivat suomalaisesta rahoitusalan yrityksestä sekä globaalista elektroniikka-alan yrityksestä. Molemmille tutkimukselle oli ominaista, että vastaajat työskentelevät hajautetusti.

Virtuaalitiiminkyselyn tulokset osoittivat, että virtuaalityön koetaan olevan merkittävästi vaikeampaa johtamisen ja yhteistyön kannalta verrattuna paikalliseen työhön. Yli puolet vastaajista kokivat me-hengen luomisen, tiimin johtamisen, hyvinvoinnin ylläpitämisen sekä kommunikoinnin ja tiedon jakamisen erityisen vaikeaksi virtuaalitiimeissä. Vain 17 % vastaajista kokivat tiedon jakamisen ja kommunikoinnin olevan helpompaa kuin paikallisissa tiimeissä. Yleisesti ottaen virtuaalityön tekijät olivat melko tyytyväisiä työhönsä, johon olivat suoraan positiivisessa yhteydessä muun muassa työn kompleksisuus, osaaminen ja motivaatio. Kuitenkin stressiäkin koettiin jonkin verran ja tähän oli voimakkaasti yhteydessä muun muassa informaatiotulva, ryhmän me-henki, työn kompleksisuus, oikeudenmukaisuus ja johtamisen laatu. Laadukkaan johtamisen havaittiin olevan merkittävästi yhteydessä me-hengen vahvuuteen, oikeudenmukaiseen kohteluun ja jäsenten luotettavuuteen. Työtyytyväisyyttä virtuaalitiimeissä selittää tämän tutkimuksen mukaan tavoitteiden selkeys, jäsenten luotettavuus, reilu kohtelu ja vahva me-henki. Stressiä puolestaan aiheuttaa muun muassa informaatiotulva, epäreilu kohtelu, jäsenten epäluotettavuus ja tiimin määräaikaisuus. Tuloksien perusteella ei virtuaalisen työympäristön rakenteellisilla tekijöillä huomata olevan minkäänlaisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. (Kokko & Vartiainen 2006, 47–53)

Tapaustutkimuksessa puolestaan havaittiin, että mitä kokemattomampi työntekijä on kyseessä, niin sitä herkemmin työntekijä kokee stressiä hajautetussa työssä. Työntekijät jotka olivat kokeneempia ja varusteltuja korkealla ammatillisella itsetunnolla eivät kokeneet stressiä juurikaan. Suurin osa haastateltavista eivät kokeneet eristyneisyyden tunnetta, sillä paikallisissa toimipisteissä heillä oli paljon työkavereita. Tutkimuksessa ei eristäytyneisyyttä koettu lainkaan jos samassa toimistossa oli vähintään yksi saman tiimin jäsen. Tuloksista kävi ilmi, että kokeneemmat työntekijät nauttivat työnsä vapaudesta ja itsenäisyydestä sekä päätöksenteon oikeus ja oman työn johtamisen vapaus nosti heidän itsearvostustaan. Kuitenkin kokeneemmat työntekijät kertoivat olleensa todella epävarmoja ja stressaantuneita heidän työskennellessään ensimmäisessä hajautetussa organisaatiossa. Jotkut myös kokivat epävarmuutta urakehitysmahdollisuuksista etenkin jos se vaatisi toiselle paikkakunnalle muuttamista tai liittyen organisaatiomuutoksiin esimerkiksi aiheuttaen pelkoa oman aseman menettämisestä. Työmotivaatiota ja sitoutumista työhön kerrottiin luottamuksen lisäävän ja puolestaan liiallisen kontrolloinnin nähtiin enemmän kuormittavan. (Kokko & Vartiainen 2006, 55–71.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kun tärkeään kysymykseen tarvittiin kiireellisesti vastausta eikä ketään saanut tavoitetuksi, niin turhautuminen ja stressi valtasivat työntekijät. Myös jos sähköposteihin ei vastattu nopeasti tai jätettiin vastaamatta, se aiheutti lähettäjälle

stressiä ja epätietoisuutta. Tutkimuksessa todettiin, että monet kertoivat vastaavansa nopeammin viesteihin niille henkilöille jotka tuntevat paremmin. Kommunikaation koettiin yleisesti vievän enemmän aikaa asioiden selvittelyyn kun kasvokkain kommunikointi. Väärinkäsityksiä aiheutui enemmän työntekijöiden erilaisten sanamuotojen takia. Hajautetun työn tekijät kokivat myös, että jäävät paikallisen hiljaisen tiedon jakamisen ulkopuolelle, sillä esimerkiksi useat tärkeät asiat viestitään paikallisissa toimistoissa käytäväkeskusteluina ja näin ollen eivät kantaudu etäällä työskenteleville. Monille haastateltaville aiheutui stressiä informaatiotulvasta, kun viestijärjestelmät täyttyvät ja vastaamattomien viestien määrä kasvoi, kun työssä kommunikointiin pääsääntöisesti vain tietojärjestelmiä käyttäen. Havaittiin myös, että hajautetussa työssä kommunikaatio oli pääsääntöisesti asiapainotteista ja vähäpätöisen asian vuoksi ei aina viitsitty ottaa yhteyttä. Lisäksi toisiin tutustumisen kasvotusten nähtiin helpottavan sähköistä kommunikaatiota ja muun muassa vastuiden, roolien jakaminen sekä ryhmähengen nostaminen koettiin vaativan henkilökohtaista läsnäoloa. (Kokko & Vartiainen 2006, 55–71.)

Asikaisen (2016, 10) Pro gradu tutkielmassa on tarkasteltu etätöiden osaamistarpeita etätyöntekijöiden näkökulmasta finanssialalla. Tutkimus oli tehty 12 teemahaastattelusta koostuen etätyöntekijöistä eri finanssialan organisaatioista. Kuten monia muitakin aloja on kohdannut viime vuosina muutospaineet niin myös finanssialaa. Muuttuva työympäristö on luonut uusia työn muotoja ja osaamisvaatimuksia, joten myös finanssialalla on otettu käyttöön muun muassa etätö ja siten on työympäristönä hajautettu.

Tutkimuksen etätyöntekijöiden mielestä oman työn hallinta ja organisointi olivat keskeisempiä tekijöitä etätöiden onnistumisen kannalta. Etätöissä suunnitelmallisuus koettiin myös onnistumisen kannalta merkittäväksi, esimerkiksi monet etätyöntekijät suunnittelivat etätöpäivänä tehtäväksi keskittymistä ja rauhoittumista vaativat työtehtävät. Merkittävänä etätyöntekijän ominaisuuksina nähtiin vastuullisuus ja vastuuntuntoisuus, kuten vastuu tulosten aikaansaamisesta ja vastuu työn suorittamisesta. Ne jotka tekivät enemmän tai säännöllisesti etätöitä eivät kokeneet itsekontrollin puutteen olevan ongelmana, kun taas etätöitä vähemmän tekevät kokivat vaarana väärin asioiden tekemisen. Johtamisen kannalta etätyöntekijät näkivät, että heille tulee asettaa tavoiteasetteet, jotka mahdollistavat liikkumavaran toteutuksen tavoissa, mutta myös työn suorittamiselle raamit. Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet haastateltavat seuraavat myös itse aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista ja asettavansa itsellensä päivä- tai viikkokohtaisia tavoitteita. (Asikainen 2016, 59–61.)

Lähes jokaisen haastateltavan huomattiin korostavansa ammattiosaamista etätyössä, joka käsitettiin lähinnä työtehtävien suorittamiseen ja sisältöön liittyväksi taidoksi. Etätyön ei koettu soveltuvan työntekijöille, jotka ovat vasta tulleet organisaatioon tai etätyössä aloittelijoille. Etätyö vaatii etätyöntekijöiden mukaan kykyä työskennellä itsenäisesti, tekemään itsenäisiä päätöksiä, omaan osaamiseen ja ammattitaitoonsa luottamista sekä rohkeutta, sillä esimerkiksi jokaisen tehtävän suorittamiseen tai ratkaisun tekemiseen apua ei kollegalta voi kysyä. Tutkimuksessa käytettyjen haastateltavien mukaan uusien työntekijöiden ei nähdä ymmärtävän vielä tarpeeksi hyvin yrityksen kaikkia toimintatapoja työskennelläkseen etänä tehokkaasti. Etätyössä onnistuminen lisäksi edellyttää, että etätyöntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja työyhteisön muiden jäsenten toiminnan ymmärtämistä. (Asikainen 2016, 61–63.)

Suurin osa etätyöntekijöistä näkivät keskeisemmiksi etätyön mahdollistavaksi tekijöiksi tehtävien hallitsemisen ja korkeatasoisen osaamisen, joka liitetään asiantuntijatyöhön. Kuitenkaan kaikki haastateltavat eivät toimineet asiantuntijana, niin heitä yhdisti kyky soveltaa omaa työtekemistään, tiedon itsenäinen jalostaminen ja hankkiminen, jotka liittyivät heidän pitkään työuraansa saman toimialan tehtävissä. Osa haastateltavista koki järjestelmien tuntemisen ja niiden tuntemisen etätyössä erittäin keskeisenä, kun taas osa eivät puolestaan kokenut niiden osaamisen poikkeavan millään tavalla tavallisesta työtekemisestä. Suurimmat ongelmat liittyen järjestelmiin haastateltavat kokivat johtuvan itse etäyhteyksistä kuin itse käyttäjästä. Kuitenkin etätyöntekemisen edellytyksenä nähtiin järjestelmien osaaminen ja tunteminen sekä kyky ongelmatilanteissa ymmärtää tilannetta ja mahdollisesti tunnistaa niitä aiheuttavia tekijöitä. Työnteon edistävänä tekijänä nähtiin uusien välineiden nopea haltuunotto ja omaksuminen, jotka myös tukevat työntekoa. Osa haastateltavista koki ongelmatilanteissa avun saamisen ja pyytämisen vaikeampana sekä haasteellisempänä etänä, mutta toisaalta avun pyytämisen kynnyksen koettiin kasvattavan omia tiedonhakutaitoja ja harkintaa. (Asikainen 2016, 63–66.)

Etätyöntekijät pitivät tärkeänä, että kuulumisten kysyminen ja muun yhteydenoton tulee tapahtua myös sähköisen viestinnän avulla. Varsinkin enemmän etätyötä tekevät kokivat sähköisen viestinnän olevan laadukkaampaa, kuin kasvotusten käytävät keskustelut. Kuitenkin nähtiin tärkeäksi myös yhteisiin virkistystapahtumiin ja palavereihin osallistuminen kuulumisten kyselemisen ohella. Etätyöntekijät kokivat myös, että etätyöntekijän on oltava itse aktiivisempi ylläpitämään kanssakäymistä ja vuorovaikutusta työyhteisön kanssa, sillä ymmärrettävästi vuorovaikutus vähenee etäällä työskennellessä. Monet etätyöntekijät kokivatkin, että mitä säännöllisemmin ja useammin tekee etätyötä, niin sitä enemmän sillä koettiin olevan negatiivisia seurauksia työyhteisöön kuulumiseen.

Tutkimuksesta tuli myös ilmi, että etätyön keskeisenä taitona haastateltavat pitivät tilannetajua miten viestiä missäkin vuorovaikutuskanavassa ja minkälainen vuorovaikutuskanava sopii mihinkin tilanteeseen. (Asikainen 2016, 66–68.)

Yhtenä merkittävänä etätyön onnistumisen tekijänä nähtiin työntekijän positiivinen asenne etätyöhön. Haastateltavat suhtautuivat etätyöhön luottamuksen osoituksena ja etuoikeutena, jota haluttiin vaalia hoitamalla hyvin oma työ. Etätyöntekijät, jotka tekivät harvemmin etätöitä, ja jotka eivät nähneet etätyön lisäävän omaa motivaatiota merkittävästi suhtautuivat varauksellisemmin, erityisesti esimiesasemassa työskentelevät, alaistensa etätyöntekomahdollisuuteen. Eli oma halu ja motivaatio heijastuvat suhtautumiseen etätyöhön. Lisäksi aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseen nähtiin olennaisena osana etätöitä kuten myös laajemmassa mittakaavassa. Pääsääntöisesti etätyöntekijät eivät kokeneet eriarvoisuuden tunnetta oman osaamisen kehittämiseen etätyössä. Osa haastateltavista koki etätyön jopa tarjoavan paremmat edellytykset oman osaamisen kehittämiseen paremman työrauhan ja on opettanut paremmin hallitsemaan ajankäyttöä. (Asikainen 2016, 69–71.)

Etätyöntekijät kokivat tiimihengen ylläpitämistä erittäin tärkeänä työyhteisöön kuulumisen kannalta etätyössä. Ne jotka tekivät usein etätöitä, eivät kokeneet sen aiheuttavan kuulumattomuuden tunnetta etätyöntekemisen myötä ollenkaan, eivätkä nähneet sen vaarantavan työyhteisöön kuulumista. Puolestaan työntekijät, jotka tekivät harvemmin etätöitä, eivät kokeneet sen vaikuttavan työyhteisöön kuulumattomuudentunnetta, mutta näkisivät kuitenkin riskinä syrjäytymisen jos etätyön määrä lisääntyisi. Etätyöntekijät toivoivat kuitenkin, että heitä huomioitaisiin päivittäisessä työssä ja että he saisivat työyhteisöltä tukea ja ymmärrystä. Haastateltavien mielestä heillä oli tieto ja osaaminen yhdenvertaisesti saatavilla kaikilla ja heidän työyhteisönsä huomio tiedonjaossa yhtä hyvin kaikki organisaation työntekijät eikä heistä tuntunut, että jäisivät ilman informaatiota. Tutkimuksesta ilmeni, että suurin osa haastateltavista koki etätyön yleistymisen esteenä johtamis- tai organisaatiokulttuuri. Etätyöntekijät kaipaivat pelisääntöjä ja toimintamalleja enemmän, jotka sovittaisiin yhteisesti etenkin ryhmätyöskentelyyn ja neuvotteluihin. Myös etätyön mittaaminen ja määrittely koettiin ongelmana sekä etätyöhön perehdyttäminen koettiin puutteellisena. Tässä Pro-gradu -tutkielmassa tunnistettiin etätyöntekijöiden kokemuksista ja näkökulmasta seitsemän etätyöskentelevän osaamisteemaa, jotka jakautuvat yksilöosaamisiin; itsensä johtamiseen, ammatilliseen, teknilliseen, sosiaaliseen ja jatkuvaan kehittymiseen sekä yhteisöosaamisiin; työyhteisön ja organisaation osaamisiin. (Asikainen 2016, 72–75.)

5 Tutkimusmenetelmä

Seuraavaksi käsitellään erilaisia tutkimus- sekä tiedonkeruumenetelmiä. Osiossa käsitellään myös tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Lisäksi on kuvattu, kuinka tämän tutkimuksen aineistoa lähdettiin analysoimaan.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä kerätään, tulkitaan ja analysoidaan aineistoa, jonka lopuksi hyväksytään tai hylätään olemassa oleva teoria tai luodaan uutta teoriaa. Menetelmä koostuu toimenpiteistä, joilla saadaan havaintoja ja tietoja havaintoyksiköstä sekä analyyseja tulkintojen tueksi. Tutkimusmenetelmiä, joita yleisemmin käytetään, on olemassa kahdenlaisia; kvantitatiivisia eli määrällisiä ja kvalitatiivisia eli laadullisia. (Kananen 2008, 16–17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, prosesseista ja ilmiön ymmärtämisestä muun muassa sanojen, havaintojen ja kuvien avulla. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään keräämään ja saamaan tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön tarkkaan kuvaamiseen ja selittämiseen sekä syvälliseen ymmärtämiseen.

Tutkimusmenetelmä soveltuu siis parhaiten tilanteisiin, kun halutaan saada ilmiöstä syvällisempää tietoa, ilmiöstä ei ole teorioita, tietoa tai aikaisempaa tutkimusta, luoda uusia teorioita ja oletuksia sekä kun halutaan saada ilmiöstä tarkka kuvaus. Tutkimuksen toteuttamiseen ei ole tarkkaa viitekehystä ja tiukkoja sääntöjä, vaan aineiston analyysi on syklinen prosessi. Analyysivaihe kulkee mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa eikä siis ole vain laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe. (Kananen 2008, 24–38.)

Kvalitatiivinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja pyrkii saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon syvällistä tietoa. Tutkimusmenetelmän aineisto kerätään pääsääntöisesti haastatteluiden ja havainnointien avulla, jolloin syntyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välille. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu erityisesti tutkittavien valinta. Tutkittavien tulisi tietää mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä ja tavoitteena olisi valita tutkimukseen juuri ne henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Havaintoyksiköiden maksimimääräksi on arvioitu olevan 15, jonka uskotaan saavan tutkimustuloksen, joka ei enää määrän kasvaessa muutu. Tutkittavia voi olla myös vähemmänkin ja tämä riippuu siitä onko tutkimuksessa tavoitettu saturaatiopiste eli kun saadut tulokset ja vastaukset alkavat toistaa itseään, niin tutkimustulokset ovat silloin yleistettävissä, jonka jälkeen ei enää tarvita uusia tutkittavia. Saturaatio ei ole etukäteen

määriteltävissä ja tämän toteaminen saattaa edellyttää useita tiedonkeruu – ja analyysivaiheita. Esimerkiksi, ensimmäisestä haastattelukierroksesta heränneistä jatkokysymyksistä voidaan tehdä uusia haastattelukierroksia. Tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin kuuluu induktiivinen päättelyn logiikka eli yksittäisistä saaduista havainnoista edetään tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on joustavampaa ja helpompaa kuin määrällisen tutkimuksen tekeminen, sillä tutkimuksessa voidaan edetä ja toimia tilanteen mukaan. Toisaalta tämä saattaa hidastaa etenemisprosessia etenkin siinä vaiheessa kun suuri määrä kerättyä aineistoa on analysoitavana. (Kananen 2008, 24–38.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkimussäännöt, jotka etenevät vaihe- vaiheelta omien sääntöjen ja ohjeistuksien mukaan tutkittavan ilmiön vain muuttuessa. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin ja tutkimuksella pyritään yleistyksiin. Menetelmälle on tyypillistä asettaa tutkimuksen alussa oletuksia, joiden todenmukaisuutta testataan. Määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa usein kyselyjen avulla, kuten surveykyselyillä. Kun tiedonkeruuväline, kyselylomake, on luotu, niin ei jälkepäin muutoksia juurikaan voida tehdä. Saatua aineistoa käsitellään tilastotieteen tarkkojen sääntöjen mukaan. Tapauksiin ei ole käytettävissä yhtä paljon resursseja kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä aika ja kustannukset kasvaisivat kohtuuttomiksi. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää hyvää tietämistä tutkittavasta ilmiöstä ja muuttujista. Tutkimus ei pysty kuvaamaan ilmiötä yhtä syvällisemmin kuin laadullinen tutkimus, mutta sen avulla on helpompi saada tietoa laajemmasta otannasta. Määrällisessä tutkimuksessa otoskoko määritellään etukäteen ja tutkijan pitää olla tietoinen mitä aineistossa on ja mitä hän etsii. Saturaatiopiste saavutetaan kun kaikki ennalta määritellyt otannan yksilöt ovat tutkittu. Päättely kvantitatiivisessa menetelmässä perustuu johtopäätöksiin yksittäisistä tapauksista jotka ovat tehty teorian pohjalta jolloin kyse on deduktiosta. (Kananen 2008, 9-38.)

Valittaessa tutkimusmenetelmää pääsääntönä on, että jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän, niin sitä todennäköisemmin tutkimukselle sopii parhaiten kvalitatiivinen menetelmä. (Kananen 2008, 30.) Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä on myös mahdollista käyttää samassa tutkimuksessa, jolloin voidaan päästä yhä parempiin tutkimustuloksiin. Molemmissa menetelmissä on omat heikkoudet ja vahvuudet. Käyttämällä molempia menetelmiä voidaan pyrkiä poistamaan yhden menetelmän heikkoudet. Molempia tutkimusmenetelmiä käyttäessä on kyse triangulaatiosta eli monimenetelmäisestä tutkimuksesta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää esitutkimuksena kvantitatiiviselle tutkimukselle ja toisaalta kvalitatiivinen tutkimus voi olla myös jatkotutkimus kvantitatiiviselle tutkimukselle, kun halutaan kvantitatiivisen tutkimuksen

tulosten syvällisempää ymmärtämistä ja tulkintaa. Kuitenkin molempien tutkimusmenetelmän samanaikainen käyttö vie enemmän aikaa, lisää aineistovaatimusta ja edellyttää etenkin molempien menetelmien hallintaa ja omaksumista. Jos tutkijalla on rajallinen määrä aikaa tutkimukselleen, on suositeltavaa keskittyä yhden menetelmän käyttämiseen, sillä asetetun ajan ylittymisen lisäksi vaaranaja saattaa olla, että tutkimus tuottaa vain pintapuoleista tietoa. (Kananen 2008, 25–30.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämän menetelmän valintaan päädyttiin, koska tarkoitus oli keskittyä pieneen tutkimusjoukkoon ja pyrkiä analysoimaan tämä tutkimusjoukko mahdollisimman tarkasti eli saada syvällisempää tietoa ennalta määritellystä kohderyhmästä. Tarkoituksena ei ollut pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Jotta tutkimusongelman pystyttäisiin selvittämään, jouduttiin tarkastelemaan muun muassa kohderyhmän tarpeita, asenteita ja odotuksia, joiden selvittäminen onnistui kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Tämän takia kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä poissuljettiin, sillä tarkoituksena oli saada ilmiöstä hyvä ja syvällisempi kuvaus. Tämän tutkimuksen tavoite oli toiminnan kehittäminen ja mahdollisten jatkotutkimusehdotuksien antaminen, joihin kvalitatiivinen tutkimus sopi erittäin hyvin. (Heikkilä 2014, 15.)

Tarkoituksena oli kerätä aineisto lähinnä avoimia kysymyksiä hyväksi käyttäen ja kvantitatiivisessa menetelmässä on suositeltavaa käyttää vain yhtä avointa kysymystä, joten myös tämän takia kvantitatiivinen menetelmä poissuljettiin. Lisäksi tutkijoille ilmiö oli uusi ja haluttiin ymmärtää tutkittavien näkökulma ilmiöstä. Otannaksi määriteltiin kahdeksan toimihenkilöä ja vaikka saturaatiopiste olisi ollut haastatteluprosessin alkuvaiheessa saavutettavissa, niin tästä huolimatta tarkoitus oli haastatella kaikki kahdeksan henkilöä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä. Tämä toisaalta poikkeaa kvalitatiivisesta menetelmästä, jossa yleensä otoskokoa ei voida määritellä ennakolta ja uusien havaintojen kerääminen loppuu silloin kun on saavutettu saturaatio. Molempien menetelmien käyttäminen tässä tutkimuksessa poissuljettiin, sillä kvantitatiivista menetelmää käyttäen ei olisi saatu yhtä laadukkaita tuloksia ja tutkimuksen tarkoitus oli saada tarkempaa ja syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, johon tässä tilanteessa kvantitatiivinen tutkimus ei olisi pystynyt. Tarkoitus ei myöskään ollut tutkia suurta joukkoa. Näiden tekijöiden pohjalta päädyttiin tutkimaan ilmiötä tarkemmin vain kvalitatiivista menetelmää käyttäen.

5.3 Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi (etnografia), haastattelut, dokumentit, toimintatutkimus ja tapaustutkimus (case-tutkimus). Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma sekä tiedon määrä, joka tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2008, 57.)

Havainnointia käytetään yleensä tilanteissa, joissa tietoa ilmiöstä ei ole tai se on vähäistä. Jos ilmiötä ei edes tunneta, niin silloin ei pystytä rajaamaan teemoja joista keskustella. Menetelmällä pyritään havainnoimaan yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. Menetelmää käyttäen saadaan monipuolista tietoa ja etuna on tilanteen ja ilmiön autenttisuus, sillä yleensä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Edellytyksenä havainnoinnille on kuitenkin se, että ilmiö pitää olla havainnoitavissa eli esimerkiksi ihmisen ajattelua ei pystytä havainnoimalla selvittämään. Havainnoinnin käyttö on myös työläs ja aikaa vievää. Havainnoinnin muotoja ovat piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. Suurin ero näillä muodoilla on se, että esimerkiksi osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu yhteisön toimintaan tekemällä havainnoiteja niin, että yhteisön jäsenet tiedostavat tutkijan olemassaolon ja näin ollen tutkija elää tutkittavan ilmiön kanssa, josta tekee havainnoiteja. Piilohavainnoinnissa puolestaan tutkittavat eivät tiedosta tutkijan olemassa oloa. Etuna tälle menetelmälle on saadun tiedon realistisuus, sillä tutkittavat toimivat niin kuin normaalisti, koska eivät tiedä, että heitä tutkitaan. Menetelmään kuitenkin liittyy eettisiä ongelmia, jonka takia tätä tiedonkeruumenetelmää käytetään harvoin. (Kananen 2008, 69–75.)

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelussa tutkija esittää haastateltavalle kysymyksiä liittyen hänen ajatuksiin ja mielipiteisiin tutkittavasta asiasta. Kysymykset liittyvät tutkimusongelmaan, joidenka avulla halutaan saada ratkaisu tähän ongelmaan. Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan: strukturoituihin, puolistrukturoituihin, avoimiin sekä teemahaastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa on etukäteen laadittu hyvin tarkasti kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Näin ollen haastateltava valitsee annetuista vaihtoehdoista sopivimman. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta laaditut kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Haastateltavalle esitetään kysymys, mutta hänellä on vapaus vastata kysymykseen mitä hän haluaa, joka eroaa strukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelussa puolestaan on haastateltavan kanssa käyty ennalta läpi aihealueet, joita haastattelussa tullaan esittämään. Tällä pyritään varmistamaan, että haastatteluun otetaan mukaan kaikki tutkittavan ilmiön osa-alueet. Avoimessa haastattelussa käydään vain keskustelua valitusta aihealueesta. Haastattelu voidaan tehdä yksilö- tai

ryhmähaastatteluina. Valittaessa tekeekö haastattelut yksilö- vai ryhmähaastatteluina on syytä ottaa huomioon, että ryhmähaastatteluissa saatuun tietoon voi vaikuttaa ryhmän jäsenet ja vaikutus voi olla tietoa lisäävää tai tietoa vähentävää. (Kananen 2008, 69–75.)

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu yrityksessä sen toimintaa ja esimerkiksi työskentelee yrityksessä eli elää tutkittavan ilmiön kanssa. Usein lähtökohtana tälle tutkimukselle on kehittää käytännön työelämän tilanteita. Lähtökohtana on tutkittavan ongelman paikallistaminen ja siten ongelman selvittely ja korjaaminen. Oleellisinta on tutkijan läsnäolo, koska vuorovaikutuksella ja keskusteluilla muun muassa yrityksen työntekijät saadaan muuttamaan heidän toimintatapaansa niin, että ongelma poistuu. Tämän takia yleensä toimintatutkimus edellyttää, että tutkija työskentelee yrityksessä, sillä hänellä on ennalta riittävästi tietoa ilmiöstä sekä vaikuttamismahdollisuus ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. (Kananen 2008, 83.)

Tapaustutkimuksessa eli case-tutkimuksessa tutkitaan yleensä yhtä tai useampia tapauksia. Tutkittavaa tapausta tarkastellaan todellisessa ympäristössään. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi yritys, yksilö, ihmisryhmä, yhteisö tai perhe. Tapaustutkimuksessa yhdistellään eri tietolähteitä eli sitä ei tehdä yhden tietolähteen perusteella vaan se voi perustua esimerkiksi haastatteluiden, dokumenttien ja havainnointien yhdistelmään. Tapaustutkimuksen edellytykset ovat aineiston monilähteisyys ja aineiston dokumentaatio, joka on tulkinnan pohjana. Monilähteisyys on perusedellytys, koska menetelmän tavoitteena on päästä mahdollisimman syvälle tapauksen ymmärtämisessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähes kaikki menetelmät voidaan lukea tapaustutkimukseksi, sillä kaikissa on tutkimuskohteena yksi tai muutama tapaus, joita tutkitaan. Analyysimenetelmissä kuitenkin tulevat menetelmien erot esille. (Kananen 2008, 84–85.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua tiedonkeruumenetelmänä ja tarkemmin ottaen strukturoituja sekä puolistrukturoituja haastatteluja. Haastatteluissa esitetyt kysymykset, jotka näkyvät liitteessä 1 rakennettiin tutkimuskysymysten ja tutkimusaihetta koskevan teorian pohjalta. Haastattelun muotona käytettiin yksilöhaastattelua. Tiedonkeruumenetelmän valinta perustui siihen, että tutkimukselle ennalta määriteltiin tutkittava joukko, josta kerättäisiin tutkimuksen tieto. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten ryhmähaastattelut pois suljettiin, sillä tämä olisi saattanut heikentää tulosten luotettavuutta. Haluttiin saada yksilön näkemys ja mielipide tutkittavasta ilmiöstä ja siten vertailla haastateltavien tuloksia keskenään. Toimintatutkimuksen käyttäminen pois suljettiin, sillä kumpikaan tutkijoista ei

työskentele tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, joka on edellytyksenä toimintatutkimuksen onnistumiselle. Myöskään pelkän havainnoinnin avulla ei olisi saatu riittävän oleellista ja kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Osittain tässä tutkimuksessa on huomattavissa tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuskohteena on yksi tapaus, jota tarkastellaan sekä teorian, että todellisen ympäristön avulla. Kuitenkin tämä menetelmä poissuljettiin, sillä tapaustutkimus edellyttää monilähteisyyttä sekä useamman havaintoyksikön käyttämistä, joka ei ollut tässä tapauksessa mahdollista. Teemahaastattelua ei käytetty, koska tulosten luotettavuuden ajateltiin heikkenevän, jos haastateltavat saisivat ennalta tutustua aiheisiin ja voisivat siten miettiä etukäteen vastauksiansa. Tutkimus haluttiin toteuttaa niin, että haastateltavat vastaisivat kysymykseen juuri sen hetkisen tilanteen perusteella eikä esimerkiksi miettimällä vastauksia etukäteen. Tosin teemahaastattelun avulla olisi ehkä saatu kaikki ilmiön osa-alueet mukaan tutkimukseen tarkemmin.

Tälle tutkimukselle oli alusta lähtien määritelty parhaiten sopivimmaksi menetelmäksi käyttää haastatteluja tiedonkeruuvälineeksi syvällisen tiedon saamiseksi tietyltä havaintoyksiköltä. Tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoituja kysymyksiä haastattelun alussa haastateltavan yleistietojen saamiseksi. Suurin osa kuitenkin pohjautui puolistrukturoituihin kysymyksiin, sillä tarkoitus oli saada nimenomaan jokaisen haastateltavan oma näkemys ja mielipide selville tutkittavasta ilmiöstä ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastatteluissa oli lisäksi varauduttu joustamaan ennakkorakenteesta tilanteen mukaan, jos jokin kysymys herättäisi heti jatkokysymyksiä.

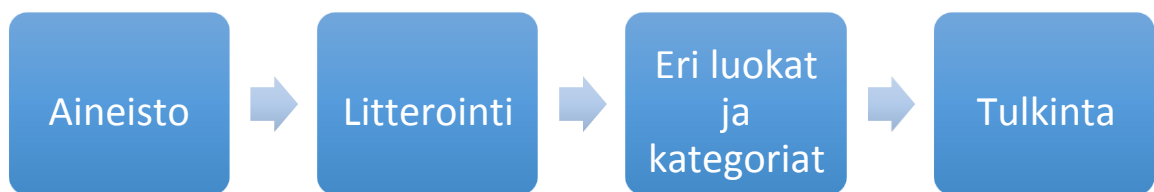
5.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerättyjen dokumenttien sisältöjen kuvaamista sanallisesti ja käsitteestä voidaan puhua niin sisällönanalyysinä kuin sisällön erittelynä. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä sillä pyritään muokkaamaan aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että informaation sisältö katoaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–108.)

Laadullisesta analyysistä usein puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Näiden ero perustuu tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka induktiivisessa perustuu yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen yleistyksen. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analyysitapaan. Aineistolähtöinen analysoinnissa päättely perustuu induktioon ja tutkimusaineistosta pyritään tekemään teoreettinen kokonaisuus sekä analyysin toteuttamisen kanssa ei pitäisi olla mitään

tekemistä tutkittavan ilmiön aikaisemmillä tiedoilla ja havainnoinneilla. Teorialähtöisessä analysoinnissa puolestaan päättelyn logiikka perustuu deduktioon, joka nojaa aikaisempaan teoriaan tai malliin ja analyysia ohjaa siten valmis kehys aikaisemman tiedon perusteella. Toisin sanoen testataan jonkin teorian pitävyyttä tietyssä kohderyhmässä. Kolmas analysointitapa on teoriaohjaava analysointi, jossa aluksi edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysia ohjaa teoria esimerkiksi valittujen teemojen pohjalta. Teoriaohjaavassa analysoinnissa päättely perustuu abduktioon, jossa teorianmuodostus voidaan tehdä vasta, kun jokin johtoajatus tai -lanka liittyy havaintojen tekoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–108.)

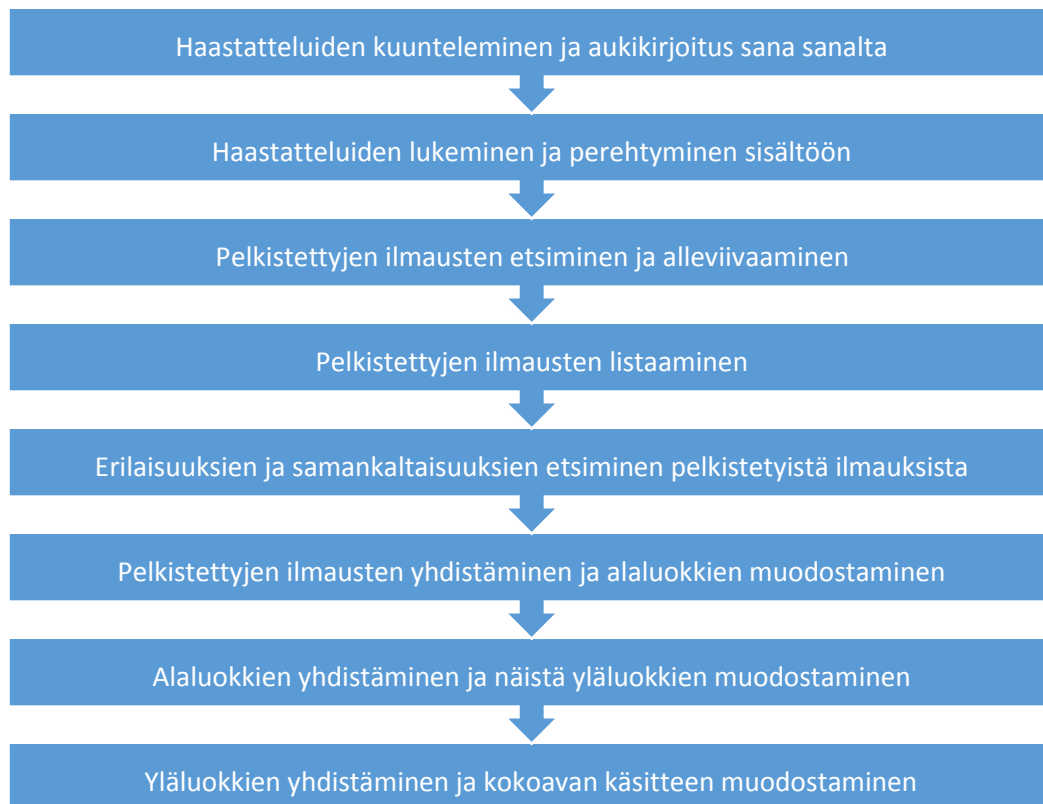
Kanasen (2008, 88) mukaan analyysi tarkoittaa aineiston lajittelua, koodausta tai tiedon muokkaamista. Kuitenkin ennen analyysivaihetta täytyy kerätty tieto järjestää uudelleen ja selkeyttää sekä tiivistää aineisto, jotta laajasta tietomassasta saadaan selville ilmiö ja sen rakenne. Kanasen analyysissä on neljä eri vaihetta. Analyysiä havainnollistaa kuvio 7, joka etenee aineiston litteroinnin ja eri luokitteluiden kautta tulkinnaksi.



Kuvio 7. Analyysin eteneminen. (Kananen 2008, 88, pohjalta.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–113) mukaan aineistolähtöisen laadullisen analyysi ja toisin sanoen induktiivisen aineiston analyysi voidaan karkeasti jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi, joita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämisen analysoitava informaatio voi olla auki kirjoitettu haastatteluaineisto, dokumentti tai jokin muu asiakirja, joka pelkistetään karsimalla aineistosta kaikki tutkimukselle epäoleellinen pois. Pelkistäminen voi tapahtua tiivistämällä saatua informaatiota tai sen pilkkomisella osiin esimerkiksi niin, että tutkimustehtävän kysymyksiä avulla etsitään aineistosta niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan merkitä esimerkiksi erivärisillä kynillä. Näin ollen ilmaisut voidaan listata peräkkäin niiden värien mukaan. Aineiston ryhmittelyvaiheessa aineiston alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset tai käsitteet muodostetaan yhdeksi luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä joka voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön käsitys tai ominaisuus. Viimeisessä vaiheessa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa erotetaan tutkimukselle olennainen tieto ja tämän tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia

käsitteitä. Tässä vaiheessa siis pelkistetyistä ja koodatusta alkuperäisestä informaatiosta tehdään teoreettista johtopäätöksiä ja käsitteitä tutkitusta ilmiöstä. Näin ollen teoriaa ja johtopäätöksiä vertaillaan koko ajan alkuperäisaineistoon. Kuvio 8 kuvaa yksityiskohtaisemmin vaiheittain aineistolähtöisen analyysin etenemisen.



Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009,109, pohjalta.)

Tässä tutkimuksessa lähdettiin etenemään Tuomen ja Sarajärven sisällönanalyysin mukaan, joka antaa tarkemman kuvauksen analysoinnin etenemistä kuin Kanasen analyysin eteneminen. Tutkimuksessa saatu haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon nauhurilta koneelle eli litterointiin. Tämän jälkeen pyrittiin aineistosta löytämään säännönmukaisuuksia ja ilmaisuja, jotka toistuivat aineistosta. Molemmat tutkijat perehtyivät aineiston sisältöön lukemalla ja silmäilemällä useampaan kertaan se läpi. Tällä tavoin haluttiin kartoittaa heti alussa löytyykö merkittäviä yhtäläisyyksiä jotta saataisiin heti muodostettua kokonaiskuva aineistosta. Tämän jälkeen jokainen aineisto lähdettiin käymään kysymys kysymykseltä läpi ja listaamaan ylös pelkistettyjä ilmaisuja. Samassa yhteydessä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Tämän jälkeen alettiin yhdistää pelkistettyjä ilmauksia ja muodostaa aineistosta kokonaiskuvan.

6 Tutkimuksen kohde ja toteutus

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohde sekä tutkimuksen eteneminen ja toteutus. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset, jotka ovat jaoteltu haastattelukysymyksiensä järjestyksen ja teemojen perusteella.

6.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen aineisto koostuu tässä tutkimuksessa kvalitatiivisista aineistoista saaduista haastatteluista. Tutkimuksen tarkoitus oli haastatella työntekijöitä, jotka tekevät Kela-etätyötä. Tutkimuksen kohteena oli kahdeksan Kelan työntekijää, jotka tekevät etätyötä.

6.2 Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnitelmat

Opinnäytetyön alussa, tulee tehdä toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma eli toisinsanoen tutkimussuunnitelma tehdään, jotta rakennetaan johdonmukainen suunnitelma opinnäytetyön etenemistä varten. Suunnitelmassa tulee ilmi miksi, miten ja mitä tehdään. Sen ensisijainen merkitys on jäsentää toteutus aikataulullisesti. Suunnitelmasta tulee myös ilmi työn alustavat ideat sekä tavoitteet. Toimintasuunnitelma aloitetaan sillä, että käydään läpi lähtötilanne. Lähtötilanne kartoitetaan selvittämällä aikaisemmat tutkimukset ja niiden perusteella tehdään päätös omasta suunnitelmasta. Omaan ideaan vaikuttaa se, että millaisia tutkimuksia aikaisemmin on tehty, koska jokaisen opinnäytetyön tulisi tuoda jotakin uutta tietoa, eli vanhaa jo olemassa olevaa informaatiota ei kannata toistaa. Taustakartoituksen perusteella on mahdollista vasta päättää tarkemmin oman idean rajaus. Kun idea on päätetty, niin seuraava vaihe on pohtia, että kuinka se on mahdollista saavuttaa. Tässä vaiheessa tulee miettiä, että millaisia resursseja tutkimus vaatii. Onko esimerkiksi tutkijan mahdollista toteuttaa idea yksin vai tarvitaanko siihen mahdollisesti muitakin. Jos tutkimus vaatii muita ihmisiä, niin silloin on tärkeätä muistaa, että mitä useampi henkilö prosessiin osallistuu, niin sitä enemmän aikataulun tulee olla joustava. (Vilka & Airaksinen 2003, 26–28.)

Opinnäytetyön suunnitelmaa lähdettiin toteuttamaan alustavasti keväällä 2016. Silloinen kuukausitasoinen suunnitelma on koottu tähän seuraavasti: Tutkimus aloitetaan keväällä 2016 alustavalla ideakartoituksella. Tarkoitus on kevään aikana saada syksyille 2016 alustava idea, josta tutkimusta lähdetään työstämään. Ideaa on kuitenkin mahdollista vielä muokata kesän ja alkusyksyn aikana, koska siihen vaikuttaa pitkälti se, että saadaanko toimeksiantajayritys, sekä yrityksen tavoitteet työn suhteen. Opinnäytetyön tarkoitus on saada uutta tietoa alalle ja erityisenä kiinnostuksena on digitalisaatio, monikulttuurisuus,

työhyvinvointi, etätyö sekä etäjohtaminen. Kuitenkin aihetta on rajattava paljon, joten aihealuetta tulee karsia erittäin laajasti. Tavoite on työskennellä tulevaisuudessa muun muassa esimiestehtävissä, joten tärkeintä on valita aihe, joka tukee oppimista sekä saada tietoa sellaisesta aiheesta, joka hyödyttää tulevissa työtehtävissä. Aiheen tulee myös olla sellainen, joka motivoi lisäämään omia taitoja aihealueessa sekä sen tulee olla ajankohtainen.

Aihetta ei tarvitse päättää lopullisesti ennen syksyä, jolloin prosessi alkaa. Tavoite on syksyn alussa tutustua teoriaan, jolloin tehdään kirjallisuuskatsaus siitä, että millaisia aikaisempia tutkimuksia valitusta aiheesta on tehty. Kun lopullinen aihe on päätetty, niin tehdään suunnitelma, jossa käydään läpi aihetta, sen mahdollisia toteutustapoja, kohderyhmiä sekä käydään läpi omaa osaamista siltä kannalta, että millainen tutkimus on mahdollista toteuttaa. Tutkimusaiheeksi valitaan aihe, josta on tehty kirjallisuutta jonkin verran sekä aikaisempia tutkimuksia, joiden pohjalta voidaan etsiä tietoa sekä mahdollisesti tuloksia, joita voisi hyödyntää.

Elokuussa 2016 jätetään alustava aiheanalyysi. Tämä mahdollistaa sen, että opinnäytetyöohjaaja saadaan syyskuusta alkaen. Kun ohjaaja on saatu, niin hänen kanssaan käydään läpi alustavat ideat, jolloin saadaan myös ulkopuolisen mielipide aiheesta ja aihealuetta pystytään rajaamaan tiiviimmäksi. Lisäksi pääasiallisen aiheen päätettyä, täytyy valita tietyt teemat, joihin keskitytään. Pohja ennen opinnäytetyöntekemistä tulee olla teorian kannalta kattava, jotta tarkemmat teemat on mahdollista valita. Teoriaan tutustutaan niin, että teoria tukee valittua suunnitelmaa. Vasta huolellisen kirjallisuustutkimuksen myötä voidaan tehdä lopullinen päätös aiheesta.

Kun aihe on saanut lopullisen päätöksen syyskuun aikana, niin olemme yhteydessä yrityksiin. Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa toimeksiantona. Viestintä hoidetaan sähköpostin sekä puhelimen välityksellä.

Syyskuussa keskitytään toimeksiannon saamiseen sekä teoriaan tutustumiseen. Kun toimeksianto on saatu, niin yrityksen kanssa käydään läpi alustava suunnitelma ja käydään läpi mahdolliset ideat, joita toimeksiantajalla saattaa olla. Tutkimuksen tulee tuoda toimeksiantajalle jotakin uutta, joten on tärkeätä, että aikaisempiin teorioihin on perehdytty.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä valitaan sen perusteella, että minkälaiseen suunnitelmaan toimeksiantajan kanssa päädytään. Jos aineistonkeruumenetelmänä on

pienempi tiimi, niin silloin haluamme valita laadullisen tutkimusmenetelmän ja yksilöhaastattelun. Jos toimeksiantajan tutkimuskohde liittyy suurempaan kohderyhmään, niin silloin valitsemme kvalitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän.

Tutkimusmenetelmän valitaan vaikuttaa ensisijaisesti toimeksiantajan tarjoama tutkimus.

Tutkimus, joka toteutetaan kyselylomakkeilla tai haastatteluilla toteutetaan lokakuun aikana. Jos teemme kyselyitä, niin aikaa tulee varata siihen, että kyselyihin tulevia vastauksia täytyy saada tarpeeksi laaja joukko ja tämä vie aikaa. Jos tutkimus toteutetaan haastatteluilla, niin aikataulu suunnitellaan niin, että yrityksen on mahdollista järjestää oma aikataulunsa niin, että esimerkiksi haastattelut toteutetaan lyhyen aikavälin sisällä ja mahdollisimman monelle. Aikatauluun varataan myös aikaa kysely- tai haastattelulomakkeiden tekemiselle sekä siihen, että toimeksiantajalle on mahdollista hyväksyttää kysymykset. Kysymysten tekemiseen varataan aikaa vähintään kaksi viikkoa. Kysymykset tehdään teorian pohjalta sekä niiden tulee antaa toimeksiantajayritykselle tarpeeksi kattavasti tietoa valitusta aiheesta tai kohteesta.

Marraskuu käytetään kyselyiden sekä kirjallisuuden läpikäyntiin. Kirjallisuuden pohjalta teoriaa aletaan työstämään raporttiin. Marraskuun tavoite on saada opinnäytetyö siihen vaiheeseen, että joulukuussa on mahdollisuus keskittyä työn hiomiseen. Opinnäytetyön valmistuminen ei tarvitse olla joulukuun aikana, mikä antaa aikaa siihen, että työtä on mahdollista muokata tarpeen mukaan esimerkiksi teoriaa lisäämällä. Tarkoitus on, että työtä parannetaan niin kauan, että tavoitteet opinnäytetyön osalta on saavutettu.

Viimeinen versio opinnäytetyöstä palautetaan viimeistään tammikuun alussa. Alla oleva taulukko 1 kuvaa tutkimusprosessin etenemistä.

Taulukko 1. Opinnäytetyön suunnitelma kuukausitasolla.

Opinnäytetyön suunnitelma	
Kevät	Orientointi opinnäytetyöntekoon – kurssi. Alustavaa opinnäytetyöaiheen suunnittelua.
Kesä	Aiheanalyysin tekeminen elokuuksi, jossa alustava idea aiheesta.

Elokuu	Aiheanalyysin palautus, jotta saadaan opinnäytetyöohjaaja heti syyskuun alkuun. Elokuussa myös perehtyminen teoriaan, jonka avulla saadaan tarkempi suunnitelma lopullisesta aiheesta.
Syyskuu	Opinnäytetyöohjaajan kanssa aiheen läpikäynti, sekä mahdollinen ideointi aiheeseen liittyen. Aihealue päätetään lopullisesti sekä sitä rajataan teorian pohjalta tulleiden teemojen mukaisesti. Oma kiinnostus vaikuttaa myös teemojen valintaan. Lisäksi toimeksiantajayrityksen hankkiminen puhelimitse ja sähköpostitse. Mieluiten tapaaminen toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa jo syyskuun puolella.
Lokakuu	Teoriaan huolellista perehtymistä sekä viimeistään lokakuun alussa tapaaminen toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Kysymysten tekeminen lomaketta tai haastattelua varten sekä kysymysten hyväksyttäminen. Jos mahdollista niin tavoite saada haastattelut/kyselylomakkeet tehtyä lokakuun aikana ja ainakin, jos kyseessä haastattelu, niin haastatteluajat lokakuun puolelle. Kyselylomakkeiden vastaukset menevät marraskuun puolelle.
Marraskuu	Vastausten läpikäynti ja tutkimusmenetelmien teoria sekä muuta teoriaa tulee olla opinnäytetyössä jo kattavasti. Ennen vastauksia teoriaa tulisi olla jo yleisellä tasolla runsaasti, mutta kyselyiden jälkeen teorian tulee keskittyä vastaamaan kysymyksissä esitettyihin teemoihin.
Joulukuu	Joulukuussa tehdään opinnäytetyön pohdintaosuus, jossa vertaillaan saatuja vastauksia sekä teoriaa toisiinsa. Lisäksi opinnäytetyön hiomista niin, että se on hyvin rakennettu kokonaisuus ja kielioppi ovat kunnossa. Alustava versio palautetaan, jonka jälkeen työtä hiotaan, jos esimerkiksi tavoiteltua arvosanaa ei ole mahdollista saada vielä tässä vaiheessa.
Tammikuu	Viimeinen versio on palautettu tähän mennessä.

Tutkimussuunnitelmaa lähdettiin virallisesti toteuttamaan toimeksiannon saamisen jälkeen. Toimeksianto saatiin syyskuussa 2016 viimeisellä viikolla, josta lähdettiin

toteuttamaan tutkimussuunnitelmaa viikko- sekä kuukausitasolla. Lopullinen aihe muokkautui kohdeorganisaation yhteyshenkilön tapaamisen jälkeen, jonka pohjalta tutkimusta lähdettiin työstämään. Viikkosuunnitelmat tehtiin tutkijoiden välillä, jokaiselle viikolle erikseen. Viikkosuunnitelmat mukailivat prosessin sen hetkistä vaihetta ja esimerkiksi kun yksi aihe saatiin tehtyä, niin välittömästi siirryttiin toiseen. Tavoitteena oli ensiksi perehtyä paremmin aiheen teoriaan, jonka pohjalta tehtäisiin kysymykset haastattelua varten. Tähän vaiheeseen oli varattu noin kuukauden verran aikaa, jonka jälkeen haastattelut toteutettaisiin lokakuun viimeisellä viikolla. Haastatteluiden jälkeen tarkoitus oli litteroida aineisto viikossa, jonka jälkeen lähdettäisiin analysoimaan saatuja tuloksia. Tämän yhteydessä tarkoitus oli luokitella vastaukset niin, että niistä saataisiin eri luokkia yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella. Aikaa aineiston käsittelyyn varattiin noin kolme viikkoa. Viimeisenä vaiheena tarkoitus oli koota yhteen mahdolliset jatko- ja kehitysehdotukset, jonka ajateltiin tapahtuvan joulukuun alkuun mennessä.

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysymykset lähetettiin etukäteen tutkimuksen kohdeorganisaation yhteyshenkilölle ja tällä tavoin annettiin heille mahdollisuus tarkistaa kysymykset. Haastattelurunko koostui viidestä eri osasta, joita olivat yleiset kysymykset, viestintä, työyhteisöllisyys, etäjohtaminen sekä yhteenvetokysymykset. Näiden teemojen avulla lähdettiin selvittämään tutkimusongelmaa eli miten etätyötä on mahdollista kehittää sekä tutkimuksen alaongelmia eli mitä hyviä puolia sekä haasteita etätyössä koetaan.

Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui haastatteluilla, jotka toteutettiin seitsemälle eri henkilölle. Haastattelut toteutettiin yhdessä Kelan toimipisteistä kahtena peräkkäisenä päivänä. Haastattelut suoritettiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista tuntiin. Kaikille haastatteluille ei ollut mahdollista järjestää omaa huonetta tilanpuutteen vuoksi, mutta haastattelut saatiin toteutettua suunnitelman mukaan. Osa haastatteluista toteutettiin toimiston työntekijöiden yhteisessä tilassa, joten tämä aiheutti välillä haastatteluiden keskeytymistä. Voidaan olettaa, että tämä on hieman saattanut vaikuttaa haastatteluissa saatuihin vastauksiin.

Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli haastatella työntekijöitä, jotka tekevät Kela-etätyötä. Tutkimuksen edetessä kuitenkin ilmeni, että kahdeksasta alkuperäisestä haastateltavasta, tulitisiin haastattelemaan seitsemää. Haastatteluvaiheessa ilmeni, että kolme näistä seitsemästä eivät tee Kela-etätyötä, koska heillä ei ole etätyösopimusta. He kuitenkin työskentelevät vakituisesti etäällä esimiehestään ja muusta tiimistään. He ovat

niin kutsuttuja hajautettuja työntekijöitä. Haastattelut tehtiin yhdessä Kelan toimipisteistä, jossa neljä haastateltavaa tekevät Kela-etätyötä ja kolme tekevät töitä vakituisesti. Kuitenkin tutkimuksessa päädyttiin käyttämään näiltä kolmelta saatua aineistoa, jolla tarkoitus oli verrata, onko huomattavissa eroa sillä, että työskenteleekö viisi päivää viikossa etäällä muista ja sillä, että tekeekö etänä vain yksi tai kaksi päivää viikossa. Haastattelutilanteessa jouduttiin kolmen henkilön kohdalla muokkaamaan haastattelurunkoa tilanteen mukaan, koska kaikki haastattelukysymykset eivät olleet heidän kohdallaan oleellisia. Kahden ryhmän tuloksia verrattiin erityisesti teemoihin liittyvissä kysymyksissä ja kolmen kohdalla etätyön yleiset kysymykset jätettiin osittain pois. Tutkimuksesta saatuja tuloksia lähdettiin ryhmittelemään kahdeksi ryhmäksi, joita kutsuttiin A ja B ryhmäksi. Tällä ryhmittelyllä haluttiin saada mahdollisimman selkeäksi tuloksien ero eri ryhmien välillä. Suurin ero ryhmä A:n ja B:n välillä on, että B-ryhmää ei voi kutsua Kela-etätyöntekijöiksi, koska heille ei ole tehty etätyösopimusta. Alla näkyvät ryhmien luokitukset:

RYHMÄ A: Ryhmä A sisälsi neljä haastateltavaa, jotka kaikki olivat 45-vuotiaita. Kaikki työskentelivät ratkaisutyössä tai ratkaisuasiantuntijana ja olivat olleet organisaatiossa töissä 17–25 vuotta. Kaikki tämän ryhmän haastateltavan tekivät Kela-etätyötä ja kuuluivat tämän tutkimuksen pääkohderyhmään. Kaikilla oma esimies työskenteli päätoimipisteellä sekä osa tiimistä. Haastateltavat tekivät Kela-etätyötä yhden tai kaksi kertaa viikossa.

RYHMÄ B: Kaikki kolme vastaajaa olivat yli 45-vuotiaita ja työskentelivät asiantuntijatehtävissä. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet Kelassa yli 26 vuotta. He työskentelivät vakituisesti viitenä päivänä viikossa niin sanotussa etätoimistossa erilleen muusta tiimistä sekä esimiehestään. Osalla haastateltavista oli ollut aikaisemmin Kela-etätyösopimus samassa toimistossa, missä sittemmin he olivat saaneet jatkaa työntekoa vakituisesti.

Kaikki haastatteluissa saatu aineisto litteroitiin, eli haastatteluaineisto purettiin nauhurilta sanasta sanaan. Aineiston läpikäynnissä käytettiin hyväksi Tuomi ja Sarajärven aineistolähtöisen sisällönanalyysiä. Haastatteluaineistosta, joka oli tuotettu tekstimuotoon, pyrittiin löytämään tutkittaviin kysymyksiin vastauksia.

6.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään teemoittain ja siinä järjestyksessä missä ne haastateltavilta kysyttiin. Lopuksi on kerätty yhteen haastatteluiden pohjalta saadut etätyön haasteet, hyödyt sekä kehityskohteet. Tutkimustulosten esittämisessä ei ole käytetty haastateltavien

suoria lainauksia, koska haastateltavat toivoivat, että niitä ei käytettäisi. Tämä johtui siitä, että suorien sitaattien käyttäminen saattaisi paljastaa haastateltavien henkilöllisyyden ja tämä puolestaan olisi heikentänyt tutkimuksen tuloksia. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat koottu yhteen jaoteltuna kahdeksi eri ryhmäksi.

6.4.1 Yleiset

Kaikkien ryhmä A:n haastateltavien pääsääntöinen syy Kela-etätyöhön oli työmatka. Osalla syynä oli päätoimipisteen remontti, joka aiheutti tilanahtauden ja tämä johti työpisteen siirtymiseen. Työmatkan pituuden vähentyessä tämä oli kaikilla haastateltavilla myös jaksamiseen vaikuttava tekijä. Yhdellä haastateltavalla alkuperäisen toimiston siirtyminen oli syynä Kela-etätyöhön.

Pääasiallisin syy ryhmä B:llä on tehdä työtä etätoimistossa erilleen tiimistään sekä esimiehestään, olivat matkat sekä perheelliset ja terveydelliset syyt.

Ryhmä A:n haastateltavien mukaan työnteon paikalla ei yleisesti ole merkitystä työn tekemiseen, eli myöskään etätyön ei nähty vaikuttavan siihen, missä tai miten työtään tekee. Suurin ero etätyössä ja päätoimipisteessä työskentelyssä näkyi siinä, että etätyötä tehdessä jaksaminen, työnteho ja vireystila olivat paljon parempia, koska työmatkat lyhenivät. Kuitenkaan itse työtehtäviin kukaan haastateltavista ei nähnyt etätyöllä olevan vaikutusta. Osa haastateltavista ryhmä A:ssa haluaisi lisätä nykyistä Kela-etätyön määrää ja osa oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Toiveena kaikilla oli, että nykyistä etätyösopimusta jatkettaisiin vuodenvaihteen jälkeen. Yksi haastateltavista, joka koki, ettei haluaisi lisätä etätyön määrää sanoi syyksi olevan etätyöpisteen tilanpuute sekä hän koki, että haluaa pitää yhteyden varsinaiseen päätoimipisteeseen. Ne jotka, halusivat lisätä etätyön määrää, haluaisivat lisätä sitä vain yhdellä päivällä viikossa, jolloin etätyötä tehtäisiin yhteensä 2 tai kolme kertaa viikossa. Osa haastateltavista mainitsi, että esteenä Kela-etätyön lisäämiseen on Kelan sisäiset käytännöt ja etätyön lisäämiseen vaaditaan muun muassa terveydellisiä syitä lääkärin lausunnolla.

Moni ryhmä A:n haastateltavista näki, että etätyön tekemisellä ei ole minkäänlaista vaikutusta tai se ei ole este uralla etenemiseen Kelassa. Kuitenkin, jos toista paikkaa hakee, niin se velvoittaa usein työskentelemään toisessa työpisteessä, joka saattaa olla nykyistä kauempana ja tämä puolestaan voitiin kokea esteenä uralla etenemiselle. Osa haastateltavista koki, että organisaatiossa ei katsota etätyötä huonona ja pääasiana on se, että työt tehdään hyvin ja yhteistyössä muiden kanssa. Etätyöllä ei siis koeta olevan minkäänlaista vaikutusta uralla etenemiseen tai suhtautumiseen etätyöntekijöihin.

Myöskään kukaan ryhmä B:n haastateltavista ei ole kokenut etäällä työskentelemisestä olevan mitään vaikutusta tai estettä uralla etenemiseen. Yksi haastateltavista koki, että tällä on ollut hyvä vaikutus hänen uralla etenemiseen.

Kaikki ryhmä A:n haastateltavat kokivat etätöön pelisäännöt erittäin selkeiksi, eikä niissä havaittu olevan ongelmia sillä itse työ ei ole paikasta riippuvainen. Moni haastateltavista puolestaan koki, että etätöön pelisäännöt ja oikeuden eivät ole kaikille samat. Koettiin, että on esimiehestä kiinni, mahdollistetaanko etätö, koska esimies ei kokonaan, mutta osittain voi estää etätöön tekemisen. Toki esimiehellä täytyy olla perustellut syyt, mutta etätöön mahdollisuuden saamisen koetaan olevan helpompaa tai vaikeampaa, riippuen esimiehestä. Jos työntekijä haluaa tehdä etätöitä ja sen ei katsota vaikuttavan työn tekemiseen ja sillä katsotaan olevan hyötyä, niin siinä tapauksessa esimies on se henkilö, joka arvioi tilanteen ja tämän perusteella vie Kela-etätöpyynnön eteenpäin. Esimiehen suhtautumisella etätöön koetaan siis oleman hieman vaikutusta siihen, mahdollistetaanko etätö. Kuitenkin osa haastateltavista mainitsi, että taustalla on saattanut olla oleellisiakin syitä, miksi Kela-etätöitä ei ole mahdollistettu ja haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, että kuulopuheiden perusteella saatu tieto etätöön kieltämisestä joillain henkilöillä, on saattanut taustaltaan olla täynnä ratkaisevia tekijöitä. Moni haastateltava myös koki, että etätöön tekemisen esteenä on etätoimipisteiden tilojen puute ja mahdollisten vakituisten työntekijöiden palkkaaminen etätoimipisteeseen saattaa uhata heidän mahdollisuuttaan jatkaa Kela-etätöitä kyseisessä toimipisteessä.

Ryhmä B:n haastateltavat kokivat myös etäällä työskentelyn pelisäännöt selkeiksi. Yksi haastateltavista kertoi, että havainnoinnilla pyritään yhtenäistämään pelisääntöjä niin, että kaikki tekisivät työt samalla tavalla. Haastateltavat eivät ole kokeneet henkilökohtaisesti etätöön pelisäännöillä eriarvoisuutta tai epäoikeudenmukaisuutta. Kuitenkin osa heistä mainitsi, että joskus etätöön saamiselle on ollut epäselvyyksiä, kuka sitä saa tehdä ja myös tilanpuutteen vuoksi. Yksi haastateltavista mainitsi, että etätöön määrällä on myös ollut epätasa-arvoisuutta eli esimerkiksi joku saa tehdä etätöitä viisi päivää ja joku toinen ei eli koetaan, että etätöitä ei kaikille mahdollisteta. Kaikilla ei koeta olevan samoja mahdollisuuksia tehdä etätöitä tai kuinka paljon sitä saa tehdä, mutta kuitenkin haastateltavat eivät itse ole kokeneet epäoikeudenmukaisuutta liittyen etäällä työskentelyn saamiseen.

Kaikki ryhmä A:ssa kokivat hallitsevansa etätöissä tarvittavat taidot ja tiedot hyvin, eikä kukaan kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Olennaisena tekijänä nähtiin monin vuoden

työkokemus samoista töistä. Lisäksi työtehtävät eivät muutu paikasta riippuen, sillä kaikki työtehtävät tehdään koneella, joista löytyy kaikki olennainen tieto. Mainittiin myös, että jos he kaipaisivat lisäkoulutusta, niin koulutus liittyisi työhön, eikä itse etätyön tekemiseen.

Myöskin kaikki ryhmä B:n vastaajat kokivat, etteivät tarvitse lisäkoulutusta ja hallitsevat etäällä työskentelyyn tarvittavat taidot hyvin.

Ryhmä A:n haasteltavat eivät nähneet etätyön aiheuttavan enemmän stressiä tai kuormitusta vaan etätyöllä koettiin olevan päinvastaisia vaikutuksia. Kaikki haastateltavat kokivat, että ensisijaisesti vastuu jaksamisesta on heillä itsellään. Kuitenkin lähiesimies nähtiin henkilönä, kehen he ensisijaisesti ottaisivat yhteyttä. Lisäksi jos etätyön koettaisiin oleellisesti heikentävän, he mainitsivat, että palaisivat varmasti entiseen eivätkä tekisi Kela-etätyötä.

Kukaan ryhmä B:n haastateltavista ei kokenut stressiä tai etäällä työskentelyn ei koettu aiheuttavan kuormitusta. Syynä tähän he näkivät monen vuoden työkokemuksen. Ryhmä B: vastaajat kokivat eri tavalla sen, kuka on vastuussa etäällä työskentelevän jaksamisesta. Yksi haastateltava koki vastuun olevan hänellä itsellään, yksi esimiehellään ja yksi vastuun olevan kummallakin, sekä itsellään, että esimiehellään. Kuitenkin yksi haastateltava mainitsi, että jotta voi työskennellä etäällä, täytyy itse olla aktiivinen ilmoittamaan, jos jaksamiseen yleisesti tulee muutoksia.

Pääsääntöisesti kaikki ryhmä A:ssa olivat erittäin tyytyväisiä Kela-etätyöhön ja tyytymättömyyden koettiin aiheutuvat työpisteiden ergonomisista tekijöistä tai työvälaineistä, kuten toimeen tuleminen niillä työvälaineilla, mitä etätyöpisteessä on. Tyytyväisyyttä toi esimerkiksi ajankäytön paraneminen, työyhteisön laajentuminen, työpisteiden monipuolisuus, eri työtehtävien näkeminen sekä matkat.

Kaikki ryhmä B:ssä olivat erittäin tyytyväisiä tähän työjärjestelyyn. Kukaan ei kokenut tässä mitään tyytymättömyyttä vaan päinvastoin, muun muassa työmatkojen takia.

Kaikki ryhmä A:n haastateltavat kokivat etätyömahdollisuuden motivoivan työssä. Ylipäättänsä se, että työnantaja tarjoaa tällaisen mahdollisuuden, koettiin lisäävän motivaatiota. Lisäksi koettiin, että etätyön mahdollistaminen on nähty positiivisena vaikutuksena organisaation asenteisiin ja erilaisiin muutoksiin, kuten tässä tapauksessa työn teon eri muotoihin.

Ryhmä B koki etäällä työskentelyn mahdollisuuden motivoivaksi ja erittäin positiiviseksi asiaksi. Yksi haastateltavista koki myös, että jos hänen pitäisi työskennellä samassa paikassa, kun hänen esimiehensä ja tiiminsä, tulisi se vaikuttamaan hänen jaksamiseensa esimerkiksi työmatkojen pitenemisen kautta.

6.4.2 Viestintä

Viestintävälineet ja – kanavat ovat samat Kelassa riippumatta siitä, että tekeekö etätöitä vai ei. Kaikki viestintä tapahtuu Lyncin, puhelimen, sähköpostin tai Intran (heillä käytössään Sinetti) välityksellä. Heillä kaikki informaatio on siirretty tietokoneille, joten työtehtävissä ei enää pääsääntöisesti vaadita fyysisiä materiaalia.

Ryhmä A:n haastateltavat kertoivat, että Lync ja sähköposti ovat heidän merkittävimmät viestintäkanavat. Pääsääntöisesti haastateltavat eivät nähneet viestintävälineissä ja – kanavissa kehitettävää ja he kokevat näiden palvelevan käyttötarkoitusta, mutta kuitenkin suurin osa koki, että tietoa tulee paljon eikä se välttämättä kohdistu niille, jotka sitä erityisesti tarvitsevat tai tietoa tulee niin paljon, että siitä on vaikea saada sieltä poimittua itseään koskettavaa tietoa. Kaiken tiedot koetaan kuitenkin olevan saatavilla, mutta ongelmaksi muodostuu tiedon runsas määrä, jota pitää itse osata suodattaa. Haasteeksi koettiin, että kaikki tieto ei ole helposti aina löydettävissä suuresta tietomäärästä johtuen, ja näin ollen työntekijän tulee tietää, mistä kautta tietoa kannattaa lähteä hakemaan. Osa haastateltavista mainitsi, että aikaa viestintäkanavien ja – välineiden tutustumiseen voisi olla lisää, jotta olisi helpompi ja nopeampi tapa löytää olennainen tieto. Kuitenkin huomattiin, että työkavereiden kesken vaihdetaan informaatiota, jos joku on löytänyt nopeamman polun tiedonhaussa. Haastateltavat kokivat, että etätöissä olevat viestintäkanavat- ja välineet ovat riittävät, eivätkä he nähneet mitään suurta osa-aluetta, jossa olisi kehitettävää. Haastateltavat kokivat, että vastaaminen tapahtuu viiveettä, eikä siinä ole mitään kehitettävää. Vaikka henkilö ei olisi heti tavoiteltavissa, niin viestit kuitenkin aina huomataan ja niihin vastataan lyhyellä aikavälillä. He eivät myöskään nähneet, että tavoitavuuden parantamiseksi, olisi mitään keinoja sitä lisätä. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat siis viestintäkanavat ja – välineet toimiviksi.

Ryhmä B:n jäsenet käyttävät samoja viestintävälineitä kuin ryhmä A, koska kaikki ratkaisutyö tehdään koneilla, niin työvälineet ovat myös samoja. Myös ryhmä B koki viestintävälineiden ja – kanavien vastaavan käyttötarkoitusta sekä kaikki ovat pääsääntöisesti hyvin tavoiteltavissa eli he eivät nähneet viestintävälineissä ja – kanavissa olevan mitään kehitettävää.

Ryhmä A:ssa koettiin, että informaatio liikkuu organisaation sisällä hyvin ja he kokivat saavansa riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista. Kuitenkin yleisesti koettiin tietoa tulevan paljon ja varhaisessa vaiheessa, jolloin tieto saattoi vielä muuttua useaan kertaan. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että tiedon suodattamisen kehittäminen olisi vaikeata, koska ne sisältävät yleisiä tiedotuksia, niin tällöin on vaikea mennä lokeroimaan esimerkiksi mikä kiinnostaa ketäkin. He kokivat kuitenkin, että mitä enemmän tietoa tulee, sen parempi, jotta kaikki tieto varmasti välittyy ja tietoa on helpompi poistaa, jos se ei itseään kosketa. Etätyöllä ei koettu olevan vaikutusta informaation kulkuun ja välitykseen. Haastateltavat eivät kokeneet, että jäisivät oleellisesti tiedosta paitsi etätyön vuoksi, sillä esimerkiksi ryhmäpalavereihin kutsutaan kaikki Lyncin välityksellä riippumatta työpisteestä. Osa koki, että tietoa ei jää missään tapauksessa saamatta, mutta osa puolestaan koki, että päätoimipisteellä kasvotusten jaettava informaatio saattaa jäädä heiltä saamatta, jos esimerkiksi oma esimies jakaa päätoimipisteellä suullisesti tietoa. Tämän tiedon ei kuitenkaan koeta vaikuttavan oleellisesti itse työn tekemiseen, sillä kuitenkin merkittävistä asioista tulee erikseen tieto. Osa koki, että työyhteisön kesken jaettu suullinen tieto, joka ei olennaisesti liity itse työhön, saattaa myös jäädä saamatta.

Ryhmä B:n haastateltavat vastasivat myös informaation liikkuvan organisaatiossa hyvin eikä kokeneet tarvitsevänsä lisää tietoa. Yksi haastateltavista erityisesti mainitsi, että täytyy itse olla aktiivinen tiedon haussa ja lukemisessa. He eivät myöskään kokeet, että tietoa jäisi saamatta etäällä työskentelyn vuoksi ja kokivat, että heidät muistetaan osana tiimiä. Usein kokoukset järjestetään Lyncin välityksellä, joten esimerkiksi kokoukset eivät ole riippuvaisia siitä, missä työtä tekee. Yksi kuitenkin kertoi, että tietenkin voi jäädä väliin tilanteet, jos jotain tapausta pohditaan tiimin kesken yhdessä kasvotusten, mutta tämänkään hän ei kokenut vaikuttavan hänen työhönsä.

Suurin osa ryhmä A:n haastateltavista koki, että kehitys-, palaute- ja palkkakeskustelut sekä muut henkilökohtaisiin asioihin liittyvät keskustelut tulisi hoitaa kasvotusten, jotka tällä hetkellä hoidetaan Kelassa niin. Koettiin, että edellä mainitut keskustelut ovat helpompi käydä kasvotusten, koska silloin tulee paremmin ymmärretyksi ja ilmaistuksi asioita. Haastateltavat eivät kokeneet, että olisi muita asioita, joita tarvitsisi hoitaa kasvotusten eikä myöskään koettu, että kasvotusten tapahtuvia keskusteluita tulisi olla lisää. Tähän koettiin olevan syynä heidän pitkä työuransa kyseisessä organisaatiossa. Yksi haastateltavista koki, että edellä mainitut keskustelut voitaisiin myös hoitaa pelkästään esimerkiksi Lyncin välityksellä, koska hän koki, että kasvotusten tapahtuvalla keskustelulla ei ole niin isoa painoarvoa. Kuitenkin hän huomautti, että taustalla saattaa

olla se, että hän tuntee esimiehen ja tilanne saattaisi olla eri, jos esimies olisi hänelle täysin uusi.

Kaikki ryhmä B:n haastateltavien mielestä henkilökohtaiset asiat ja kehitys- ja palautekeskustelut tulisi käydä kasvokkain, mutta kuten myös ryhmä A:n haastateltavat sanoivat, ne käydään tällä hetkellä Kelassa kasvokkain. He eivät kuitenkaan koe tarvitsevansa missään muissa asioissa tapaamisia kasvotusten, koska viestintävälineet ovat tähän tarpeeksi hyviä. Yksi haastateltavista mainitsi, että olisi välillä kiva nähdä muita tiimiläisiä ja esimiehiä. Myös ryhmä B:n mielestä kehitys- ja palautekeskusteluita on tarpeeksi.

6.4.3 Työyhteisö

Haastateltavat ryhmä A:ssa kokivat, että pääsevät riittävän usein osallistumaan yhteisiin tapaamisiin ja kehittämispalaveriiniin. Kuitenkin esimiehellä koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka usein palaverieita järjestetään. Yhden haastateltavan mukaan kasvokkain pidettävät palaverit pyritään pitämään niin, että mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Koettiin myös, että palaverieita järjestettäessä, tulisi miettiä sen ajankohtaisuutta sekä tarpeellisuutta eli esimerkiksi jokin asia koskettaa pitkän ajan kuluksua tai on tällä hetkellä hyvinkin keskeneräinen, niin näistä asioista tulisi pitää palaveri vasta kun se on ajankohtaista.

Myös kaikki ryhmä B:n haastateltavat kokivat pääsevänsä osallistumaan tarpeeksi yhteisiin tiimi- ja ryhmäpalaveriiniin, koska ne järjestetään Lyncissä yhteisesti.

Jokainen haastateltavista ryhmä A:ssa koki työyhteisön eri tavalla. Osa koki työyhteisökseen päätoimipisteen ja osa puolestaan koki, että heidän oma työtiiminsä on heidän työyhteisö ja yksi haastateltava koki, että työuran ensimmäinen toimipiste, joka on siten vaihdellut, on hänen työyhteisönsä edelleen. Yhteistä näille on, että työyhteisöksi luokiteltiin, missä on ollut eniten vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. Nähtiin myös, että työyhteisöjä saattoi olla useampi, esimerkiksi etätyöpisteen työntekijät sekä päätoimipisteen tiimi.

Myös ryhmä B:ssä koettiin työyhteisö erilaisilla. Yksi koki työyhteisön olevan oma tiimi, koska on heidän kanssaan enemmän vuorovaikutuksessa, yksi koki nykyisen työpisteen jäsenten olevan hänen työyhteisönsä vaikka työtehtävät ovatkin erilaisia kuin muilla ja kolmas koki, että hänen työyhteisönsä ovat etätyöntekijät, jotka työskentelevät samassa

toimistossa 1-2 päivää viikossa. Hän ei tuntenut kuuluvansa toimistoon, jossa hänen varsinainen tiimensä on.

Ryhmä A:n mukaan koettiin, että etätoimiston jäsenten kesken ei koeta olevan vuorovaikutusta, koska etätyöntekijät ovat kokeneet, ettei heitä oteta yhtä avoimesti vastaan kuin vakituisia toimiston työntekijöitä. Työntekijät, jotka tekivät etätöitä, kokivat vuorovaikutuksen toimivan etätyöntekijöiden kesken. Tähän työntekijät kokivat vaikuttavan esimerkiksi työpisteiden sijainnin. Kuitenkaan vaikka vuorovaikutusta ei ole muiden kuin etätyöntekijöiden kanssa, niin etätyöntekijät eivät kokeneet erityistä tarvetta lähteä kehittämään vuorovaikutusta muiden kanssa. Vuorovaikutuksen koettiin olevan riittävä niiden henkilöiden kanssa, jotka koettiin työyhteisöksi. Henkilökohtaisesti etätyöntekijöille ei ollut merkitystä, kuinka tiivistä vuorovaikutus muun työyhteisön kanssa oli. He kokivat, että arkinen kanssakäyminen on riittävää, mutta me-hengen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ei koettu olevan. Kuitenkaan tämän kehittämiseksi ei haluttu lisää työajan ulkopuolella tapahtuvaa työpaikan järjestämiä aktiviteetteja. Osa kuitenkin koki, että vapaa-ajan toiminnan tulisi lähteä työntekijöistä itsestään, eikä niin, että heille järjestetään ennalta määrättyä ohjelmaa. Haastateltavat näkivät, että työntekijöiltä puuttui ajatus siitä, että kaikki ovat yhtä yhteistä Kelaa. Koettiin, että yhteisöllisyys puuttui sen takia, että koettiin työntekijöiden erotteluvan sen mihin vakuutus- tai etuuspiiriin työntekijät kuuluivat. Työntekijöiltä puuttui ajatus myös siitä, että ei ole merkitystä mitä tai missä työtä tehdään, vaan sillä, että kaikki ovat yhtä yhteistä Kelaa. Nähtiin, että Kelassa ei yleisellä tasolla nähdä kuuluvan samaan porukkaan, koska jokainen tekee eri tehtäviä ja tämän koetaan jakavan työntekijöitä eri ryhmiin. Organisaattiorakenteen voidaan olettaa osittain vaikuttavan tähän ryhmittelyyn.

Kaikki ryhmä B:ssä kokivat vuorovaikutuksen yleisesti toimivan, mutta osa koki, että mehenkeä voisi nykyisessä toimipisteessä lisätä. Syynä me-hengen vähäisyyteen osittain nähtiin johtuvan työpisteiden sijainnista sekä yleisesti tulostavoitteista, jotka eivät mahdollista ajan käyttöä vuorovaikutuksen luomiseen muiden kanssa. Koettiin, että yleisesti työntekijöitä pitäisi huomioida enemmän arkisilla asioilla, kuten ottamalla kaikki työyhteisössä huomioon. Me-hengen lisäämiseksi ei koettu tarvitsevan työajan ulkopuolella tapahtumaa toimintaa, vaan sen haluttaisiin syntyvän arkisesta kanssakäymisestä.

A-ryhmän haastateltavat kaipasivat laajempaa ja avarakatseisempaa ajattelua siitä, että kaikki kuuluvat yhden yhteisen Kelan alle, riippumatta siitä mitä ja missä työtä tekee. Me-hengen kasvattamiseksi kaivattaisiin enemmän arkista kommunikointia, eikä työajan

ulkopuolella tapahtuvaa oheistoimintaa. Haastateltavat kokivat, että me-hengen puuttuminen osittain johtui korkeista tulostavoitteista, eli työntekijöillä ei ole aikaa vuorovaikutukseen muiden kanssa eikä sitä osittain sallita. Arkisella kommunikoinnilla koettiin olevan merkittävästi vaikutusta työhyvinvointiin, esimerkiksi työntekijät kokivat, että jos jokin asia askarruttaa tai painaa mieltä, niin pitäisi olla mahdollisuus puhua asioista myös työyhteisön kesken. Koettiin, että avoin ilmapiiri asioista keskustelemiselle parantaa työnteossa jaksamista. Yksi haastateltavista koki, että me-henkeä voidaan kehittää esimerkin avulla, jolla tarkoitettiin sitä, että vuorovaikutuksen tulee lähteä yksilöstä itsestään, eli kun jotkut ihmiset alkavat viettää aikaa yhdessä vapaa-ajalla, niin se on tekijä, joka saa helposti muutkin mukaan toimintaan. Yhteisöllisyyden koettiin lähtevän siitä, että työntekijöiden lähtökohtaisesti tulisi ajatella, että työpisteet eivät nykypäivänä ole enää omia, vaan on mahdollista, että niitä käyttää useampi henkilö viikossa. Lisäksi kaksi haastateltavista korostivat, että halu vuorovaikutukseen, on myös kiinni työntekijän persoonasta ja lähtee itsestään, koska kaikki eivät kaipaa vuorovaikutusta samalla tavoin.

Etätyöntekijät ryhmä A:ssa eivät kokeneet pääsääntöisesti eristäytymistä varsinaisesta työtiimistään tai työpaikan työyhteisöstä. Yksi haastateltavista näki, että työntekijän persoona vaikuttaa siihen, että kuinka paljon vuorovaikutusta tarvitsee muun työyhteisön kanssa sekä hän koki, että oma aktiivisuus vuorovaikutukseen vaikuttaa. Haastateltava nosti esille, että syrjäytymistä saattaa etenkin aiheuttaa, jos on uutena työntekijänä Kelassa, eikä siten tunne Kelan tapoja tai työhön ole tullut kokemusta ja rutiineja. Hän koki, että kokemus on tuonut pohjan etätönnön onnistumiselle. Kaikki työntekijät kokivat, että etätö ei pääasiallisesta aiheuta syrjäytymistä. Kuitenkin hieman koettiin syrjäytymistä johtuen me-hengen puutteesta. Yksi haastateltava mainitsi, että jos etätöpäivämääriä lisättäisiin, se voisi aiheuttaa syrjäytymistä alkuperäisesti työyhteisöstä ja – tiimistä.

Kukaan myöskään ryhmä B:stä ei kokenut yleisesti syrjäytyvänsä tiimistään tai esimiehestään eikä he siis kokeneet etäällä työskentelyn aiheuttavan syrjäytymistä.

Ryhmä A:ssa kaikki tunsivat saavansa hyvin apua sekä tukea. Avun ja tuen saaminen koettiin helpoksi eikä avun pyytämisessä koettu olevan yleisesti kynnystä. Haastattelijat kertoivat, että riippuen tuen ja avun tarpeesta, niitä saadaan eri henkilöiltä ja kanavista, esimerkiksi asiantuntijaringiltä, omalta tiimiltä tai esimieheltä. Vastaukset ongelmiin koettiin tulevan nopeasti eikä siinä koettu olevan merkittäviä kehityskohteita. Yksi haastateltavista koki, että ero etätönnön ja varsinaisen työpaikan välillä on se, että varsinaisessa työpaikassa voi käydä viereisessä huoneessa kysymässä asiasta, joka on

osittain koettu kielletyksi johtuen tulostavoitteista. Kun taas etätyössä siihen ei ole mahdollisuutta, koska etätyöntekijät koostuvat etätyöpisteessä yleensä eri etuuksien käsittelijöistä. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat saavansa apua ja tukea helposti.

Kaikki myös ryhmä B:ssä kokivat saavansa tarpeeksi apua ja tukea. Avun ja tuen tarpeesta riippuen, apua kysytään eri henkilöiltä. He kokivat aina saavansa vastauksen viiveettä ja avun pyytäminen koetaan helpoksi ja apua voi kysyä keneltä tahansa. Kaksi haastateltavista mainitsi, etteivät omalta esimieheltään voi kysyä työhön liittyvistä asioista, koska esimiehet eivät tee samoja työtehtäviä kuin he itse.

6.4.4 Etäjohtaminen

Ryhmä A:n haastateltavat kokivat, että tarvitsevat esimiestä poissaoloihin liittyen, luvanpyyntöihin, työjärjestelyihin sekä lomiin. Lisäksi esimiestä tarvittiin jaksamiseen liittyvissä asioissa. Kukaan haastateltavista ei nähnyt olevan mitään muuta asiaa, missä he tarvitsisivat esimiestä, mutta eivät tällä hetkellä saisi siihen esimieheltä apua tai tukea. Kaikki kokivat, että esimiestä on helppo lähestyä tilanteesta riippumatta ja kommunikaatio toimii molempiin suuntiin hyvin. Haastateltavat näkivät, että esimieheltä voi kysyä mistä tahansa asiasta, oli sitten kyseessä pieni tai iso asia. Etätyöllä ei nähty olevan vaikutusta esimiehen kanssa kommunikaatioon. Ei myöskään koettu olevan vaikutusta sillä, että työskenteleekö esimies samassa toimipisteessä, koska yhteydenpidon esimieheen ei koeta muuttuvan sen vuoksi. Yksi haastateltavista huomautti, että työntekijän luonteella voi vaikutusta kuitenkin yhteydenpitoon esimiehen kanssa etäällä. Esimerkiksi ujous tai arkuus voi olla tekijä tai jos esimiehen kanssa ei tule toimeen, voi tulla kynnys ottaa etäältä yhteyttä. Kokemuksen nähtiin vaikuttavan olennaisesti kommunikaation toimimiseen esimiehen kanssa.

Ryhmä B kokee tarvitsevansa esimiestä lomien ja vapaiden pyytämiseen. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että esimiestä tarvittaisiin henkilökohtaisesti paikan päälle eikä myöskään ryhmä B:llä tällä hetkellä ole tilanteita mihin tarvitsisi esimiestä sen erityisemmin. Lähestymisen esimiestä koetaan koettiin olevan helppoa ja eivätkä kokeneet etätyöskentelyn nostavan kynnystä ottamaan yhteyttä.

Haastateltavat ryhmä A:ssa kertoivat, että näkevät esimiestään kasvotusten tarpeeksi usein. Osa puolestaan koki, että esimiehen kanssa tapaamisia on liikaa ja osa koki, että alussa esimiestä olisi voinut nähdä useammin, mutta tähän mennessä siihen on jo tottunut. Sillä vaikka työskentelisi samassa toimistossa esimiehen kanssa, niin esimiestä ei välttämättä aina näe työpäivän aikana. Pääsääntöisesti haastateltavien mukaan esimies

on hyvin tavoiteltavissa. Jos esimies ei ole välittömästi tavoiteltavissa, niin hänelle on mahdollista laittaa viestiä esimerkiksi sähköpostin välityksellä ja vastaukset viesteihin saadaan nopeasti. Haastattelevat ymmärsivät, että esimiehellä on paljon omia työtehtäviä, jonka takia vastausta ei välttämättä saa välittömästi.

Kaikki ryhmä B:n haasteltavien mielestä he tapaavat esimiestään tarpeeksi usein kasvotusten eivätkä he koe tarvetta nähdä useammin. Viestinnän koetaan toimivan kumpaankin suuntaan. Kaikkien mielestä esimiehensä ovat hyvin tavoiteltavissa. Kuitenkin yksi mainitsi, että on ollut tilanteita, jossa on pitänyt ilmoittaa sairastumisestaan, mutta ei ole saanut esimiestään kiinni. Heille on kuitenkin annettu muiden yhteyshenkilöiden yhteystiedot, joille he voivat sairastumisistaan ilmoittaa siinä tapauksessa, jos esimies ei ole tavoiteltavissa. Pääsääntöisesti koetaan, että vastaukset esimieheltä tulee aina viiveettä. Jos esimies ei ole heti tavoiteltavissa, niin haastateltava kertoi, että silloin on mahdollista jättää viestiä esimiehellä Lyncillä tai sähköpostilla, jolloin esimies vastaa kun pystyy.

Haastateltavat ryhmä A:ssa kokivat, että esimiehensä luottaa heihin. He näkivät etätyömahdollisuuden osittain luottamuksen osoituksena. Kuitenkin osa haastateltavista koki, että etätyö alussa osittain aiheutti sen, että joutui etätyömahdollisuuden pitämisen vuoksi tekemään parempia tuloksia, mutta kuitenkin ajan kanssa tästä ajatusmallista on päästy eroon. Etätyön tekemisellä ei koettu olevan vaikutusta luottamukseen ja tähän suurimpana syynä nähtiin pitkä työkokemus ja se, että asiat mitä on sovittu, on hoidettu. Hyvän suhteen esimieheen, koettiin vaikuttavan luottamuksen synnyttämiseen.

Myös ryhmä B:n haastateltavat kokivat, että esimies luottaa heihin, joka osittain johtuu siitä, että työt on hoidettu aina hyvin sekä osittain pitkän työkokemuksen takia. He eivät myöskään koe, että heidän tarvitsisi todistella paremmalla työtuloksella sitä, että saisi pitää tämän työjärjestelyn eli etäällä työskentelyn. Ryhmä B:n esimiehet seuraavat heidän jaksamistaan sairauspoissaoloilla ja tietenkin he kokevat, että heillä vastuu itse ilmoittaa jos jaksamisen kanssa tulee ongelmia, koska muuten välttämättä esimies ei saa tietää asiasta.

Osalle ryhmä A:ssa tavoitteiden ja seurannan nähtiin osittain aiheuttavan stressiä. Tämän kuitenkin koettiin olevan yleisellä tasolla, eikä sillä nähty olevan tekemistä itse etätyön kanssa. Heidän mielestään tavoitteet ovat samoja riippumatta siitä, missä työtä tekee.

Ryhmä B:ssä ei ollut selkeästi havaittavissa seurannasta ja tavoitteista aiheutuvaa stressiä työssä.

Haastateltavat kokivat ryhmä A:ssa saavansa esimieheltään riittävästi palautetta. Eroavaisuuksia oli kuitenkin hieman haastateltavien välillä liittyen palautteen antamiseen. Yleisesti koettiin, että palautetta saadaan riittävästi, mutta negatiivisen palautteen saamisen nähtiin olevan yleisempää kuin positiivisen. Hyvän palautteen saaminen tapahtuu kehitys- ja palautekeskusteluissa. Osa haastateltavista kuitenkin haluaisi, että hyvän palautteen saaminen olisi hyvä saada osaksi arkea esimerkiksi jos on saavuttanut hyvät tulokset. Osa puolestaan näki positiivisen palautteen haasteelliseksi Kelan kaltaisessa organisaatiossa. Yleinen palaute tapahtuu pääsääntöisesti tiimitasolla ja osa haastateltavista koki, että haluaisi palautetta myös henkilökohtaisella tasolla. Haastateltavilla oli eriäviä mielipiteitä palautteenannosta, että pitäisikö palautetta saada nykyistä enemmän vai ei, mutta kuitenkin arkisista työsuorituksista haluttaisiin saada palautetta muutenkin kuin pelkästään palaute- ja kehityskeskusteluissa.

Ryhmä B:n haastateltavat kertoivat saavansa riittävästi palautetta. Kuitenkin he kokivat, että rakentavan/negatiivisen palautteen antaminen tapahtuu herkemmin kuin positiivisen palautteen. Yksi mainitsi, että palautteen antamiseen vaikuttaa Kelan kulttuuri. Palautteet tulevat usein tiimille eikä henkilökohtaisesti. Yksi haastateltavista koki, että palautteen saaminen kehitys- ja palautekeskusteluissa riittää ja yksi koki, että haluaisi joskus saada myös henkilökohtaista palautetta työstään. Kolmas haastateltava koki, että tällä hetkellä saatu palaute on riittävä.

Työntekijät ryhmä A:ssa odottavat etätyössä esimieheltä joustavuutta, tavoitettavuutta sekä informaatioväylän avoimuutta. Esimies-alaisuuteen koettiin olevan hyvä etätyössä sekä muulloinkin. Esimies-alaisuudessa ei koettu olevan kehitettävää. Osille työntekijöistä suhde perustui asialinjaan ja toisilla saattoi olla syvempi suhde. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että heille riittää, että esimies-alaisuus pysyy asialinjalla ja yhteydenpitoa on vain silloin, kun on siihen tarve. Sillä sen voidaan nähdä joissain tilanteissa häiritsevän työntekoa, jos yhteydenpito on liian aktiivista. Heidän suhteensa esimieheen ei ole heidän mielestään muuttunut etätyön myötä.

Esimieheltä ryhmä B toivoi tavoitettavuutta, tukea eri elämäntilanteissa, tiimin koossa pitämistä sekä joustavuutta. Kaikki ovat kuitenkin olleet esimieheensä tyytyväisiä, eikä koe tarvitsevänsä esimieheltään mitään muuta. Kaikki ryhmä B:n haastateltavat kokivat heidän

esimies-alaisuuden toimivaksi ja ovat tyytyväisiä siihen. Etänä olemisen koettiin olevan tietoinen valinta, joten myös haastateltavat suhtautuvat siihen sen mukaisesti.

6.4.5 Hyvät ja haastavat puolet etätyössä

Kaikki haastateltavat ryhmässä A pitivät matkojen lyhenemistä suurimpana hyötynä, jonka seurauksena jaksaminen ja oma vireystila ovat kasvaneet. Hyviä puolia koettiin olevan toisen työyhteisön näkeminen, jonka seurauksena on mahdollista viedä heidän hyviä toimintamalleja omaan työyhteisöön sekä omaan tekemiseen. Työrauhan koettiin olevan jossain määrin parempi, koska keskeytykset työyhteisössä ovat vähentyneet, vaikka myös varsinaisessa toimipisteessä keskeytyksiä ei tule enää yhtä usein. Myös tietämys yleisesti on kasvanut etätyön myötä, koska pääsee tutustumaan myös muiden työtehtäviin ja esimerkiksi muihin etuuksiin keskustelun kautta. Etätyö on mahdollistanut arjen ja työn yhdistämisen, koska perheelle jää enemmän aikaa työmatkojen vähentymisen vuoksi. Matkojen lyhentymisen vuoksi hyvä puolia koetaan myös olevan ekologiset hyödyt päästöjen vuoksi, jotka tulevat pitkistä matkoista. Etätyöllä koettiin olevan merkittävä vaikutus motivaatioon, kun työnantaja mahdollistaa joustavamman työnteon.

Kaikki ryhmä B:n jäsenet kokivat ensisijaisesti hyväksi puoleksi työmatkojen lyhentymisen, joka siten vaikuttaa ajallisesti ja tuo helpotusta perhe-elämään. Lisäksi tämä mahdollisuus nähdään vireytenä töissä ja etätyö antaa vapauden itsensä johtamiseen. Yksi haastateltavista koki, että töitä saa tehdä rauhallisemmin, koska työtä ei enää keskeytetä. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että kokee saavansa paljon enemmän aikaiseksi, kun oppii etsimään itse tietoa. Sillä jos työskentelee yhdessä muiden tiimiläisten kanssa, niin herkästi menee kysymään apua ja neuvoa. Toisaalta tämä nähtiin haasteena heille, jotka ovat vasta aloittaneet työskentelyn organisaatiossa.

Haastateltavat ryhmä A:ssa eivät kokeneet kovinkaan paljon haasteita etätyössä vaan päinvastoin. Kaikille haastateltaville etätyö on vaikuttanut positiivisesti. Kuitenkin he mainitsivat, että jos on uusi työntekijä Kelassa ja etätyön kautta joutuisi esimiehestä tai omasta tiimistä kauemmaksi, voisi kokea paljonkin haasteita, koska työn toimintaperiaatteet ja organisaatiokulttuuri eivät ole täysin selviä. Etänä ei ole samanlaista tukea mitä alussa tarvitsisi esimiehen tai tukihenkilön kautta, joten etätyö voi olla haasteena uudelle työntekijälle.

Osa ryhmä A:ssa koki haasteiksi etätyöpisteet kalusteet, koska osa työpisteessä olevista välineistä ei ole ajanmukaiset, jolloin ergonomiakysymykset nousevat esille. Kuitenkin

moni tiedosti, että tähän vaikuttavat resurssit. Osa työntekijöistä mainitsi, että joutuu kantamaan omia kuulokkeita mukanaan, koska etätyöpisteellä näitä ei ole, joka nähtiin osittain haasteeksi. Yksi haastateltavista mainitsi, että videoneuvotteluin käytävissä palavereissa haasteina on se, että jos neuvotteluun osallistuu todella moni, niin kynnys osallistua keskusteluun on suuri. Tämän vuoksi palaveri menee usein vain kuuntelemiseen. Jos palaveri on pienemmälle ryhmälle, niin siihen koettiin olevan helpompi osallistua. Yksi mainitsi, että osittain haasteena voi olla se, että omilta työkavereilta ei saa lähiapua. Kuitenkin kaikki kokivat, että etätyöstä koituvat hyvät puolet ovat paljon merkittävämpiä ja oleellisempia työn kannalta, kuin muutamat mainitut etätyön haasteet. Yhtenä haasteena nähtiin informaatiotulva, koska tietoa tulee paljon ja se saattaa muuttua useampaan kertaan, eikä ole aina itselle olennaista. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että tiedon kohdistaminen on mahdotonta ja nähtiin, että tietoa tulee mieluummin enemmän kuin liian vähän. Yksi haastateltava koki, että viestintä ei ole aina ollut selkeätä ja mutkatonta, eikä ole viestitetty tarpeeksi ymmärrettävästi ja oikeilla sanoilla, joka on osittain saattanut aiheuttaa haasteita.

Kaksi ryhmä B:n jäsentä eivät kokeneet etäällä työskentelyn tuovan mitään haasteita, koska tämä on ollut tietoinen valinta ja viestintävälineiden koetaan toimivan hyvin, eikä niissä nähdä olevan haasteita. Kuitenkin he mainitsivat, että pitkä työkokemus on tuonut varmuuden työtehtävien hallitsemiseen ja tilanne saattaisi olla eri, jos olisi ollut organisaatiossa vähemmän aikaa töissä. Yksi mainitsi, että on ollut tilanteita, kun Lync-palaverissa kuuluvuus on ollut huono, mutta kuitenkin palavereista on saanut jälkikäteen muistiot tärkeimmistä asioista, joten se ei ole merkittävästi haitannut.

6.4.6 Kehittämisideat

Työpisteen koettiin ryhmä A:ssa olevan yksi kehittämisen kohteista. Sen haluttaisiin vastaavan vakituista työpistettä, jolloin ergonomia paranisi ja esimerkiksi sähköpöytä oli tekijä, jonka moni haastateltava toi ilmi. Myös kuulokkeita toivottaisiin etätyöpisteille, jotta niitä ei tarvitsisi aina kantaa mukana. Kehittämisen kohteena koettiin myös yleisen asenteen muutos siitä, että kaikki työskentelevät saman työnantajan alla, jolla saataisiin kasvatettua me-henkeä eri työyhteisöissä. Kaikki toivoivat, että etätyön tekemisen mahdollisuutta haluttaisiin lisätä Kelassa, koska he eivät kokeneet että tiimityö vaatisi jatkuvaa fyysistä läsnäoloa ja kaikki työnteko on siirtynyt koneelle ja avun pyytäminen on pyritty tapahtuvan sähköisiä viestintävälineitä käyttäen, joten tämäkään ei olisi este etätyön tekemiselle. Koettiin, että työyhteisön parantaminen vaatisi sen, että olisi

mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista ja vaihtaa kuulumisia muun työyhteisön kanssa. Tämä parantaisi työn mielekkyyttä, joka motivoisi.

Kehityskohteena koettiin myös, että epätasa-arvoista suhtautumista etätyöhön täytyisi muuttaa ja etätyön mahdollistamisen pitäisi olla kaikille tasapuolista. Etätyön pelisäännöt tulisi olla kaikille samat ja etätyön tekemiseen liittyviä ohjeistuksia tulisi tarkentaa ja ottaa huomioon eri-ikäiset ihmiset työyhteisössä. Erityisesti perhesyihin liittyen, kuten ikääntyvien vanhempien tai lapsenlapsista huolehtimisen tulisi olla osa etätyön mahdollistamista. Toivottiin, että pelkäämistään terveydelliset syyt eivät olisi etätyön mahdollistajana ja määritelmiin kaivattaisiin lisää tarkennusta.

Kehityskohteina haluttaisiin selkeämmät määritelmät etätyölle, joka mahdollistaisi tasapuolisen kohtelun. Osa haasteltavista koki, että esimies saattaa olla esteenä etätyön saamiselle, joten jos määrittelyt olisivat selkeämmät, niin epäselvyys etätyön mahdollisuudesta vähentyisi eikä esimerkiksi esimies voi hylätä työntekijän etätyön tekemistä. Kehitysehdotuksena koettiin, että etätyöntekijälle tulisi antaa etätoimipisteessä samat oikeudet kuin vakituisille työntekijöille. Osa haasteltavista koki, että etätyöntekijöille ei ole aina samoja oikeuksia etätyöpisteessä liittyen käytännön asioihin. Lisäksi työyhteisön ja me-hengen vähäisyys osittain johtuu kovista työtavoitteista, jonka takia ei ole mahdollisuutta avoimeen keskusteluun sekä osittain etätyöntekijöiden työtilan sijainneista, osa mainitsee, että työpisteiden sijoittaminen toimipisteissä voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin etätyöntekijät pääsevät mukaan muuhun työyhteisöön. Osa haasteltavista koki, että työyhteisöllisyys voisi parantua, jos toimipisteen esimies ja muut vakituisen työntekijät ottaisit enemmän myös etätyöntekijöitä huomioon eikä vain omaa tiimiänsä.

Lisäksi toivottaisiin, että etätyöntekijöihin suhtauduttaisiin avoimemmin, koska kuitenkin kaikki työskentelevät saman työnantajan alla. Lisäksi me-hengen lisäämisen haluttaisiin kasvavan arkisen kommunikoinnin avulla eikä järjestetyllä oheistoiminnalla eli yhteishengen kohoamisen nähdään olevan lähtöisin yksilöstä itsestään. Toki myös organisaation asettamat tavoitteet ovat osittain esteenä. Yksi haasteltavista myös ehdotti, että jos etätyöstä on selvästi hyötyä työntekijän puolelta ja siitä ei ole työnantajalle haittaa, niin kun etätyömahdollisuus on olemassa, niin etätyötä voisi olla enemmän. Esimerkiksi lomakausien aikana, jolloin toimistoissa on vähemmän ihmisiä, mahdollistettaisiin etätyöntekijälle se, että hän voisi työskennellä toimipisteessä pidemmän ajanjakson, jos paikkoja on toimipisteessä vapaana.

Ryhmä A:ssa Kelan monipaikkaisuuden ei ole koettu haittaavan työntekoa millään tavalla, koska koetaan että Kelan infrastruktuuri on hyvin hallussa ja kaikista muutokset ovat tehty niillä ehdoilla, että kaikkien asioiden pitää hoitua ja toimia. Haastateltavat kokivat, että kuka tahansa, joka tekee samantyyppistä työtä kuin he tekevät, etätyö tuo pelkästään positiivista vaikutusta työn tekemiseen. Etätyön tekemisen koetaan olevan win-win-tilanne, jossa kaikki osapuolet hyötyvät, mutta sillä on vaikutusta, että millaiset ominaisuudet etätyöntekijällä on etätyössä menestymisen kannalta, kuten asioiden omaksuminen, suhtautuminen ja hallitseminen.

Ryhmä B:stä kaksi mainitsivat, että hyvä kehitysehdotus voisi olla kotietätyön osittaisen tekemisen mahdollisuus. Työyhteisöllisyydessä koettiin yleisesti kuitenkin olevan kehittämisen varaa. Toisaalta yksi haastateltavista koki, että ei koe työyhteisöllisyydessä erityistä parannettavaa. Osa koki, että ilmapiiri on kärsinyt kiireen vuoksi ja tämä on vaikuttanut työssä jaksamiseen, koska ei ole esimerkiksi mahdollisuutta vaihtaa kuulumisia muiden kanssa. Toivottaisiin, että organisaatiossa annettaisiin mahdollisuus pienimuotoiseen keskusteluun työkavereiden kanssa. Yleisesti koettiin, että me-hengen vähäisyys on yleinen asia organisaatiossa. Yksi haastateltavista toivoi, että etätyöntekijöiden työpisteitä sijoitettaisiin tasaisesti toimistossa me-hengen parantamiseksi. Lisäksi kehitysehdotuksena oli, että toimiston esimies ottaisi huomioon kaikki toimistossa olevat esimerkiksi toimiston yhteisellä palaverilla, joka on aikaisemmin ollut käytössä, mutta ei ole enää. Mainittiin myös, että oma asenne vaikuttaa työyhteisöllisyyden syntymiseen, joten jos työntekijällä ei ole henkilökohtaista tarvetta sosiaaliseen kanssakäymiseen nyistä enempää, niin yhteisöllisyyttä on hankalaa silloin heidän kohdallaan kehittää.

7 Pohdinta

Tämä osio käsittelee tutkimuksen tuloksia eri ryhmien välillä. Lisäksi tähän osioon on koottu tiivistelmä kehitysehdotuksista sekä jatkotutkimusehdotuksista. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä omaa oppimista pohditaan lopuksi.

7.1 Johtopäätökset

Ryhmällä A:lla sekä B:llä pääasiallinen syy tehdä etätyötä, olivat samoja. Näissä ei huomattu olevan suurta eroa ryhmien välillä.

Haastateltavat, jotka tekevät Kela-etätyötä, eivät kokeneet, että työn teon paikalla olisi minkäänlaista merkitystä. Etätyön ei koettu vaikuttavan siihen, miten tai missä työtään tekee. Lisäksi Kela-etätyötä tekevät haluaisivat, että heidän nykyistä etätyösopimusta tultaisiin tulevaisuudessa jatkamaan. Osa haluaisi, että Kela-etätyön määrää lisättäisiin nykyisestä 1-2 päivästä ja osa oli tyytyväinen nykyiseen määrään. Ryhmä B:ltä ei kysytty näitä kysymyksiä.

Kumpikaan ryhmistä eivät kokeneet, että etätyön tekemisellä olisi minkäänlaista vaikutusta uralla etenemiseen Kelassa ja etätyön tekemiseen suhtaudutaan positiivisesti. Eroja ryhmien välillä ei siis ollut. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa kävi ilmi, että muun muassa Helteen mukaan sivulla 13 yksi etätyön haitta liittyy etätyöntekijän ura- ja palkkakehityksessä sivuun jäämiseen. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa tätä haittaa ei havaittu olevan.

Molemmat ryhmät kokivat etätyön pelisäännöt erittäin selkeiksi. Molemmat ryhmät näkivät, että etätyön pelisäännöt ja oikeudet eivät ole kaikille samoja, mutta ryhmässä A oli havaittavissa enemmän näitä ajatuksia. Molemmissa ryhmissä koettiin etätöissä tarvittavat taidot ja tiedot riittäviksi. Suurimpana syynä tähän nähtiin monen vuoden työkokemus samoista töistä.

Kummankaan ryhmän haastateltavat eivät kokeneet etäällä työskentelyn aiheuttavan enempää stressiä tai kuormitusta ja pääsääntöisesti kaikki kokivat, että ovat itse ensisijaisesti vastuussa omasta jaksamisestaan. Osalle ryhmä A:ssa tulostavoitteet aiheuttivat hieman stressiä, mutta ryhmä B:ssä tätä ei koettu. Sitä, että kummatkaan ryhmän jäsenet eivät kokeneet kuormitusta etätyössä voidaan osittain selittää, sillä että kaikki haastateltavat olivat asiantuntijoita tai tehneet pitkään samaa työtä. Tämä on myös mainittu opinnäytetyön teoriaosuudessa sivuilla 33–34, että yleensä asiantuntijoiden

nähdään paremmin pärjäävän etätyössä. Lisäksi teoriassa puhuttiin, että kuormittavuus vähenee, jos tietää keneltä voi kysyä tukea ja neuvoa kummassakin tilanteessa, joka voidaan osittain olettaa vähentävän kuormittavuutta myös tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavat kokivat saavansa helposti apua ja tukea sekä tiesivät mistä niitä saa.

Ryhmä A sekä B olivat erittäin tyytyväisiä työjärjestelyihinsä. Ryhmä A:ssa kuitenkin koettiin hieman tyytymättömyyttä etätyöpisteen ergonomiasta johtuen sekä tyytyväisyyttä koettiin ajan käytön paranemisen vuoksi, työyhteisön laajentumisesta, eri työtehtävien näkemisestä sekä matkojen lyhenemisestä.

Molemmat ryhmät näkivät, että etäällä työskentelyn mahdollisuus motivoi heitä erittäin paljon työssään ja A-ryhmä koki, että ylipäättensä se, että työnantaja tarjoaa Kela-etätyön mahdollisuuden, lisää motivaatiota. Etätyön tekeminen toimii siis haastateltavilla yhtenä motivaatiota lisäävänä tekijänä, joka voidaan todentaa muun muassa Maslowin tarkehierarkiateorialla, joka löytyy sivuilta 28–29. Motivoituminen työstä puolestaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa yksilön terveyteen, työkykyyn, elämänlaatuun ja mielenterveyteen sekä työstään innostuneet ovat myös paljon sitoutuneempia työpaikkaansa ja työhön kuten aikaisemmin teoriaosuudessa mainittiin. Etätyön nähdään siis tässä tapauksessa olevan suuri työntekijöiden motivaation lähde, josta organisaation kannattaa pitää kiinni.

Ryhmä A ja B kokivat, että viestintävälineet ja –kanavat ovat toimivia eikä niissä nähdä olevan kehitettävää. Lisäksi vastauksien saamisen esimerkiksi viesteihin, nähtiin tapahtuvan viiveettä. A-ryhmän haastateltavien mielestä joskus informaatiota tulee liikaa ja aina kaikki tieto ei ole helposti löydettävissä suuresta tietomäärästä johtuen. Osa mainitsi, että aikaa viestintävälineisiin ja –kanaviin tutustumiseen voisi lisätä. Kuten tämän työn sivuilla 21–22 todettiin, että usein tiedon ja työn siirtymisestä sähköisiin viestintäkanaviin ja –välineisiin koetaan aiheutuvan informaatiotulvaa, jota koettiin myös tässä tutkimuksessa. Kuitenkin Gröönroosin mukaan avoin informaatio synnyttää luottamuksen ja tietoa tulisikin jakaa riittävästi. Informaatiota on tultava säännöllisesti ja sen on sisällettävä vastaanottajan kannalta kaikki oleelliset faktat, jotta vältetään sekaannuksilta ja huhujen leviämiseltä.

Kaikki ryhmien haastateltavat näkivät, että informaatio liikkuu organisaation sisällä hyvin. Etätyöllä ei nähty olevan vaikutusta informaation liikkumiseen. Kuitenkin molemmat ryhmät mainitsivat, että hiljaista tietoa ei välttämättä välity, mutta se ei olennaisesti vaikuta heidän työn tekemiseen.

Kehitys-, palaute- ja palkkakeskusteluiden tulisi kummankin ryhmän mielestä olla kasvotusten, kuten tällä hetkelläkin tehdään. Kummassakaan ryhmässä ei koettu tarvitsevan lisää kasvotusten tapahtuvia keskusteluja. Kasvokkain tapahtuvalle kanssakäymiselle ei ollut nykyistä enempää tarvetta. Lisäksi molempien ryhmien haastateltavien mielestä he pääsevät riittävät usein osallistumaan yhteisiin tapaamisiin ja palavereihin. Eroja ei siis ryhmien välillä ollut.

Ryhmä A:ssa sekä B:ssä työyhteisön koettiin olevan eri. Se määriteltiin sen perusteella, keiden kanssa on ollut eniten vuorovaikutusta. Ryhmä A koki, että Kela-etätyöpisteessä ei ole vuorovaikutusta muiden kuin etätyöntekijöiden kanssa, johtuen osittain työpisteiden sijainnista, sillä etätyöntekijöiden työpisteet sijaitsevat hieman erillään muiden toimistossa työskentelevien kanssa. He kokivat, että etätyöntekijöitä ei oteta yhtä avoimesti vastaan kuin vakituisia työntekijöitä. Lisäksi yhteisöllisyydentunteen koettiin puuttuvan sen vuoksi, että työntekijöiltä puuttuu ajatus siitä, että kaikki kuuluvat yhden yhteisen Kelan alle. Kela-etätyöntekijät eivät kokeneet pakonomaista tarvetta lähteä väkisin kehittämään vuorovaikutusta muiden kanssa, vaan me-hengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisen toivottiin tapahtuvan arkisilla asioilla, eivätkä he kokeneet, että tarvetta olisi esimerkiksi työajan ulkopuolella tapahtuvalle yhteiselle toiminnalle. Myös B-ryhmä totesi, että me-henkeä tulisi kasvattaa arkisilla asioilla. Kumpikin ryhmä koki, että tulostavoitteilla on ollut vaikutus me-hengen vähäisyyteen. Kuitenkin yhteisöllisyyden vähäisyyttä koettiin A-ryhmässä enemmän. Useat teoriat, joita mainittiin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa sivuilla 25–27, puhuvat vuorovaikutuksen ja avoimen keskustelukulttuurin vaikutuksesta työyhteisöllisyyden kehittämiseen. Organisaation tulisi siis mahdollistaa avoin vuorovaikutus työyhteisössä.

Eristäytyneisyyden tai syrjäytymisen tunnetta etäällä työskentelyn vuoksi ei koettu kummassakaan ryhmässä. Myös molemmissa ryhmissä avun ja tuen saaminen koettiin helpoksi, eikä avun pyytämisessä koettu olevan kynnystä. Yleensä suurimmat riskit ja haasteet liittyvät syrjäytymiseen sekä eristäytyneisyyteen etäällä työskennellessä, kuten aikaisemmin teoriaosuudessa sivulla 12 kävi ilmi. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei kummassakaan ryhmässä tätä koettu, joka saattoi osittain johtua siitä, että vaikka he työskentelevät etäällä niin heillä on kuitenkin muita organisaation työntekijöitä ympärillä eikä näin ollen ole aivan eristyksissä muista.

Molemmat ryhmät kokivat tarvitsevansa esimiestä liittyen lomiin, työjärjestelyihin ja poissaoloihin. Eivätkä he kokeneet, että olisi mitään muuta, jossa tarvitsisi esimiestä.

Kaikki kokivat, että esimiestä on helppo lähestyä tilanteesta riippumatta ja kommunikaatio toimii molempiin suuntiin hyvin. Eroja ei ryhmien välillä ollut huomattavissa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, niin kommunikaation onnistumiseksi ja ylläpitämiseksi on erittäin tärkeää, että esimiehet ja työntekijät tuntevat voivansa vapaasti jakaa heidän huolenaiheet ja että he pystyvät ymmärrettävästi kommunikoimaan näistä asioista.

Pääsääntöisesti kummassakin ryhmässä koettiin, että esimiestä nähdään kasvotusten tarpeeksi usein, eikä tässä ole kehitettävää. Kummassakin ryhmässä koettiin myös, että esimies luottaa heihin. Ryhmä A:ssa on ollut hieman etätöön alussa tunnetta, että on joutunut tekemään parempia tuloksia, että on saanut pitää etätömahdollisuuden, mutta tällaista tunnetta ei enää ollut. Kummatkin ryhmät toivoivat esimieheltään samoja asioita ja he kokivat esimies-alaisuuden toimivaksi, eikä siinä koettu olevan kehitettävää. Yleisesti esimiehen tarvitsevuus ei kummassakaan ryhmässä nähty työn puolesta olevan kovinkaan suuressa merkityksessä ja esimiehen rooli nähdäänkin enemmän henkisenä johtajana, kuten tuen antajana. Tätä tukee aikaisemmin mainittu asiantuntijoiden johtamisen teoria. Kuten Surakka ja Laine ovat teoriassaan maininneet, tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa sivulla 30, etätöön onnistuminen edellyttää, että esimies luottaa alaisiinsa ja esimiehen täytyy olla tavoiteltavissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että näissä asioissa ei havaittu olevan ongelmia, joka mahdollistaa osittain heidän etätöissä onnistumisen.

Molemmat ryhmät kokivat saavansa yleisesti ottaen riittävästi palautetta, mutta koettiin, että negatiivista palautetta saadaan helpommin. Kummatkin ryhmät toivoivat, että voisivat saada enemmän henkilökohtaista palautetta hyvin tehdystä työstä. Kuitenkin tämän ei koettu olevan merkitsevää. Kuten teoriassa Humalan mukaan palautteen antaminen on tehokkainta etäällä työskennellessä, kun se annetaan kasvokkain. Palautteen antaminen tapahtuu myös tässä kohdeorganisaatiossa kasvokkain. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, palautteen antamisen merkitys se on kaikille yhtä tärkeää ja etenkin asiantuntijoille palautteella on erittäin suuri merkitys. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa mainittu sivuilla 32–33 etenkin etäällä työskentelyssä onnistumisen tunnetta ja eteenpäin menon kannustamista tulee ylläpitää antamalla palautetta välietappien saavuttamisesta ja osoittamalla huomiota pienistäkin onnistumisista.

Molemmat ryhmät kokivat etäällä työskentelyn erittäin hyvänä ja sisältävän erittäin paljon hyötyjä. Hyödyt etäällä työskentelyssä nähtiin molemmissa ryhmissä samoiksi. Tässä tutkimuksessa koettiin etätöissä samoja hyötyjä kuin mitä teoriassa mainitaan. Esimerkiksi Helteen mainitsemat etätöön keskeisemmät hyödyt: työhyvinvoinnin

lisääntyminen, työmatkoihin käytetyn ajan ja kustannusten väheneminen ja siten vapaa-ajan lisääntyminen, parempi keskittyminen työhön, jotka mainittu sivulla 12 nousivat myös tässä tutkimuksessa esille. Myös Viikmanin mainitsema etätyöntekijöiden motivaation kasvaminen, kun etätyössä on mahdollisuus kontrolloida itse omaa työtään, korostuu etätyössä. Lisäksi lyhempien työmatkojen aiheuttama työssä jaksamisen lisääntyminen ja stressin vähentyminen, jotka mainittuna sivuilla 12–13 huomattiin myös tässä tutkimuksessa.

Vaikka Kela-etätyötä tekevät mainitsivat pieniä haasteita liittyen etätyöhön, niin silti näiden haasteiden ei koettu olevan juurikaan merkitseviä, koska etätyöstä tulevat hyödyt ovat paljon merkittävämpiä. Kummallakaan ryhmällä ei ollut merkittäviä haasteita, mutta kaikki haastateltavat mainitsivat, että haasteita saattaisi etäällä työskentelyssä olla, jos on ollut vähän aikaa organisaatiossa töissä, eikä organisaation toimintaperiaatteet ja – kulttuuri ole täysin selviä.

Eroja kehittämissuosituksissa oli ryhmien välillä hieman, joka johtui osittain siitä, että kummankin ryhmän etäällä työskentelyn muoto on erilainen.

Suuria eroja ryhmien välillä ei ollut tutkimuksessa ylipäättänsä havaittavissa. Pieniä eroja kuitenkin näkyi yleisissä asioissa liittyen etätyön tekemiseen, kuten ergonomiaan sekä työyhteisöllisyyteen. Kuitenkaan esimerkiksi etäjohtamisessa tai viestinnässä ei koettu olevan mitään eroja ryhmien välillä. Haasteita ei koettu olevan ryhmässä B, mutta ryhmässä A niitä huomattiin olevan hieman. Kummassakin ryhmässä etäällä työskentelyssä nähtiin paljon hyötyjä, joiden koettiin merkitsevän paljon enemmän kuin haasteiden. Pienet erot hyötyjen osalta, johtuivat ryhmien erilaisten työn tekemisen muodoista. Kela-etätyössä tämän tutkimuksen pohjalta, ei koeta olevan mitään merkittävää kehitettävää. Kuitenkin joitain pieniä kehityskohteita oli, jotka on tiivistetty seuraavassa kappaleessa taulukoksi.

Tässä tutkimuksessa ei havaittu työn kannalta tai itse työn tekemiseen merkitystä siinä, että tekeekö etäällä töitä viisi päivää vai 1-2 päivää viikossa. Työntekijän persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla voi puolestaan olla siihen merkitystä, että haluaako työskennellä etäällä kuinka paljon. Myös esimiehellä voi olla vaikutusta siihen, kuinka paljon etäällä voi työskennellä.

Asikaisen pro-gradu tutkimuksen tulokset, jotka ovat mainittuna sivuilla 36–38, eivät suoraan ole verrattavissa tätä opinnäytetyötä koskevaa tutkimusta, sillä esimerkiksi

toiminta-ala on erilainen kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Kuitenkin Asikaisen tutkimuksessa on havaittavissa samoja piirteitä mitä tässä tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista ilmenee, kuten etätyön mahdollistavaksi tekijöiksi koettiin tehtävien hallitseminen, organisointi, korkeatasoisen osaaminen, etätyöntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja ymmärtää organisaation toimintaperiaatteet. Lisäksi tutkimuksessa etätyöntekijät kokivat myös, että etätyöntekijän on oltava itse aktiivisempi ylläpitämään kanssakäymistä ja vuorovaikutusta työyhteisön kanssa kuten myös tässä tutkimuksessa etätyöntekijät mainitsivat. Etenkin Asikaisen tutkimuksen seitsemän etätyöskentelevän osaamisteemaa: itsensä johtaminen, ammatillinen osaaminen, teknillinen osaaminen, sosiaalinen osaaminen, jatkuva kehittyminen, työyhteisön osaaminen ja organisaation osaaminen ovat varmasti yhdistettävissä myös tähän tutkimukseen, mutta myös muihin organisaatioihin riippumatta niiden toimialasta.

7.2 Jatkotutkimusehdotuksia ja kehitysehdotuksia

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää onko Kela-etätyössä kehitettävää. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu kehityskohteita sekä – ehdotuksia haastatteluista tulleiden vastausten perusteella. Vaikka tutkimus osoitti, että Kela-etätyössä ei ole merkittäviä kehityskohteita ja tällä hetkellä Kela-etätyön koetaan toimivan organisaatiossa erittäin hyvin, niin silti haluttiin tuoda ilmi mahdollisia kehityskohteita, mitä voitaisiin parantaa. Kehityskohteina Kela-etätyössä ovat yhteisen pelisääntöjen ja oikeuksien muodostaminen kaikille samoiksi, me-hengen ja yhteisöllisyyden lisääminen, ergonomia, etätyömäärän lisääminen tai sen mahdollistaminen sekä palautteen antaminen. Osa näistä, kuten mehenki ja yhteisöllisyys sekä palautteen antaminen, eivät pelkästään kohdistu etätyöhön vaan ovat myös yleisesti työssä kohdattuja asioita.

Taulukko 2. Kehityskohteet ja kehitystoimenpiteet haasteluiden pohjalta.

Kehityskohteet	Kehitystoimenpiteet
<p>Yhteiset pelisäännöt ja oikeudet etätyölle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etätyön ohjeistuksen tarkennus ja huomioidaan eri-ikäiset ihmiset työyhteisössä. - Myös kaikkien esimiesten tulee noudattaa samoja ohjeistuksia sekä etätyö tulee mahdollistaa kaikille tasapuolisesti. - Etätyöntekijöille samat oikeudet etätoimipisteessä kuin vakituisilla työntekijöillä (kuten avaimet toimistoon tai hälytyskoodit).

<p>Me-hengen ja yhteisöllisyyden lisääminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelun mahdollistaminen työhön liittyvissä asioissa ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen työpäivän aikana arkisella kommunikoinnilla. - Etätyöntekijöiden työpisteiden sijoittaminen tasapuolisesti toimistossa. - Toimiston esimiehen pitämät viikoittaiset palaverit. - Avoin suhtautuminen etätyöntekijöihin.
<p>Ergonomia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työvälineiden tarjoaminen (esimerkiksi kuulokkeet, sähköpöytä) ja etätyöpisteen välineet vastaisivat vakituisten työpisteiden varusteita.
<p>Etätyömäärän lisääminen tai lisäämisen mahdollistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Loma-kausien hyödyntäminen Kela-etätyössä. - Mahdollisuuksien mukaan Kela-etätyön lisääminen.
<p>Palautteen antaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän henkilökohtaista palautetta - Lisää positiivista palautetta arjessa, ei vain kehitys- ja palautekeskusteluissa

Jatkotutkimusehdotuksina voidaan ehdottaa samanlaisen tutkimuksen tekemistä muihin Kela-etätyöpisteisiin, sillä toimipisteellä voi olla vaikutusta etätyöhön. Lisäksi olisi oleellista saada haastatteluihin mukaan henkilöitä, joilla ei ole niin pitkää työuraa Kelassa tai iältään nuorempia, näin ollen varmasti saataisiin erilaisia tutkimustuloksia. Kuten tästä tutkimuksesta kävi ilmi, niin etätyössä onnistumiseen on vaikuttanut pitkä työura organisaatiossa. Useat haastateltavat totesivat, että lyhyempi työura ja kokemus tulisivat vaikuttamaan etätyössä pärjäämiseen. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tiettyihin teemoihin, joten on myös mahdollista, että muiden teemojen käyttäminen tutkimuksessa, voi tuoda erilaisia asioita ilmi. Lisätutkimusta samoille haastateltaville liittyen nousseisiin asioihin, ei nähdä tarpeellisena, koska haastattelutilanteessa pyrittiin käymään jokaiset aiheet kokonaisuudessaan läpi niin, ettei niistä tule enää mitään uutta ilmi. Näiden nousseiden asioiden suhteen, ei oletta saavan syvällisempää tietoa lisätutkimuksella.

7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tuomi ja Sarajärvi (2006, 133) puhuvat kirjallisuudessa validiteetista sekä reliabiliteetista. Kun käytetään termiä validiteetti, tarkoitetaan, että tutkitaan tutkimuksessa sitä, mikä on ollut tarkoituksena. Reliabiliteetista puhuttaessa, tarkoitetaan toistettavuutta tutkimustuloksilla. Kananen (2008, 123) käsittelee teoksessaan validiteettia sekä

reliabiliteettia laajemmin. Kumpikin liittyy luotettavuuteen. Validiteetilla mitataan oikeiden asioiden tutkimista ja sen käsitetään sisältävän ulkoisen sekä sisäisen validiteetin. Kun tuloksia on mahdollista siirtää muihin tilanteisiin, jotka ovat vastaavia, puhutaan ulkoisesta validiteetista. Käsitteiden ja tutkijan tekeminen tulkintojen tulee olla virheettömiä ja näin ollen puhutaan sisäisestä validiteetista. Kananen (2008, 123) käsittelee myöskin reliabiliteetin tulosten pysyvyydellä. Ero kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään on erityisesti haasteena luotettavuutta arvioidessa, koska kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ennakoimattomuus tekee prosessin haasteelliseksi. Tämän vuoksi Kananen (2008, 124) onkin sitä mieltä, että validiteettia ei täydellisesti pysty laadulliseen tutkimukseen soveltamaan, koska tutkijan omat tulkinnat voivat vaikuttaa aineistoon. Myös reliabiliteetti kuuluu enemmänkin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuin laadullisen.

Tutkimuksen validiteetti toteutui erittäin hyvin, sillä tutkimuksessa on tutkittu sitä mikä oli tarkoituksenakin eli millä tavoin etätyötä voidaan kehittää ja tutkimuksessa saatiin vastaukset haluttuihin kysymyksiin, jotka vastasivat tutkimusongelmaan. Tosin tutkimuksen edetessä tuli eteen muutoksia, mutta nämä eivät olennaisesti vaikuttaneet koko tutkimukseen. Tutkimuksen kohderyhmä ja käytetty tutkimusmenetelmä vastasivat hyvin ilmiötä, jota haluttiin tutkia. Validiteettia olisi kuitenkin parantanut, jos olisi haastateltu etätyöntekijöitä, joilla ei olisi niin pitkä urahistoria takana ja olisivat aika uusia työntekijöitä organisaatiossa, jolloin olisi varmasti saatu laajempia tuloksia ja eroavaisuuksia. Tutkimuksessa käytetyt haastateltavat vastasivat hyvin saamaan selville tutkittavaa ilmiötä, lisäksi jokaisessa haastattelutilanteessa kysymyksiäkin lähdettiin muokkaamaan ja lisäkysymyksiä tehtiin tilanteen mukaan. Tutkimusmenetelmä oli juuri oikea tähän tutkittavaan ilmiöön eivätkä tutkimustulokset olisi olleet näin hyviä kvantitatiivista menetelmää käyttäen.

Tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että tutkimusaineisto purettiin nauhurilta sana sanalta tekstimuotoon, jolloin tutkijoiden tekemät ovat virheettömiä ja ulkopuolinenkin pystyisi tutkia aineisto ja tehdä tulkintoja näiden perusteella, ilman että olisi ollut haastattelussa mukana. Eli periaatteessa olisi mahdollista, että tutkimusaineisto olisi tutkimuksen muiden osapuolten tarkasteltavissa ja saatavilla. Kuitenkin haastattelut tehtiin luottamuksellisesti eikä muilla siten ole pääsyä tutkimustuloksiin kuin tämän tutkimuksen tekijöillä itse. Tutkimuksen tulokset eivät ole myöskään sattuman aiheuttamia, esimerkiksi jos tutkimus uusittaisiin samoille haastateltaville, niin saataisiin hyvin todennäköisesti samoissa olosuhteissa samat tulokset. Huomioitavaa on, että jos käytettäisiin muita haastateltavia tai eri toimipisteessä työskenteleviä niin tulokset voisivat olla hyvin todennäköisesti

erilaisia. Luotettavuutta lisäsi erityisesti se, että haastatteluiden alussa kaikille haastatteliijoille kerrottiin, että haastatteluaineistoa ei tulla sellaisenaan viemään organisaatiossa eteenpäin. Kaikki osapuolet tulisivat näkemään vain opinnäytetyössä ilmenevät tulokset. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että suoria lainauksia heidän puheestaan ei tulla käyttämään ja, että heidän nimiänsä ei missään tutkimuksen vaiheessa tulla käyttämään, vaan tutkimuksessa käytetään kirjainluokituksia. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava ja todenmukainen haastatteluaineisto, jossa onnistuttiin melko hyvin. Haastateltavat pyysivät myös itse, ettei suoria sitaatteja käytettäisi, koska eivät halunneet oman henkilöllisyytensä paljastuvan missään vaiheessa. Oli huomattavissa, että haastateltavat eivät kaikkiin kysymyksiin ehkä vastanneet juuri niin kuin asiat olivat heidän mielestään. Haastattelutilanteista kuitenkin pyrittiin saamaan mahdollisimman mukava ja rento, joka puolestaan huomattiin vaikuttavan positiivisesti.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkijoille tämän tutkimuksen tekemisestä on ollut hyötyä siinä mielessä, että tutkijat voivat itse hyödyntää tutkimuksen kautta saatuja tietoja omalla työurallaan. Tämä tutkimus on osoittanut kuinka laaja-alaisesta aiheesta on kysymys ja kuinka monesta tekijästä etätyöskentely koostuu. Teorian kautta saatu syvällinen tieto on laajentanut osaamista ja näkemystä liittyen tutkimuksen aiheeseen. Tutkimuksesta saatua osaamista ja tietämystä on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa, sillä yhä useammat työpaikat tarjoavat joustavampia työnmuotoja. Tutkimuksen aihe on ollut tutkijoille erittäin mielenkiintoinen, joka on motivoinut tutkimuksen eteenpäin saattamisessa. Tutkijat ovat etukäteen syventyneet koko opiskeluiden ajan tätä tutkimusta koskettaviin aihealueisiin, joka on mahdollistanut hyvän pohjan tutkimuksen etenemiselle.

Tutkimuksesta on kohdeorganisaatiolle erittäin paljon hyötyä ja se tuo lisäarvoa heidän toimialalleen. Toimeksiantajan mukaan he voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia muun muassa esimieskoulutuksissa liittyen tutkimuksessa esille tulleisiin tuloksiin liittyen alaisten odotuksiin esimieheltä etätyössä ja etätyön mahdollisuuden saamiseen. Lisäksi tutkimuksessa tuli esille tarve etätyön pelisääntöjen ja ohjeistuksen tarkennuksiin, joita kohdeorganisaation mukaan he voivat hyödyntää, kun etätyön pelisääntöjä ja ohjeistuksia seuraavan kerran päivitetään. Lisäksi tutkimus antaa kuvaa organisaatiolle, että ainakaan tämän tutkimuksen puitteissa, ei huomata etätyön määrällä olevan vaikutusta yleisesti työn tekemiseen. Hyötyä ei kuitenkaan tästä tutkimuksesta voida olettaa olevan kovinkaan paljon muille organisaatioille, sillä tämä tutkimus on kohdennettu nimenomaan vain tähän organisaatioon. Kela-etätyö on käytäntönä erilainen, jota ei ole mahdollista suoraan

verrata muihin etätöihin. Kuitenkin ne organisaatiot, joilla on samantyyppistä työmuotoa käytössä, voivat hyötyä tästä tutkimuksesta.

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2016. Aktiivisin vaihe alkoi syksyllä 2016, jolloin myös toimeksianto saatiin. Tutkijat ottivat itse kohdeorganisaatioon yhteyttä ja tapaamisen yhteydessä muokkautui lopullinen tutkimuksen aihe. Kuitenkin kohdeorganisaatio antoi tutkijoille mahdollisuuden itse vaikuttaa tutkimuksen sisältöön sekä toteutustapoihin. Yhteydenpito kohdeorganisaation yhteyshenkilöön on ollut erittäin sujuvaa, mikä on mahdollistanut tämän prosessin nopean etenemisen. Myös toimeksiantajan mukaan yhteydenpito on ollut sujuvaa. Yhteyshenkilö mainitsi, että tutkimuksen tekijät olivat sitoutuneita, joka näkyi muun muassa työn nopeana etenemisenä ja sovittujen asioiden hoitamisena sujuvasti.

Tutkimusprosessissa on ollut haasteita ja muuttuvia tekijöitä, jotka kuitenkin on osattu ottaa huomioon niin, ettei prosessi tai itse aihe ole kärsinyt. Tämä on merkittävästi opettanut ajanhallintataitoja, ongelmanratkaisukykyä sekä projektin hallintataitoja. Näitä taitoja tutkijat uskovatkin tarvitsevan tulevaisuudessa. Lisäksi koettiin, että hyvä teoreettinen osaaminen mahdollisti haasteista yli pääsemisen, koska koettuja ongelmia pystyttiin jopa hyödyntämään. Vahva teoreettinen tietopohja auttoi muun muassa haastattelutilanteessa, kun ilmeni haastateltavien koostuvan osittain alkuperäisesti poikkeavasta kohderyhmästä. Kaikesta huolimatta tutkimuksen aikatauluissa pysyttiin odotettua paremmin. Viikkotasoiset tavoitteet tutkimuksessa toteutuivat aina etuajassa, mikä mahdollisti opinnäytetyön nopean etenemisen. Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnitelmat toteutuivat suunnitellun mukaisesti ja osittain jopa etuajassa. Lisäksi kaikki asetetut tavoitteet ja vaiheet toteutettiin, kuten oli suunniteltu. Tutkimuksen aikana ei tullut viikkotasoisia keskeytyksiä vaan tutkimusta työstettiin joka viikko. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen meni aikaa noin 2,5 kuukautta. Vaikka prosessi oli kokonaisuudessaan haastava ja työläs, niin tutkijat olivat yllättyneitä kuinka sujuvasti ja hyvin opinnäytetyöprosessi onnistui.

Lähteet

- Asikainen, M. 2016. Etätyö osaamisen ympäristönä – Tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto Kappakorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa: <file:///C:/Users/a1402529/Downloads/URN-NBN-fi-jyu201609074030.pdf>. Luettu: 3.11.2016.
- Di Martino, V., & Wirth, L. 1990. Telework: A new way of working and living. International Labour Review., 129, 529.
- Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Tammer Oy. Tampere.
- Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. & Virtaharju, J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Redfina Oy. Espoo. Luettavissa: <http://www.vmwork.net/wp-content/uploads/2011/12/MoViopasFINAL.pdf>. Luettu: 20.10.2016.
- Harju, M., Tiihonen, P., Salonen, M., Ovaskainen, T. & Ahlgren, R. 2007. E-työn hyvät käytännöt. 10. Jyväskylä. Luettavissa: <http://docplayer.fi/606920-E-tyon-hyvat-kaytannot13-07-hyvat-kaytannot.html> Luettu: 08.10.2016.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Oy. Helsinki.
- Heinonen, S. 2009. Etätyö on varteenotettava vaihtoehto perinteiselle tietotyölle. Työ ja ihminen 18: 3, 127–135.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Helsingin Sanomat 2016. Etätyön pelisäännöt vaihtelevat työpaikoilla. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1473742812212>. Luettu: 4.11.2016.
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella – Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum. Helsinki.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy. Juva.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki
Jokinen, T. 30.9.2016. Työsuhdepäällikkö. Kansaneläkelaitos. Sähköposti.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro.
Helsinki.

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

Kansaneläkelaitos 2016a. Toiminta. Luettavissa: <http://www.kela.fi/toiminta>. Luettu:
20.10.2016.

Kansaneläkelaitos 2016b. Historia. Luettavissa: <http://www.kela.fi/historia>. Luettu:
20.10.2016.

Kansaneläkelaitos 2016c. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.kela.fi/organisaatio>.
Luettu: 20.10.2016.

Kansaneläkelaitos 2016d. Strategia. Luettavissa: <http://www.kela.fi/strategia>. Luettu:
18.10.2016.

Kansaneläkelaitos 2016e. Kelan strategia 2015–2018. Luettavissa:
<http://www.kela.fi/documents/10180/0/Kelan+strategia+2015-2018/cf5e9934-62fc-4275-a83d-c20e42d8ac96>. Luettu:20.10.2016.

Kansaneläkelaitos 2015. Kelan toimintakertomus 2015. Luettavissa:
http://www.kela.fi/documents/10180/1169692/Kelan_toimintakertomus_2015.pdf/3b6fd076-a406-48e8-83268f00a8384a8a. Luettu: 20.10.2016.

Kelan toimihenkilöt ry 2012. Kelassa käyttöön uusia etätyö- ja työaikamuotoja.
Luettavissa: <http://www.pardia.fi/kelantoimihenkilot/?x1796127=3287253>. Luettu:
20.10.2016.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät.
Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo. Luettavissa:
<http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>. Luettu: 3.11.2016.

- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & de Luis Carnicer, M. P. 2002. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Suutarinen, M & Vesterinen P. L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu.
- Talouselämä 2014. Melkoinen muutos: Tästä on tullut työntekijälle tärkeämpi kuin palkankorotuksesta. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/melkoinen-muutos-tasta-ontullut-tyontekijalle-tarkeampi-kuin-palkankorotuksesta-3450906>. Luettu: 5.11.2016.
- TEM 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM A: 25. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
Luettavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/TEM_25_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf. Luettu: 4.10.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tammerprint Oy. Tampere.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus 269. Työministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://www.vmwork.net/material/mobilework.pdf>. Luettu: 20.10.2016.

Viljakainen, P. 2001. No Fear. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Jyväskylä.

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

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymysten runko

Haastattelukysymykset: ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN, CASE KELA

Yleistä

- Sukupuoli?
- Ikä? Jakaumissa: alle 24, 25–34, 35–44, 45–54 ja yli 55
- Missä tehtävissä työskentelet tällä hetkellä?
- Miten pitkään olet työskennellyt Kelassa?

Yleistä etätyöstä

- Missä teet etätyötä (kela-etätyö/etänä töitä)?
- Kuinka usein teet etänä työtä?
- Mikä on pääasiallinen syy, että teet tai haluat tehdä etätyötä?
- Huomaatko eroa työskentelyssäsi, kun teet etänä töitä?
- Olisitko kiinnostunut lisäämään etätyötäsi?
- Onko sinulla kiinnostusta edetä uralla Kelassa? Oletko huomannut etätyöllä olevan vaikutus omaan etenemiseen Kelassa? Koetko etätyön esteenä etenemiselle?
- Koetko selkeäksi etätyön pelisäännöt?
- Koetko, että kaikilla on samat pelisäännöt ja oikeudet etätyölle? Koetko eriarvoisuuden tunnetta näissä?
- Koetko, että hallitset etätyössä tarvittavat taidot riittävän hyvin? Kaipaisitko lisäkoulutusta tai muuta tukea?
- Koetko etätyön aiheuttavan sinulle enemmän stressiä/kuormitusta? Mitkä asiat aiheuttavat? Vai koetko toisinpäin?
- Kuka on mielestäsi vastuussa etänä työskentelevän jaksamisesta?
- Oletko tyytyväinen vai tyytymätön etätyöhösi? Osaisitko sanoa mikä/mitkä asiat johtavat tyytymättömyyteen/tyytyväisyyteen?
- Motivoiko sinua työssäsi se, että voit tehdä etätyötä?

Viestintä ja tiedonkulku etätyössä

- Mitä viestintäkanavia ja välineitä käytätte etätyössä?
- Kokisitko viestintävälineissä ja -kanavissa jotain kehitettävää? Jos koet, niin mitä?
- Kulkeeko informaatio organisaatiossa? Informoidaanko ylemmältä tarpeeksi?
- Tuntuuko, että tietoa jää saamatta siitä syystä, että työskentelet etänä?
- Minkälaisia asioita sinun mielestäsi pitäisi viestiä kasvotusten ja toivoisitko joitakin asioita käytävän kasvotusten?

Työyhteisö

- Minkä koet sinun työyhteisöksi?
- Koetko pääseväsi riittävän usein osallistumaan yhteisiin tapaamisiin ja kehittämispalavereihin esim. tiimi- ja ryhmäpalavereihin?
- Miten toimivaksi koet vuorovaikutuksen muun työyhteisön kanssa?
- Miten kehittäisit vuorovaikutusta muun työyhteisön kanssa?
- Koetko etätyön aiheuttavan syrjäytymistä työyhteisöstä? **Jos koet**, niin onko tämän ehkäisemiseksi tehty mitään?
- Koetko, että saat tarpeeksi apua ja tukea? Keneltä ensisijaisesti saat apua ja tukea?

Suhde esimieheen (etäjohtaminen)

- Millaisissa asioissa koet tarvitsevasi esimiestäsi?
- Koetko, että esimiestäsi on helppo vai vaikea lähestyä?
- Tapaatko mielestäsi riittävän usein esimiestäsi kasvokkain?
- Kuinka hyvin esimies on tavoitettavissa? Onko tässä kehitettävää?
- Tuntuuko sinusta siltä, että esimies luottaa sinuun? Vaikuttaako etätyö luottamukseen?
- Koetko seurannan tai tavoitteiden aiheuttavan sinulle stressiä tai kuormitusta?
- Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi? Minkälaisista asioista toivoisit lisää palautetta?
- Odotuksesi esimiehelle etätyössä?
- Minkälaiseksi koet esimies-alaisuuden etätyössä?

Lopuksi

- Mitä hyviä puolia koet etätyömahdollisuudessa?
- Mitä koet haasteiksi etätyössä?
- Onko sinulla toiveita ja kehitysehdotuksia yleisesti liittyen etätyöhön?