

Irma Vanhanen

ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN
LUONNONVARAKESKUKSESSA

YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2017

ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN LUONNONVARAKESKUKSESSA

Vanhanen, Irma
Satakunnan ammattikorkeakoulu YAMK
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
huhtikuu 2017
Ohjaajat: Nokkonen Sirpa ja Suvanto Mari
Sivumäärä: 105
Liitteitä: 8

Asiasanat: etätyö

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa Luonnonvarakeskuksen etätyön kehittämismahdollisuudet ja tuottaa suositus etätyön kehittämiseen. Tutkimuksellista kehittämistyötä lähestyttiin selvittämällä Luken ydintoiminnon eli tutkimuksen näkökulmasta sitä, miten Luonnonvarakeskuksessa oli mahdollista toteuttaa etätyötä ja millaisia tavoitteita ja odotuksia tutkimusyksiköiden johto, esimiehet ja työntekijät etätyötyölle asettivat sekä millaisia vaikutuksia etätyöstä nähtiin tulevan.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja lähestymistapana tapaus-tutkimusta, koska tavoitteena oli tutkia etätyötä selvittämällä Luonnonvarakeskuksen tutkimusyksiköiden johtajien, esimiesten ja henkilöstön kokemuksia ja näkökulmia. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekä kyselyä että teemahaastattelua. Kyselyn kohteiksi valikoitui harkinnanvaraisella otannalla 8 eri tutkimustiimiä, joissa oli sekä etätyötä tekeviä, että ei-etätyötä tekeviä työntekijöitä ja esimiehiä. Kysely lähetettiin yhteensä 134 henkilölle, joista vastasi 37 prosenttia. Teemahaastattelussa haastateltiin kaikki neljän tutkimusyksikön johtajat. Kyselyn tulokset analysoitiin ja teemahaastattelun tulokset litteroitiin ja analysoitiin.

Kehittämistyön tulosten pohjalta voitiin todeta, että tutkimusyksiköiden johtajat kaipasivat työnantajan tahtotilan selkeyttämistä etätyön ja sen tavoitteiden suhteen. Henkilöstö ja johto toivoivat etätyön tekemiseen enemmän joustavuutta sekä henkilöstön etätyövalmiuden parantamista. Etätyövalmiuden kehittämiseksi konkreettisina tuotoksina esitetään etätyöhön siirtyvän henkilön valmennusohjelma sekä esimiehille tueksi muistilista, jonka avulla tulee huomioitua oleelliset asiat etätyöhön siirtyvän työntekijän osalta.

DEVELOPING DISTANCE WORK AT NATURAL RESOURCES INSTITUTE FINLAND (LUKE)

Vanhanen, Irma

Satakunta University of Applied Sciences, Master's degree

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

April 2017

Supervisor: Nokkonen Sirpa and Suvanto Mari

Number of pages: 105

Appendices: 8

Keywords: distance work

The aim of this thesis was to identify how distance work could be developed at Natural Resources Institute Finland (Luke) and to create a recommendation for developing distance work. The research-based development project was approached by determining how distance work could be performed at Luke, what kinds of objectives and expectations the management, supervisors and employees of Luke research units had concerning distance work, and what kinds of impacts they believed distance work would have. The focus was on Luke's core activity, research.

As the goal was to examine distance work by analysing the experiences and opinions of the management, supervisors and employees of Luke research units, a qualitative research method and a case study were used to implement the project. Data was collected through a survey and through semi-structured interviews. The survey was sent to eight different research teams that were chosen through discretionary sampling. The teams included employees and supervisors who had already performed distance work and employees and supervisors who had not performed distance work. In total, the survey was sent to 134 recipients. The response rate was 37 per cent. The semi-structured interviews were targeted at the vice presidents of Luke's four research units. The results of the survey were analysed and the interviews transcribed and analysed.

Based on the results of the development project, the vice presidents of the research units feel that Luke should make its stand on distance work and the objectives of distance work more explicit. Employees and management also hope that distance work could be performed more flexibly and that the distance work skills of employees could be improved. As concrete solutions for developing distance work, this thesis presents a training programme for employees wishing to perform distance work and a checklist for supervisors. The purpose of the checklist is to ensure that supervisors remember to take all the essential matters into account when an employee begins to perform distance work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA.....	8
2.1	Valtion konserniohjaus	8
2.2	Työ 2.0 hanke.....	8
2.3	Luonnonvarakeskus (Luke)	9
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE	13
3.1	Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus	13
3.2	Tutkimusongelma	14
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	15
4.1	Laadullinen tutkimus	15
4.2	Tapaustutkimus	16
4.3	Tiedonkeruumenetelmät	17
5	ETÄTYÖ TYÖN TEKEMISEN MUOTONA.....	19
5.1	Etätyö	19
5.2	Etätyö työntekijän näkökulmasta.....	23
5.3	Etätyö tiimissä.....	25
5.4	Etätyöhön siirtyminen.....	26
5.5	Etätyö johdon näkökulmasta.....	27
5.6	Etätyön edellytykset.....	30
5.7	Etätyön haitat työntekijän sekä organisaation näkökulmasta	33
5.8	Etätyön tekeminen Lukessa	35
5.9	Etätyön edellytykset Lukessa.....	37
6	TUTKIMUSOSUUDEN TULOKSET.....	39
6.1	Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	39
6.2	Kyselyn tulokset.....	40
6.2.1	Vastaajien taustatiedot.....	40
6.2.2	Työn tekeminen vapaa-ajalla ilman korvausta.....	42
6.2.3	Nykytilanteen arviointi	43
6.2.4	Esimiehen kokemukset etätyön johtamisesta	56
6.2.5	Etätyön mahdollisuudet ja haitat	59
6.2.6	Etätyöhön siirtymisen esteet.....	66
6.2.7	Etätyön kehittäminen.....	73
6.3	Teemahaastatteluiden tulokset	77
6.3.1	Nykytilanteen arviointi johtajan kokemukset.....	77
6.3.2	Etätyön mahdollisuudet ja haitat	84
6.3.3	Etätyön kehittäminen.....	88

6.4	Tutkimuksen luotettavuus	92
7	ETÄTYÖN KEHITTÄMISEHDOTUKSET	94
7.1	Luken tahtotilan ja etätyön tavoitteiden suuntaaminen	94
7.2	Joustavuuden lisääminen	96
7.3	Etätyövalmiuden parantaminen	97
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	99
	LÄHTEET	103
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Esko Kilven (2011, 10) mukaan ”Haasteenamme on se, että emme voi menestyä, jos teemme tämän päivän tietotyötä, luovaa työtä eilisen työkaluilla, eilisen lähestymistavoilla ja eilisen johtamisella.”

Perinteinen työn organisointi juontaa juurensa teollisesta aikakaudesta, jolloin muutoksia pystyttiin hallitsemaan paremmin ja suunnittelemaan pitkäkestoisesti. Johto päätti kaikesta ja työntekijät valmistivat tuotteet johdon ohjeiden ja valvonnan alla. Mitä enemmän tuotettiin, sen parempi oli tuottavuus. Kehitys jatkoi kulkuaan ja työn luonne muuttui. Nykyisin suurta osaa tehtävästä työstä voidaan kutsua tietointensiviseksi asiantuntijatyöksi. Asiantuntijatyö on itsenäistä, korkeaa osaamista edellyttävää luovaa työtä. Välillä työskennellään vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa ja välillä verkostoissa. Työ edellyttää nopeita itsenäisiä ratkaisuja ja joustavia toimintatapoja sekä teknologiaa. Tuottavuutta haetaan asiakkuuksista luovuuden ja joustavien innovatiivisten toimintatapojen avulla. Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa sen, että ennustettavuus on vaikeaa. Työtä tehdään erilaisissa paikoissa, eri aikoina ja osissa. Esko Kilven (2011) mukaan: ”tietotyötä eivät tee toisistaan erilliset ihmiset vaan toisiaan tarvitsevat ihmiset vuorovaikutuksessa. Yksilön toiminta ei myöskään silloin ole arvioinnin mittayksikkö vaan vuorovaikutuksen laatu ja tehokkuus.” (Esko Kilpi 2011, 9.)

Etätyö on perinteisestä työtavasta poikkeava työn organisoinnin muoto. Etätyötä pidetään työnantajan näkökulmasta mahdollisuutena lisätä työn tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä parantaa imagoa. Etätyön johtaminen perustuu luottamukseen ja itsenäisen työskentelytavan sallimiseen. Työntekijä puolestaan voi etätyön avulla yhdistää joustavammin työn ja vapaa-ajan sekä itsenäisemmän työskentelytavan. Etätyössä voi keskittyä työhön tai tiettyyn työvaiheeseen paremmin, jolloin myös työn voidaan ajatella olevan tehokasta ja tuottavaa. Etätyötä hyödynnetään töiden organisoinnissa

ja kehittämisesä vielä marginaalisesti. Esteinä ovat perinteinen työn johtamis- ja organisointitapa sekä riski hiljaisen tiedon häviämisestä. (Helle 2004, 17).

Etätyö on työn joustomahdollisuus kuten esim. liukuva työaika tai työaikapankki. Työn joustojen tarkoituksena on auttaa jaksamaan ja lisätä työn tuottavuutta ja työhyvinvointia sekä joustavoittaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee etätyön kehittämisen mahdollisuuksia Luonnonvarakeskuksessa (Luke). Luke on organisaatio, joka aloitti toimintansa 1.1.2015 kolmen maa- ja metsätalousministeriön alaisen tutkimuslaitoksen ja tietopalvelukeskuksen tilastopalveluiden fuusioituttua. Luken käynnistyttyä päättyneiden virastojen organisaatiokulttuurien erot näkyvät osittain edelleen toiminnassa. Luonnonvarakeskuksen etätyöohje otettiin käyttöön syyskuussa 2015.

Vuonna 2014 oli tiedossa, että Luken budjettirahoitus vähenisi vuoteen 2018 portaittain noin 22 - 24 milj. euroa. Kokonaisrahoituksen oli arvioitu jäävän noin 123,7 milj. euroon. Henkilötyövuosien arvioitiin laskevan noin 300 henkilötyövuotta vuoteen 2018 mennessä. Ulkopuolisen rahoituksen osuuden tavoite vuodelle 2018 arvioitiin kasvavan 42 prosenttiin. Vuoteen 2018 mennessä tavoitteena on sopeuttaa toiminta käytettävissä olevaan rahoitukseen. Säästöjä haetaan hallinnon päällekkäisyyksiä karsimalla sekä toimitilojen vähentämisellä ja tehokkaammalla käytöllä. Samalla pyritään ulkopuolisen rahoituksen osuutta kasvattamaan suhteessa budjettirahoitukseen.

Lähtötilanteessa vuonna 2015 etätyön teettäminen Lukessa on ollut harkinnanvaraista ja se on tapahtunut lähinnä työntekijän aloitteesta ja tarpeista. Budjettirahoituksen vähetessä valtion tutkimuslaitosten rakenteiden ja rahoituksen uudistuksen myötä myös työnantajalähtöiseen etätyön tarjoamiseen on kasvava paine. Luken toiminnan alueellisen strategian 2015–2025 linjauksissa on mainittu, että tilankäyttöä tehostetaan kaikkialla ja toimitilasuunnittelussa otetaan huomioon työn muuttuminen mobiiliin suuntaan. Etätyötä suositaan työskentelymuotona etenkin Luken käynnistymisvaiheessa siirtymävaiheen ratkaisuna, joka auttaa henkilöstön sopeutumisessa toimipaikkaverkoston muutoksiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etätyökäytänteitä ja etätyön organisointia Lukessa vuonna 2015. Tavoitteena on luoda suosituksia etätyökäytäntöjen kehittämiseksi Lukessa. Yhtenäiset käytännöt ja pelisäännöt parantavat työilmapiiriä, lisäävät työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Tutkimusongelmaa lähestytään teorian ja johdon linjausten pohjalta erikseen tiimien, tiimiesimiesten ja tutkimusyksiköiden johtajien näkökulmasta, jotta voidaan varmistaa tutkimukselle riittävä triangulaatio.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

2.1 Valtion konserniohjaus

Valtion budjettitalouden piiriin kuuluvat virastot ovat valtionvarainministeriön (VM) ja hallinnonalojen konserniohjauksessa hallinnollisten kuten henkilöstö- ja talousasioiden osalta. Valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan linjausten valmistelusta ja toteuttamisesta vastaa VM:n henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto eli Valtion työmarkkinalaitos (VTML). (valtionvarainministeriön www-sivut 2016.)

Valtion työmarkkinalaitoksen valmisteleva ohje VM/2510/00.00.00/2015 käsittelee etätyön periaatteita valtiolla. Luken virastokohtaisen etätyön ohjeen sisältö on rakennettu siten, että edellä mainitut periaatteet on huomioitu. VM:n ohjauksen lisäksi ministeriöt kuten Luken tapauksessa MMM vastaavat oman hallinnonalansa henkilöstöpolitiikan toteutuksesta osana tulosohjausta ja henkilöstöpolitiikan seurantaa. (valtionvarainministeriön www-sivut 2016.)

2.2 Työ 2.0 hanke

Toimintaympäristön nopea muuttuminen on saanut aikaan muospaineita myös valtiotyönantajan toimintatapoihin. Valtionhallinnossa on käynnissä erilaisia kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on entistä joustavampi työn tekeminen. Työ 2.0 -hankkeella tavoitellaan valtionhallinnon organisaatioiden työn tekemisen tapojen uudistamista ja tuottavuuden kasvua. Tavoitetta kuvaa hyvin hankkeen mainoslause:

"Työ ei ole enää paikka, mihin mennään, vaan se, mitä tehdään". Työ 2.0 -hanke sisältää myös etätyön kehittämisen ja onkin mielenkiintoista nähdä, miten hankkeen tulokset tulevaisuudessa konkretisoituvat valtion organisaatioissa. Hanke käynnistettiin kansallisena etätyöpäivänä 8.10.2015 valtiovarainministeriön, valtiokonttorin, Senaatti-kiinteistön ja Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin yhteistyönä. Visiona on ”Tekemällä fiksusti töitä saadaan aikaan enemmän vähemmällä. Tästä hyötyvät sekä asiakkaat (kansalaiset, yritykset ja yhteiskunnan muut toimijat) että oma työyhteisö.” (valtiovarainministeriön www-sivut, 2016.)

Hankkeen lähtökohtina olivat työelämän ja työn tekemisen muotojen nopea muuttuminen, hallitusohjelman tuottavuustavoitteet, valtion toimitilastrategia sekä valtio-työyhteisö 2020 -linjaukset. Työ 2.0 -hankkeessa tuottavuutta tavoitellaan digitalisaation tuoman työvälineiden sähköistymisen, toimintatapojen sekä johtamisen uudistamisen, innovatiivisuuden ja paremman palvelun lisäämiseksi valtionhallinnossa. Tuottavuutta haetaan myös toimitilojen uudistamisen myötä, jotta työympäristöt ja tilat tukevat jatkossa paremmin uusia työnteon tapoja ja mahdollistavat tuloksellisen toiminnan. (valtiovarainministeriön www-sivut, 2016.)

Hankkeen kehittämiskohteina ovat erityisesti valtionhallinnon johtaminen, työympäristöt, osaaminen, ICT:n hyödyntäminen sekä toimintatavat. Hankkeen kehittämisideoina ovat mainittu mm. yhtenäiset etätyökäytännöt, etätyötiloja virastotaloihin ympäri Suomen, myös virkamies voisi tehdä matkatessaan töitä, koko valtion yhteinen ryhmätyötila (esim. VYVI), työpisteidenkierto valtionhallinnossa, toimintamallien jakamista ja kehittämistä verkostoissa, ihmisten johtaminen johtamisen ja esimiestyön kehittämisen painopistealueeksi. (valtiovarainministeriön www-sivut, 2016.) Työ 2.0 -hankkeella on selkeitä yhtymäkohtia tämän kehittämistyön tavoitteisiin.

2.3 Luonnonvarakeskus (Luke)

Luke on maa- ja metsätalousministeriön alainen tutkimuslaitos, joka aloitti toimintansa 1. tammikuuta 2015. Luke muodostettiin yhdistämällä maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT, Metsäntutkimuslaitos Metla, Riista- ja kalatalouden tut-

kimuslaitos RKTL sekä maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen tilastotuotanto.

Tarve tutkimuslaitosten yhdistymiseen sai alkunsa 10.10.2012 Jyrki Kataisen hallituksen linjaamasta tutkimuslaitosuudistuksesta. Linjausten perusteella valtioneuvosto teki asiasta periaatepäätöksen 5.9.2013. Periaatepäätös koski valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistusta. Tavoitteena oli varmistaa tutkitun tiedon hyödyntäminen ja muuttuvien tietotarpeiden ennakointi yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena joustavasti sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Uudistuksella haettiin tuottavuuden lisäksi myös kustannussäästöjä. Valtioneuvoston tiedotteen 5.9.2013 362/2013 mukaan rakenteellisen uudistuksen tavoitteena oli ”vahvistaa monitieteistä, korkeatasoista ja yhteiskunnan kannalta merkityksellistä tutkimusta, vapauttaa resursseja tutkimuksen tukipalveluista ja kiinteistä rakenteista tutkimustoimintaan sekä muodostaa tutkimuslaitoksista aihepiireittäin nykyistä suurempia ja vahvempia kokonaisuuksia. Uudistuksen tavoitteena on synnyttää vahvempia monitieteisiä tutkimusorganisaatioita, jotka pystyvät kilpailemaan rahoituksesta muiden eurooppalaisten tutkimuslaitosten välillä sekä lisätä yhteistyötä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välillä.” (valtioneuvoston www-sivut, 2015.)

Valmistelun tuloksena Suomen toiseksi suurin tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio Luke aloitti toimintansa 1.1.2015. Luken visiona on: ”Olemme biotalouden edelläkävijä - osaamisemme luo perustan kestäväälle kasvulle ja hyvinvoinnille.” Tavoitteena on tuottaa tutkimusta, jota tarvitaan tulevaisuuden biotalouden ja siihen pohjautuvan yritystoiminnan, työllisyyden, viennin ja hyvinvoinnin rakentamisessa. Metsä-, maa- sekä riista- ja kalatalouteen perustuvan tutkimus tuottaa asiakkaiden tarpeisiin ratkaisuja ja palveluja sekä hoitaa toimialaan liittyviä viranomaistehtäviä. Vuonna 2014 tehtiin 1665 henkilötyövuotta fuusioituneissa laitoksissa. Yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 144,9 miljoonaa euroa, josta ulkopuolisen rahoituksen osuus oli noin 33 prosenttia. Luken strateginen johto sijoittui Viikin kampukselle Helsinkiin.

Luken henkilöstöstä oli korkeakoulun käyneitä 64 prosenttia, josta 53 prosentilla oli ylempi korkeakoulututkinto. Valtiolle.fi -sivuston mukaan mainitaan Lukesta työntantajana seuraavasti: ”Tarjoamme tutkimustyölle nykyaikaiset ja korkeatasoiset puitteet. Työaika ja tapa työskennellä ovat joustavat. Toimipaikkaverkosto kattaa koko

Suomen. Huolehdimme työntekijöiden osaamisen kehittamisestä sekä panostamme työhyvinvointiin. Toimimme laajoissa kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa.”

Luke toimii noin 40 toimipaikassa ympäri Suomea. Luke on hajautetusti toimiva organisaatio. Vartiainen, Kokon & Hakosen (2004, 14.) mukaan ”hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Virtuaalista tästä työstä tekee se, että kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tämän vuoksi puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista.” Luken alueellisen toiminnan strategian mukaan tulevaisuudessa on neljä päätoimipaikkaa ja noin kymmenen muuta strategisesti tärkeää toimipaikkaa. Päätoimipaikkoja ovat pääkaupunkiseutu, Jokioinen, Joensuu ja Oulu. Päätoimipaikoista on tarkoitus muodostaa kansainväliset mitat täyttäviä monitieteisiä tutkimusympäristöjä. (Luken www-sivut 2015).

Luke on matriisiorganisaatio, joka toimii maa- ja metsätalousministeriön tulosohtauksessa. Lukea johtaa pääjohtaja. Luke on jaettu osaamis pohjaisesti neljään tutkimusyksikköön sekä tilastopalveluihin ja sisäiset asiantuntijapalvelut yksikköön (Kuvio 1). Luken asiakkuusprosessi kulkee horisontaalisesti läpi koko organisaation. Asiakkuusprosessi käsittää projektit ja palvelut. Projektit ja palvelut toimivat asiakasrajapinnassa tarjoamalla asiakkaiden tarpeisiin ratkaisuja tieteellistä tutkimusta soveltamalla. Asiakaspalautteita käytetään toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja tutkimuksen suuntaamiseen. Projektit toimivat horisontaalisesti yli organisaatorajojen pääosin ulkopuolisen rahoituksen turvin, hyödyntäen linjaorganisaation resursseja, infraa, osaamista ja asiantuntemusta. Tarvittavien resurssien varaaminen ja hyödyntäminen oikeaan aikaan edellyttää suunnitelmallisuutta, toimivia vuorovaikutussuhteita ja verkostoitumista myös Luken sisällä. (Luken www-sivut 2015.)



Kuvio1. Organisaatiorakenne

Luken yksiköt jakautuvat osaamisalueittain ryhmiin Kuvion 2 mukaisesti. Ryhmät on edelleen alajaoteltu tiimeihin. Ryhmäpäälliköt vastaavat ryhmänsä taloudesta ja henkilöstöstä. Varsinainen tutkimus ym. toiminta tapahtuu tiimeissä. Tiimiesimiehet vastaavat tiiminsä toiminnasta, osaamisen kehittämisestä ja lähiesimiestehtävistä.

Ryhmien ja tiimien jäsenet toimivat eri puolella Suomea sijaitsevilla toimipaikoilla hajallaan ja saattavat toimia useissakin projekteissa samanaikaisesti. Projektit toimivat horisontaalisesti, jonka vuoksi projektissa toimii väkeä yli organisaatorajojen. Haasteena on töiden suunnittelu ja tiedonkulku projektipäällikön, tiimiesimiehen ja ryhmäpäällikön välillä.

Luonnonvarat ja biotuotanto	Vihreä teknologia	Uudet liiketoimintamahdollisuudet	Talous ja yhteiskunta	Tilastopalvelut	Sisäiset asiantuntijapalvelut
<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen - Tuotantojärjestelmät - Elinympäristö ja ekologia - Tuotannon ympäristövaikutukset - Kala-, riista ja metsäseurannat - Aineistopalvelut pohjoinen - Aineistopalvelut etelä 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen - Kasvi-, metsä- ja eläingenetiikka - Lihantuotanto - Kotieläinteknologia - Tuotanto- ja informaatioteknologiat - Vesiviljelytuotanto 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen - Liiketoiminta, yrittäjyys ja johtaminen - Uudet tuotteet, palvelut ja teknologia - Resurssivissas kiertotalous 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen - Poliittika-tutkimus ja markkinoiden toimivuus - Luonnonvarayritysten talous - Luonnonvarojen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen - Ruoka- ja luonnonvara-tilastot - Tilasto-tuotannon menetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> - Johdon tuki, oikeudelliset palvelut ja assistenttipalvelu - Henkilöstö- ja matkapalvelut - Talouspalvelut - Tietoratkaisut - Toiminta-ympäristöpalvelut - Viestintäpalvelut

Kuvio 2. Yksiköt ja ryhmät (Luonnonvarakeskuksen www-sivut 2015)

Luken toiminta-ajatus on ”Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa tietoon perustuvia ratkaisumalleja ja palveluita asiakkailleen, lisäar-

voa uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvalla kestäväällä ja kilpailukykyisellä elinkeinotoiminnalla sekä tukee yhteiskunnallista päätöksentekoa.” (Luken www-sivut 2015.)

Luken arvot perustuvat valtionhallinnon arvoihin. Arvot kertovat, miten Lukessa toimitaan ja miten arvot näkyvät arjessa. Arvot tukevat hyvin tämän kehittämistyön tavoitteita. Luken arvot asiakasläheisyys, luottamus ja avoimuus, voimaa yhteistyöstä ja työyhteisöstä sekä älykkäästi tekeminen julkaistiin 17.4.2015 Luken intrassa.

Luken arvojen mukaisesti Luken tutkimus palvelee asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeita, tutkimusta tehdään kiinteässä yhteydessä asiakkaiden kanssa. Henkilöstö on Luken voimavara. Henkilöstön osaamiseen luotetaan ja toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Voimaa tekemiselle saadaan omasta työyhteisöstä sekä toimimalla yhteistyössä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Lukessa luodaan lisäarvoa tuottavia ja älykkäitä ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Pyrkimyksenä on parantaa osaamista ja toimintaa tekemällä asioita fiksummin.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE

3.1 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Vanhoiden virastojen voimassa olevat etätyösopimukset siirtyivät fuusiossa Lukeen. Luken johto linjasi etätyön pääperiaatteet ensimmäisen kerran maaliskuussa 2015 ja syyskuussa 2015 valmistui Luken etätyöohje. Etätyösopimukset laadittiin HR-työpöydän sähköisillä lomakkeilla. Työjärjestyksen mukaan etätyösopimuksen, jossa sovitaan säännöllisestä osittaisesta tai kokoaikaisesta etätyöstä, hyväksyy kyseisen yksikön johtaja. Tilapäisen, kertaluonteisen etätyön anomiseen tarkoitettua lomakkeen hyväksyy ryhmäpäällikkö. Ennen työjärjestyksen mukaista hyväksymistä työntekijän tulisi sopia etätyöhön siirtymisestä tiimiesimiehen kanssa.

Yhteisten käytänteiden edistämiseksi tulee Luken etätyön käytänteitä, pelisääntöjä ja etätyön organisointia tarkastella Luken johdon linjausten pohjalta kartoittaen etätyön

organisointiin liittyvien mahdollisuuksien tutkimiseen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, mitä kehittämistarpeita nousee esiin. Miten johdon linjaukset ja tutkijoiden odotukset kohtaavat? Fuusiovirastojen henkilöstö nosti 2014 vuoden lopulla tehdyn työhyvinvointikyselyn tulosten yhdeksi vahvuudeksi joustavat työntekomahdollisuudet. Tämä vahvuus tulisi kyetä säilyttämään ja vahvistamaan jatkossakin.

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda suositus yhtenäisistä käytännöistä etätyön organisointiin Lukessa. Hyvin toimiva ja tarkoituksenmukainen etätyökäytäntö tuottaa hyötyjä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Etätyö lisää tuottavuutta ja tehokkuutta, parantaa työssä jaksamista, mahdollistaa työn ja perhe-elämän joustavamman yhteensovittamisen, tukee kestäväää kehitystä ja lisää työnantajakuvan houkuttelevuutta ja kilpailukykyä työmarkkinoilla. Asiantuntijatyössä työn mielekkyys, motivaatio, luovuus ja sitoutuminen parantuvat.

Tässä kehittämistehtävässä tarkastelen etätyön kehittämismahdollisuuksia Luken tutkimustoiminnan näkökulmasta. Kehittämistyön ulkopuolelle jää johtamiseen liittyvien asioiden tarkastelu kuten johtajuus- ja johtamiskäyttäytymiseen liittyvät asiat ja etätyötä laajempi työn organisoinnin tarkastelu sekä yrittäjämäinen etätyö.

3.2 Tutkimusongelma

Luonnonvarakeskuksen pääjohtaja lausui joulukuussa 2014 sisäisessä tiedotustilaisuudessa, että etätyötä suositaan joustavana työn organisointitapana. Edellytyksenä on, että etätyön tekeminen on tavoitteellista ja tuloksellista.

Tutkimusongelma

1. Miten Luken toiminnassa voidaan toteuttaa etätyötä?

Tutkimuskysymykset:

2. Millaisia tavoitteita ja odotuksia on etätyölle johdon, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta?
3. Millaisissa tehtävissä ja tilanteissa etätyön tekeminen on tarkoituksenmukaista?

4. Miten etätyö vaikuttaa työyhteisöön, työntekijään sekä työn tekemisen tapaan?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen tutkimus

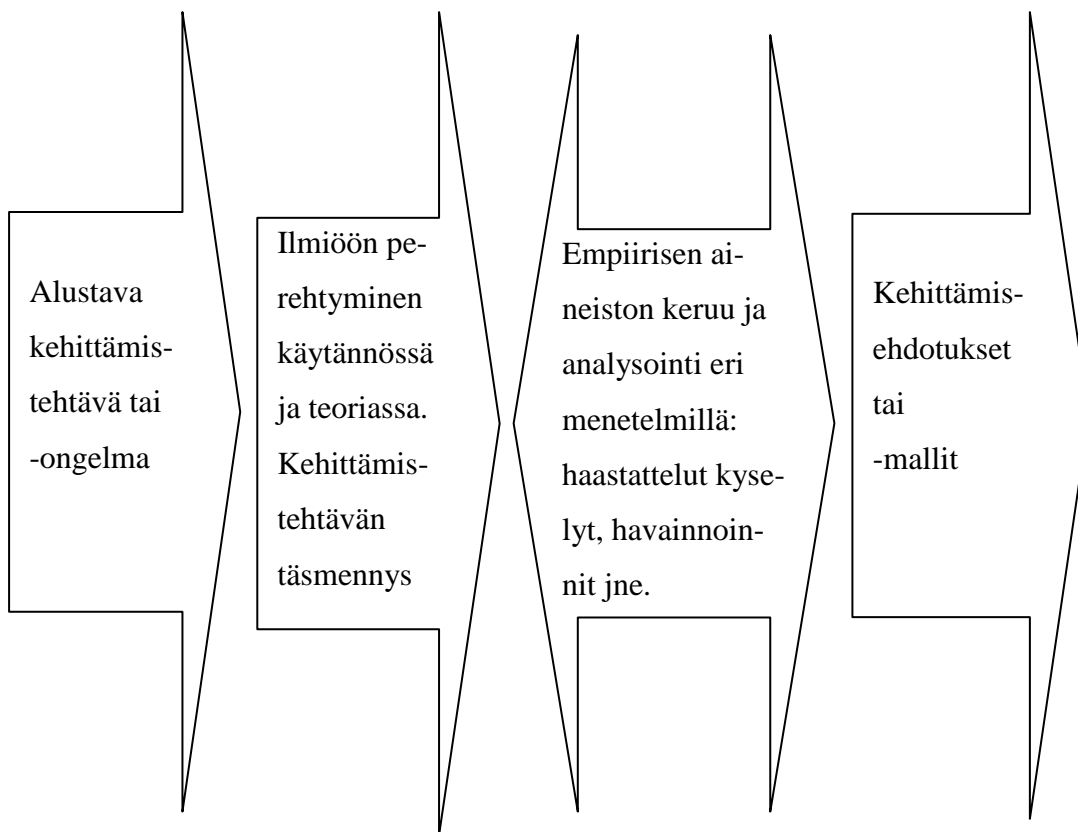
Tämän kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa Luken etätyön kehittämismahdollisuuksia. Ilmiön selvittämiseen käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena on tutkia todellista elämää luonnollisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun kohteena ovat usein ihmiset, joiden kokemuksia ja näkökulmia halutaan selvittää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija perustaa tutkimuksen tutkittavien esiin tuomiin asioihin ja omiin havaintoihinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Tässä kehittämistyössä selvitetään Luken tutkimusyksiköiden tutkimustiimien jäsenten, heidän lähiesimiestensä sekä johtajien kokemuksia ja näkökulmia Luken etätyön kehittämiseen.

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syvempää tietoa Luken tutkimusyksiköissä tehtävästä etätyöstä, jota ei tunneta vielä hyvin, mutta halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen piirteenä on, että tutkimuksen kohdejoukko muodostuu harkinnanvaraisesta näytteestä. Syvemmän tiedon saamiseksi on laadullisessa tutkimuksessa analysoitavan aineiston määrä runsas, vaikka kohdejoukko on suppea. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa tutkimalla ilmiöitä eri näkökulmista (triangulaatio). (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista se, että tavoitteena ei ole totuuden etsiminen (Vilka 2015, 120). Laadullisen tutkimuksen avulla tuotettua tutkimustulosta ei voida yleistää tutkimuksen ulkopuolelle. Tulos kuvaa yksittäisen tutkimuskohteen tilannetta ja siihen liittyviä merkityksiä. (Kananen 2014, 17.) Valitut tutkimusmenetelmät mahdollistavat erilaisia tulkintoja ja merkityksiä tutkittavan asian ymmärtämiseksi. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös asioiden mallintamisessa. (Kananen 2010, 37.) Tässä kehittämistyössä on myös määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen piirteitä.

4.2 Tapaustutkimus

Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus (case study) on luonnollinen valinta, koska tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin etätyön mahdollisuuksia Lukessa (Kuvio 3). Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa etätyön tekemisestä Lukessa ja antaa kehittämisideoita. Tutkittavaa ilmiötä tutkitaan sen omassa ympäristössään. Tapaustutkimuksessa otetaan huomioon paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset yhteydet tutkittavan tapauksen osalta. Tapaustutkimus aloitetaan tavallisesti tutustumalla syvemmin tutkimuksen kohteeseen ja tutkittavaan aiheeseen, jotta kehittämistehtävä selkeytyy. Usein kehittämistehtävä elää ja kehittyy tutkimusprosessin etenemisen myötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53 - 54.)



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimukselle on ominaista se, että erilaisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntämällä pystytään kuvaamaan tutkimuksen kohde syvällisesti ja monipuolisesti. Haastattelut ovat yleisiä tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, koska haastattelussa toimijat voivat itse kuvata asiaa tarkemmin eri tilanteissa ja selvittää syitä. Tietoa voidaan kerätä myös määrällisen tutkimuksen menetelmien kuten kyselyjen avulla. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Kyselyt sopivat tilanteiden, olosuhteiden ja käytänteiden kartoitukseen. Kyselyjen avulla on mahdollista koota tietoa suurelta joukolta kerrallaan. Se on nopea ja tehokas määrällisen tiedonkeruun suorittamiseen. Kysymyksien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Kysymykset on hyvä testata ennen varsinaiselle kohderyhmälle lähettämistä. Kysely voidaan toimittaa vastaajan täytettäväksi postitse, sähköpostitse ja internetin avulla. Kysely voidaan suorittaa myös haastattelemalla kasvokkain tai puhelimitse. Kyselyn riskinä on, että vastauksia ei saada riittävästi, jolloin edustavuus jää liian pieneksi. Kyselyn heikkouksina mainitaan vastauksista saadun tiedon pinnallisuus, epävarmuus vastaajien mielipiteiden aitoudesta, vastausvaihtoehtojen toimivuudesta sekä siitä, että onko kyselyn aihe vastaajille ennestään tuttu. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kerätään aineistoa sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn sisältö testataan kahdella Luken Sisäisten asiantuntijapalveluiden henkilöllä, joilla molemmilla on kokemusta sekä kyselyiden teosta että itse etätyöstä. Kommentoitu kysely lähetetään kesäkuussa 2015 sähköpostiviestin yhteydessä tiimeissä työskenteleville tutkijoille ja heidän tiimiesimiehilleen. Sähköpostiviestissä kerrotaan lyhyesti kyselyn tavoitteista. Viestiin liitetään linkki, jota näpäyttämällä pääsee E-lomakkeelle luotuun kyselyyn. Kyselyn aiheina ovat etätyön nykytilanne, mahdollisuudet, odotukset ja kehittämistarpeet. Kyselyn käyttö on tarpeen henkilöiden tavoittamiseksi ja riittävän vastausmäärän keräämiseksi isosta joukosta. Tutkimus käsittää yhteensä neljän tutkimusyksikön väkeä. Kysely suoritetaan harkinnanvaraisena otoksena kaksi tiimiä per tutkimusyksikkö eli yhteensä kahdeksalle tiimille. Tiimien valinnassa hyödynnetään tutkimusyksiköiden johtajien sekä ryhmäpäälliköiden tietämystä, jotta tavoitetaan riittävästi sellaisia tutkimustiimejä, joissa työskentelee sekä etätyötä että ei-etätyötä tekeviä tutkijoita.

Puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla voidaan syventää jo kyselyssä esiin nousseita näkökulmia. Teemahaastattelun kulkua ohjaavat aihepiirit, joiden mukaan teema-alueet on etukäteen määritelty. Käsiteltävät teemat toimitetaan haastateltavalle hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta haastateltava on mahdollista valmistautua haastatteluun. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki suunnit-

tellut teema-alueet käydään läpi, mutta järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on apuna tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä (Eskola & Suoranta 2001, 86). Teemojen käsittelyjärjestys ja kysymysten esittämisjärjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Haastattelu voi kestää 10 minuutista tunteihin. Haastattelijalla ohjaa haastattelua luottamuksellisessa ilmapiirissä ja tarpeen mukaan motivoi haastateltavaa. Ennen haastattelua pyydetään haastateltavalta lupa äänittämiseen. Haastattelun äänittäminen mahdollistaa haastattelijan täydellisen keskittymisen haastateltavan havainnointiin ja käsiteltävän aiheen läpikäyntiin. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Teemahaastattelun hyöty on siinä, että se on muodoltaan avoin, josta johtuen vastaaja pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Etukäteen päätetyt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista (Eskola & Suoranta 2001, 86). Nauhoitetun haastattelun avulla aineiston käsittely on helpompaa, kun puhuttuun asiaan voi palata tarvittaessa useammankin kerran. Nauhoitetut haastattelut puretaan ja puhtaaksikirjoitetaan, jonka jälkeen aloitetaan tiedon analysointi.

Toisessa vaiheessa haastatellaan neljän tutkimusyksikön johtajaa puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelut suoritetaan verkkoneuvotteluna loka-joulukuussa 2015 Microsoft Lync:in avulla. Lync on sovellus, joka ei sido paikkaan, vaan yhteyden voi ottaa joustavasti kannettavalta tai älypuhelimelta. Joustavuus on tärkeää, sillä tutkimusyksiköiden johtajat ovat kiireisiä ja paikkaan sitomattomuus parantaa merkittävästi haastatteluajankohdan sopimista. Lync:in ominaisuuksiin lukeutuu myös mahdollisuus tallentamiseen.

Ennen haastattelukutsun lähettämistä sovitaan puhelimitse kunkin johtajan kanssa yhden tunnin pituinen haastattelu-aika Microsoft Outlookin kalenterin avulla. Tämän jälkeen haastattelukutsut lähetetään Outlookin kalenterikutsuina, jossa on linkki kokoukseen osallistumiseksi sekä teemahaastattelun teemat haastateltaville. Tavoitteena on saada selville tutkimusyksiköiden johtajien oma näkökulma Luken etätutkimuksen mahdollisuuksista, odotuksista ja kehittämistarpeista huomioiden myös ne asiat, jotka nousivat aikaisemmin kyselyiden vastauksissa esiin.

5 ETÄTYÖ TYÖN TEKEMISEN MUOTONA

Perinteisessä työssä työtä tehdään työnantajan tiloissa tiettyinä aikana työnantajan valvonnan ja ohjauksen alaisena. Perinteinen työn tekemisen malli sopii edelleenkin tehtäviin, joissa työ on sidottu aikaan ja paikkaan. Tietotekniikan kehittymisen myötä rutiininomaisia tehtäviä tehdään yhä enemmän tietotekniikan ja automaation avulla. Ihmisvoimin tehtävän työn luonne on muuttunut asiantuntijatyön suuntaan. Asiantuntijatyö käsittää tiedon etsintää, muokkaamista, suunnittelua ja ongelman ratkaisua. ”Asiantuntijan arvo on tiedon seulomisessa ja sen sekä erilaisien ajatusmallien pohjalta kehitettyjen ratkaisujen tuottamisessa erilaisissa ja erilaista osaamista sisältävissä verkostoissa. Työn muuttuessa tieto-, taito- ja vuorovaikutusintensiivisemmäksi, on työntekijän toiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen yhä tärkeämpää työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta edistettäessä.” (Työterveyslaitoksen www-sivut, 2015.) Edellä mainitun kaltaista asiantuntijatyötä tehdään Luonnonvarakeskuksen tutkimusyksiköissä sekä perinteisesti työnantajan tiloissa että etätyönä.

5.1 Etätyö

Euroopan työmarkkinakeskusjärjestöjen välillä solmittiin heinäkuussa 2002 etätyön puitesopimus, jonka 2 artiklasta löytyy etätyö virallinen määritelmä: ”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.” Puitesopimuksessa sovittiin etätyöhön siirtymisen periaatteet minimiehtoineen Euroopassa. Malon (2006) mukaan, ”ajatuksena oli, että edistämällä joustavaa työn organisointia pystyttäisiin parantamaan yritysten kilpailukykyä ja hyötymään tietoyhteiskunnasta mahdollisimman paljon.” Suomalaiset keskustyömarkkinajärjestöt allekirjoittivat etätyön puitesopimuksen toukokuussa 2005. (Malo 2006, 44.)

Valtion virastoilla kuten myös Lukessa on tarvetta uudenlaisten joustavien työn organisointitapojen mukaan lukien etätyö laajempaan käyttöön. Joustavilla työn organisointitavoilla tavoitellaan tehokkuutta, kilpailukykyisen työnantajamaineen vahvistamista sekä olemassa olevan tietotekniikan hyödyntämistä. Virastojen etätyön teke-

misen mahdollisuudet ovat lisääntymässä valtion virastojen toimitilaratkaisuihin liittyvien nykyaikaisten monitoimitilaympäristöjen, työvälineiden sekä toimintatapojen konkretisoitumisen myötä. Erilaisissa organisaatio- tai toimipaikkamuutoksissa voi etätyömahdollisuus sujuvoittaa oleellisesti työjärjestelyjä sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Valtionvarainministeriön alainen valtion työmarkkinalaitos valmistelee valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset ja huolehtii linjausten toteuttamisesta. Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan virastokohtaisia etätyöratkaisuja linjatessa lähtökohtana tulisi olla sekä viraston toiminnan että etätyönä tehtävän työn luonne. (valtiovarainministeriön www-sivut, 2016.)

Etätyö on perinteistä tapaa joustavampi työskentelytapa, missä hyödynnetään tietotekniikkaa ja tietoliikenneyhteyksiä. Etätyön tekeminen on vapaaehtoista, ja siihen siirtyminen sovitaan erikseen työnantajan ja työntekijän välillä. Työtä tehdään kotona tai sovitussa etätyöpisteissä. Etätyö ei ole oma työaikamuoto, vaan etätyöntekijöihin noudatetaan samaa työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia kuin työpaikalla työtään tekeviin. Poikkeuksena on, että kotona työskentelyn osalta ei yleensä noudateta työaikalakia, koska työnantajalla ei ole välitöntä mahdollisuutta valvoa kotona työaikaa. Valvonnan vaikeudesta johtuen etätyöpäivän pituus määritellään usein säännöllisen päivittäisen työajan pituiseksi. Kotona tehtävään työhön ei myöskään sovelleta kaikilta osin kaikkia työsuojelusäännöksiä. (Helle 2004, 135; Uhmavaara ym. 2005, 28.) Etätyötä on mahdollista tehdä myös yrittäjämäisesti esimerkiksi freelancerina tai ammatinharjoittajana.

Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti. Säännöllistä etätyötä on mahdollista tehdä osittaisesti esim. tietyt päivät viikossa tai kokoaikaisesti, jolloin kaikki työ tehdään etänä työskennellen. Säännöllinen etätyö edellyttää kirjallista sopimista. Valtion työmarkkinalaitos on ohjeistanut Euroopan työmarkkinajärjestöjen puitesopimuksen 2002 mukaisesti, ettei osittaista etätyöpäivää käytettäisi valtioorganisaatioissa, koska etätyön työn mitoitus ja työn seuranta eivät ole mahdollisia osittaisen etätyöpäivän aikana. Etätyötä ei voi tehdä myöskään kodin ja työpaikan välisten matkojen aikana. Tarpeen mukaan voidaan kuitenkin sopia tilapäisesti tehtävästä satunnaisesta etätyöstä. (valtiovarainministeriön www-sivut, 2016.)

Etätöiden johtaminen edellyttää perinteisestä työn valvonnasta ja ohjauksesta luopumista ja siirtymistä enemmän tavoitteiden, työn sisällön ja tuloksien tarkasteluun. Etätöiden johtamisen tulee perustua tasapainoon luottamuksen sekä vastuun jakamisen välillä. Oman työn valvonnasta vastuu siirtyy etätöissä työntekijälle, ja samalla työhön sitoutuminen vahvistuu. Luottamuksen ja vastuun jakaminen mahdollistaa työntekijälle itsenäisemmän työskentelytavan. Vastuun kasvaessa myös työn tekemisen ja suunnittelun vapaus kasvaa, ja työn mielekkyys paranee. Etätöiden potentiaali liittyy ennen kaikkea parempaan tuottavuuteen ja työtyytyväisyyden lisäämiseen. (Salmenperä 2007, 3-4.)

On hyvä huomioida, että etätöiden tekeminen ja omaehtoisen työpäivän jatkaminen kotona ovat eri käsitteitä. Kun kyse on ilmaisina ylitöinä työskentelystä työpäivän jälkeen kotona, perusteena on usein työpaikalla vallitseva aikapula tai tarve tehdä häiriöttömästi töitä. Tällainen normaalin työajan lisäksi tehty täydentävän työ usein nähdään luontevana osana ylempien toimihenkilöiden toimenkuvaa. Etätö eroaa edellä kuvatusta siten, että etätöitä tehdään tarkoituksella varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätö on säännöllistä. Sitä tehdään vähintään yhtenä päivänä viikossa, mutta sitä voidaan tehdä myös kokoaikaisesti. (Malo 2006, 37.)

Heinosen (1998) mukaan etätöitä kuvaavampi termi olisi ”lähityö”. Termi kuvaisi paremmin sitä, että työ siirtyy työntekijän luo eikä työntekijä työn luo. Termi etätö korostaa työn suorittamisen etäisyyttä varsinaisesta työpaikasta. (Heinonen 1998, 16). Pekkola (2002) toteaa, että tietotyötä tehdään tietoverkoissa virtuaalisia tietojärjestelmiä hyödyntäen. Työntekijän sijainnilla tai etäisyyksillä ei ole sellaista merkitystä kuin aiemmin. Pekkolan mukaan tietotuotannossa varsinaisen työpaikan sijainti on tietoverkko ja yksilöiden ja ryhmien henkiset prosessit. Toisin sanoen tietotyön työn tekopaikka on kaikkialla, missä on tekninen pääsy tietojärjestelmään. Tietotyön sisältö on kontaktien luomista ja yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä. (Pekkola 2002, 36.)

Hautamäen (1996) mukaan tietoyhteiskuntaan liittyy paikan paradoksi. Huolimatta siitä, että tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa etätöiden ja muut etätoiminnot, niin tietotekniikkaa ja viestintäteknikkaa soveltavat yritykset ja työpaikat keskittyvät pääkaupunkiseudulle ja muihin osaamiskeskukseen. (Hautamäki 1996, 16). Heinonen

(1998, 14) toteaakin, että edelleen ”fyysisellä paikalla on merkitystä. Globalisaation rinnalla korostuu myös lokalisaation merkitys.”

Liikkuvaa eli mobiilityötä tehdään joustavasti langattomia yhteyksiä ja sähköisiä viestintä- ja yhteistyövälineitä käyttämällä siellä, missä satutaan olemaan. Työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotona, kesämökillä, matkalla ja asiakkaiden luona. Työkenneltäessä eri paikoissa sekä siirtyminen paikasta toiseen voi edellyttää työpisteiden perustamista ja purkamista monta kertaa saman päivän aikana. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut, 2015.) Vartiainen ym. (2004, 26) mukaan motiivina mobiilityön tekemiseen on usein halu tehdä työtä lähellä asiakasta.

E-työ (electronic work) on työn ja liiketoiminnan organisointia tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, kun työtä tehdään toisistaan erillään. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työn tekemisen ja vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta. E-työhön luetaan mukaan myös etätyö ja mobiilityö. (Harju & Tiuhonen & Salonen & Ovaskainen & Ahlgren 2007, 10; Vartiainen ym. 2004, 24–25.)

Etätyö on terminä jo vakiintunut, mutta sen käyttöä on jonkin verran kritisoitu, koska terminä se viittaa siihen, että työ olisi etäällä. Vaikka todellisuudessa työtä tehdään palvelimilla olevien ohjelmia ja tietoverkkoja hyödyntäen työpaikoillakin, mutta itse työntekijä on etäällä. Heinosen (1998) mukaan ”tietoyhteiskunnasta puhuttaessa etäläsnäololla tarkoitetaan läsnäoloa jossain toisessa paikassa kuin itse fyysisesti on, hyödyntämällä uusinta tieto- ja viestintäteknologiaa ja sen kehittämiä välineitä ja palveluja. Etäläsnäolo on virtuaalista läsnäoloa, joka toteutuu erilaisten etätoimintojen kautta.” Etätoimintoja ovat esimerkiksi etätyö, verkossa tapahtuva kaupankäynti ja pankkiasioiminen ja verkko-opiskelu. (Heinonen 1998, 15.)

Taulukko 1. E-työn käsitteistä (Hanhike 2004, 14)

Käsite	Oletus työn tekemisen paikasta
Työ	Työpaikalla, työnantajan toimitiloissa
Etätyö (telework, remote work)	Etäällä (varsinaisesta työnantajan toimitilasta)
Joustotyö (flexwork) sekä liikkuva työ (mobile work)	Vaihtelevissa paikoissa (sijainti vaihtelee tarpeen mukaan)

e-työ (ework), tietoverkkojen välityksellä tehtävä työ	Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (tiedonkulku ja kommentointi tietoverkossa)
Etäläsnäolo (telepresence)	Hajautetusti sijaitsevissa kohteissa (vuorovaikutuksen intensiteetti korkeampi kuin edellisessä kohdassa)

Heinosen (2002) mukaan ympäristöpolitiikan avulla voidaan tukea ja edistää etäläsnäoloa ja etätoimintoja. Etätyön tukeminen hallitusti ympäristöpolitiikan keinoin mahdollistaisi liikenteestä ympäristöön kohdistuvien haittojen vähenemisen. (Heinonen 2002, 4-5.)

5.2 Etätyö työntekijän näkökulmasta

Työelämän kiireellisyys ja yksityiselämän ruuhkavuodet aiheuttavat haasteita, miten säilyttää tasapaino ja antaa parastaan sekä työssä että vapaa-ajalla. Etätyöhön siirtyminen on ajankäytön tehostamista työn, kodin, liikkumisen ja vapaa-ajan suhteen. Yksilön kannalta etätyö onkin keino lisätä kokonaisvaltaista elämän hallintaa. Työntekijän perusedellytykset etätyöhön ovat ammattitaito, kyky tehdä ja organisoida omaa työtään itsenäisesti ilman jatkuvaa tukea sekä tarvittava tieto- ja viestintätekniikan osaaminen. Myös tehtävän työn tulee olla siirrettävissä työpaikan ulkopuolella tehtäväksi. (Hanhike 2007, 13.)

Yksi etätyön keskeisimpiä hyötyjä on mm. työajan joustavuus. Työssä jaksaminen paranee, kun työ on mahdollista rytmittää oman vireystason ja tarpeiden mukaan. Lisäksi hyötyinä mainitaan häiriöttömän työympäristön tuomat edut, itsenäisempi ote työn tekemiseen, työmotivaation ja työtehon lisääntyminen, mahdollisuus joustavasti yhdistää sekä työn että perhe-elämän tarpeet sekä ajan ja rahan säästö työssäkäyntimatkojen vähentyessä tai kokonaan poistuessa. (Helle 2004, 17; Vartiainen ym. 2004, 26; Hanhike 2007, 13.)

Etätyön avulla on mahdollista rytmittää työaika toisin kuin ”kello kahdeksasta neljään” työskentelevillä. Rytmitys mahdollistaa työn tekemisen henkilön oman vireys-

tason ja tarpeen mukaan. Työssä jaksaminen paranee. Haasteellisesta elämän tilanteesta huolimatta, etätyön avulla yksilö voi suoriutua työstään ilman, että siirtyy osaikaiseen työhön tai muuhun vastaavaan järjestelyyn. Paikasta toiseen siirtymisen sijasta yksilö voi joustavasti ja häiriöttömästi keskittyä työhönsä itselleen tarkoituksemukaisessa paikassa. Etätyöhön siirtyminen lisää työntekijän vastuuta ja itsenäistä otetta työn tekemiseen ja ajanhallintaan. Vapaus järjestellä omaa työtä ja ajankäyttöä lisäävät työmotivaatiota ja parantavat työtehoa. (Helle 2004, 18.)

Etätyö mahdollistaa työn ja perheen aikataulujen joustavan sovittamisen. Tarve voi tulla eteen esimerkiksi pienten lasten tai vaikeasti vammaisen lapsen perheessä tai oman iäkkään vanhempansa hoitovastuussa olevalle työntekijälle. Työn ja perheen yhteensovittaminen ei tarkoita kuitenkaan sitä, että etätyöntekijä työn lomassa hoitaa esim. pieniä lapsiaan, vaan hänen on joustavampi saada sovittua työnsä ja esimerkiksi lasten viennit ja noudot hoidosta. Myös mahdollisuus harrastaa paremmin vapaa-ajalla voi olla motiivina etätyöhön. (Helle 2004, 19.)

Työterveyslaitoksen (2015) mukaan haasteet työn ja perheen yhteensovittamisessa ovat moninaiset. Työ ohjaa ajankäyttöämme ja elämän rytmitystä enemmän kuin perhe. Perheelliset kokevat, että heihin kohdistuu työssä ja kotona ristiriitaisia odoituksia, velvollisuuksia ja vastuita. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä aiheuttaa lisääntyvän joustovaatimuksen ja työtahdin kiristymisen. Työ on muuttunut luonteeltaan vaativammaksi tieto- ja asiantuntijatyöksi. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2015.)

Pitkät etäisyydet työpaikalle tai paljon matkustamista sisältävä työ ovat yleisiä perusteita etätyöhön siirtymiselle. Etätyöhön siirryttäessä säästyy aikaa, ja matkakustannukset sekä liikenteen ympäristövaikutukset vähenevät. Pitkien etäisyyksien lisäksi voidaan etätyöllä vähentää esim. kasvukeskuksissa ruuhka-ajoista johtuvaa ajan menetystä ja stressiä. Myös paljon työkseen matkustavien jaksaminen paranee, jos työmatkojen välillä voikin pitäytyä esim. kotona etätyötä tekemässä, jolloin henkilön matkustamisesta johtuvaa rasitusta saadaan kevennettyä. Henkilölle yhden etätyöpäivän tekeminen viikossa merkitsee 20 prosentin vähennystä työmatkoihin, kustannuksiin ja työmatkoista aiheutuneisiin ympäristövaikutuksiin. (Heinonen, Ristimäki & Oinonen, 2003, 7.)

Heinosen ja Saarimaan (2009) mukaan työntekijät nimeävät stressin ja kiireen suurimmiksi työelämän laatuun heikentävästi vaikuttaviksi tekijöiksi. Etätö on yksi stressin selviytymiskeino aikataulujen ja tulosvaatimusten välillä tasapainotteleville työntekijöille. (Heinonen & Saarimaa 2009, 23.)

Verottaja tukee etätöön tekemistä kotona sallimalla työhuonevähennyksen hyödyntämisen. Vähennys on mahdollista silloin, kun etätöntekijä työskentelee kotonaan ilman, että työnantaja maksaa korvausta etätötilasta. Mikäli työntekijä käyttää omaa tietokonettaan, voi hän hakea myös muita tulonhankkimisvähennyksiä. (Pyöriä 2009, 38).

Tavoitteena on etätöön avulla selviytyä kiireisessä ja nopeasti muuttuvassa työelämässä. Etätö mahdollistaa työhön keskittymisen ja työn tekemisen rytmittämisen omaan päivärytmiin sopivaksi, jolloin työn luovuus sekä tuotokset paranevat. Yleisesti etätöntekijät kokevat etätöön myötä työtyytyväisyytensä lisääntyneen. Etätömahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille voi myös lisätä sitoutumista työnantajaan. Kun työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa, vähenee myös tarve vaihtaa työnantajaa. (Hanhike 2007, 14.)

Huolimatta siitä, että etätöistä koituu työntekijälle monia etuja, on etätöpotentiaalia enemmän kuin sitä käytetään. Melko yleistä on, että alempien toimihenkilöiden osalta etätömahdollisuutta ei ole samalla tavalla kuin ylemmillä toimihenkilöillä, vaikka työtehtävien luonne sen sallisikin (Uhmavaara 2005, 61). Ylipäätään kaikissa työntekijäryhmissä olisi varaa lisätä etätöön tekemistä nykyistä runsaammin (Malo 2005, 43).

5.3 Etätö tiimissä

Onnistuneen tiimityöskentelyn lähtökohtana on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli. Johdon ja esimiesten tulee huolehtia siitä, että yhteinen tavoite ymmärretään tiimin jäsenten keskuudessa sekä omaksi että tiimin ja organisaation tavoitteeksi. (Huusko 2007, 82.)

Ryhdyttäessä soveltamaan etätyötä tiimissä tulisi selvittää ja sopia, mitä etätyö työpaikalla merkitsee ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen tulisi olla yleisesti tiedossa, jotta työyhteisön jäsenillä olisi samanlainen mahdollisuus siirtyä etätöihin, mikäli edellytykset täyttyvät. Pelisäännöissä tulisi selkeästi tuoda esille tehtävät, joissa etätyö ei ole mahdollista. Tiimin jäsenen siirtyessä tekemään etätyötä, tulisi avoimesti informoida koko tiimiä, jotta työn tekeminen etäällä hyväksytään luontevasti osaksi työyhteisön työskentelytapaa. (Hanhike 2007, 11–12.) Helteen (2004, 90) mukaan on myös hyväksyttävä se tosiasia, että etätyö ei sovi kaikkiin organisaatioihin eikä kaikille työntekijöille, eikä myöskään kaikkiin töihin.

Etätyön soveltaminen on työyhteisössä yhteinen asia. Ennen työntekijän siirtymistä etätöihin tulisi varmistaa muutamia asioita työn sujuvuuden varmistamiseksi etätöiden aikana. Tiimin työnjaon osalta on järjesteltävä töitä siten, etteivät etätöihin siirtyvän työntekijän varsinaiseen työpaikkaan sidotut työtehtävät siirry rasittamaan toisia työntekijöitä kohtuuttomasti lisätöiden muodossa etätöiden aikana. (Hanhike 2007, 12.)

Tiimin yhteistyön kannalta on kriittisintä yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus. Edellä mainitut seikat pitävät sisällään työn tavoitteiden määrittelyä, neuvottelua ja sopimista sekä sosiaalisiin suhteisiin liittyvää luottamuksen ja me-hengen luomista sekä arvojen ja normien määrittelemistä. Vartiainen ym. (2004) mukaan monet tekijät kuten sosiaaliset seikat, työprosessi, kieli ja kulttuuri, vaikuttavat yhteistyöhön etäällä työskentelevien kanssa. Onnistumismahdollisuudet lisääntyvät, kun työntekijöillä on yhtenäinen tietämys tehtävästä työstä, yhteistyöhalua ja -valmiutta sekä hyvä teknologinen valmius etäällä työn tekemiseen. (Vartiainen ym. 102–104.)

5.4 Etätöihin siirtyminen

Ennen työntekijän etätöihin siirtymistä tulisi varmistaa, että työntekijällä on etätöissä käytössään työtila, joka on rauhallinen ja tehtävään työhön sopiva, jotta työhön keskittyminen on mahdollista. (Helle 2004, 127.) Lisäksi tulee sopia arjen toiminnoista etätöypäivinä, kuten toimistotarvikkeiden saatavuus tai postiasioiden hoitaminen. (Hanhike 2007, 12.)

Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijällä on riittävät tukipalvelut käytettävissään etätyön aikana. Työntekijälle tulee selvittää, mistä työterveyshuollon palvelut on saatavissa etätyön aikana. (Hanhike 2007,12.) Tiedonsiirto- ja tietotekniikkapalvelut tulisi olla saatavilla myös työajan ulkopuolella ja lisäksi olisi huolehdittava siitä, että verkossa ja etätyöpisteessä voidaan työskennellä tietoturvallisesti. Etätyöntekijä tulee perehdyttää tietoturva-asioihin, jotta hän tiedostaa sen, mitä etätyössä voi tehdä aiheuttamatta tietoturvariskiä. Etätyössä käytettävien tietojärjestelmien ja verkkoyhteyksien tulee olla tietoturvallisia. Etätyöntekijällä tulee olla vähintään kohtuulliset valmiudet järjestelmien ja tietoliikenneyhteyksien sujuvaan käyttöön. (valtiovarainministeriön www-sivut, Vahtiohje 2002/3, 9.)

Esimiehellä on työsuojeluvastuu työntekijästä, joten ergonomia-asioista tulisi sopivalla tavalla kyetä huolehtimaan myös etätyössä. Perustuslakiin kirjatun kotirauhan ja yksityisyyden suojan turvasta johtuen työnantajalla tai työnantajan edustajalla ei ole oikeutta mennä etätyöntekijän kotiin tarkastamaan työtilojen sopivuutta tai ergonomiaa ilman työntekijän suostumusta. Helteen (2004) mukaan tulisi välttää palkkaamasta uutta työntekijää suoraan etätyöhön, koska työntekijän edellytyksistä etätyöhön ei ole vielä kokemusta. Vasta työpaikalla annetun perehdyttämisjakson jälkeen pystytään paremmin arvioimaan sekä johtamisen että työsuojelunäkökulmasta, onko työntekijällä edellytyksiä suoriutua etätyössä. (Helle 2004, 216–218.)

5.5 Etätyö johdon näkökulmasta

Huolimatta siitä, että etätyötä on tutkittu useissa yhteyksissä aikaisemmin, ei etätyö ole yleistynyt siinä suhteessa kuin olisi ollut mahdollista. Työelämään kaivataan joustavuutta ja erilaista työn organisointia, jotta kyetään selviytymään työelämän koventuneista vaatimuksista. Työtahti on muuttunut stressaavaksi ja kiireiseksi. Painetta luovat mm. globalisaatiosta johtuva kilpailun koventuminen, jatkuvat työympäristömuutokset, ikärakenteen muuttuminen, työvoima tarjonnan väheneminen sekä ilmasto- ja ympäristömuutokset. (Heinonen & Saarimaa 2009, 9.)

Eri ikäryhmien joustotarpeet työssä jaksamiseksi ovat erilaiset. Ikääntyvien työelämätarpeet liittyvät hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen pidempään. Nuoret arvostavat

vapautta järjestellä töitään omaan elämäntilanteeseen kulloinkin sopivaksi. Nuorten työmotivaation ylläpitäminen ja heidän pysyttäminen työsuhteessa edellyttää työnantajilta aktiivisia toimia. Nuoret vierastavat autoritaarista johtamistapaa. Työn sisällön odotetaan olevan virikkeellistä, mielekästä ja haasteellista. Nuoret arvostavat myös työkavereiden merkitystä. Yhteiskunnallinen, ympäristövastuullinen, eettinen ja reilu työnantajakuva voi tulevaisuudessa olla ratkaiseva kilpailukykytekijä osaavan työvoiman saamiseksi. (Heinonen & Saarimaa 2009, 9.)

Työnantaja kiinnostaa etätöiden tehokkuudesta ja tuottavuudesta saatava taloudellinen hyöty. Pidemmän aikavälin tarkastelussa tärkeimpänä arviointikohteena tulisi kuitenkin olla työntekijöiden työtyytyväisyys, motivaatio ja työssä jaksaminen. (Heinonen 2005, 17–18.) Etätöiden tuottavuuden mittaaminen on haasteellista, sillä yksiselitteisiä mittareita etätöiden tuottavuuden mittaamiseen ei ole. Lisäksi yhdenmukaista vertailutietoa ei ole saatavissa. Käytössä on hajanaisia tilastoja, joiden tulokset eivät ole suoraan vertailukelpoisia. (Heinonen, 2008, 18).

Heinonen & Saarimaan (2009) mukaan etätöistä koituu organisaatiolle sekä välittömiä että välillisiä etuja. Osa eduista on todettavissa kustannussäästöinä ja osa hyödyttää organisaation kokonaistaloudellista asemaa. Organisaatiossa tulisi pohtia ja päättää siitä, millaista hyötyä etätöistä organisaatiolle tavoitellaan. (Heinonen & Saarimaa 2009, 46.)

Valtion työmarkkinalaitoksen Tuija Wilskan (2012) mukaan työnantajanäkökulmasta etätöiden tuloksellisuus voidaan perustella monella tavalla. Etätöissä työnteko tehostuu, kun työhön on mahdollista keskittyä ja myös toimintatavat ja prosessit kehittyvät. Työajan seuraamisen sijasta keskitytään työn tuloksiin, joka edellyttää parempaa suunnittelua sekä työnantajan että työntekijän osalta ja samalla ajankäyttö tehostuu. Etätö edistää myös uusien työvälineiden ja ohjelmistojen käyttöönottoa. Luottamus osapuolten välillä lisääntyy ja motivaatio ja työhön keskittyminen sekä ilmapiiri paranevat. Lisäksi Wilskan mukaan etätöiden voidaan todeta lisäävän tuloksellisuutta myös työnantajakuvaan liittyvien seikkojen, kuten mm. modernien johtamis- ja työtapojen, ympäristövastuullisen organisaation ja joustavan työnantajatoiminnan myötä. (Wilska 2012.)

Heinonen & Saarimaa (2009) ovat listanneet työnantajalle etätyöstä koituvia hyötyjä. He mainitsevat työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi työhyvinvointiin liittyviä asioita kuten työn ja arjen yhteensovittamisen, työssä jaksamisen ja työelämän laadun paranemisen sekä työurien pidentymisen. Heinonen & Saarimaa (2009) näkevät, että työhyvinvointiin panostamalla hyödyt kohdistuvat myös työnantajaosapuolelle. Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi työtiloja voidaan hyödyntää monipuolisemmin esimerkiksi vuorottelemalla. He mainitsevat myös hyötyinä työnantajan vastuulliseen ja ympäristövastuulliseen imagoon, ilmastopolitiikan edistämisen sekä edellä mainittujen seikkojen myötä työnantajakuvan paranemisen. Työpaikan houkuttelevuus on rekrytointivaltti kilpailtaessa osaavista työntekijöistä työmarkkinoilla. ”Etätyö tukee kestävän kehityksen ekologisen, sosiokulttuurisen ja taloudellisen ulottuvuuden tavoitteiden toteutumista”. (Heinonen & Saarimaa 2009, 46.)

Etätyö mahdollistaa keskittymisen luovaan työskentelyyn. Luovuus tarvitsee tilaa ja aikaa. Onnistuessaan tulokset konkretisoituvat innovaatioina (Heinonen & Saarimaa 2009, 28). Helteen (2004, 91) mukaan työorganisaatioissa, missä innovatiivisten ratkaisujen luominen on avainasemassa, tulee pohtia, miten kyetään hallitsemaan ja hyödyntämään etätyöntekijöiden hiljaista tietoa etenkin, kun etätyöntekijöiden kanssa työskennellessä vuorovaikutustilanteita on vähemmän kuin varsinaisella työpaikalla työskentelevillä.

Etätyön johtamisessa tulee eteen tarve tarkistella johtamiskäytäntöjä uudella tavalla. Johtamisen tulee perustua luottamukseen ja itsenäisen työskentelyn arvostamiseen. Tapaamisten tulee olla säännöllisiä, palautteen annosta pitää huolehtia sekä tarkkailla etätyöntekijän jaksamista, ettei työmäärä etätyössä pääse kasvamaan liian suureksi työn ja vapaa-ajan hämärtyessä. Lisäksi tulee huolehtia, että myös etätyöntekijällä on yhtäläiset kouluttautumismahdollisuudet kuten muullakin työyhteisön jäsenillä. (Hanhike 2007, 12.)

Johdon tulee määritellä työtehtävät ja työssä tarvittavat tiedot ja asiakirjat, joita voidaan tietoturvallisesti käsitellä etätyössä. Organisaation tietohallinnon tehtävänä on vastata etätyössä käytettävien laitteiden ja ohjelmien hankinnasta, ylläpidosta sekä hävittämisestä sekä etäkäytön vaatimien teknisten ratkaisujen hallinnoinnista. Mikäli toiminnot ovat ulkoistettu, tulee organisaatiossa valvoa ulkoisen palveluntuottajan

tietoturvallisuuden toteutumisesta. (valtiovarainministeriön www-sivut. Vahtiohje 2002/3, 9.)

5.6 Etätyön edellytykset

Helteen (2004, 90) mukaan etätyön tekniset edellytykset ovat kehittyneet huomasti nopeammin, kuin työn organisatoriset muutokset ovat niiden käyttöä mahdollistaneet. Etätyön organisatorisilla edellytyksillä tarkoitetaan organisaatio- ja johtamiskulttuuriin liittyviä seikkoja (Taulukko 2). Luottamus työntekijöiden ja työnantajan välillä on ehdoton edellytys. Myös avoimella ja toimivalla viestinnällä on oleellinen rooli. Läpinäkyvät etätyön sekä henkilöstöjohtamisen periaatteet mahdollistavat sen, että työyhteisössä etätyön tekemiseen suhtaudutaan luontevasti ja ilman turhia epäilyksiä. Läsnäolon valvonnan sijasta johtaminen perustuu etätyön tulosten arviointiin. Organisatoristen edellytysten muita elementtejä ovat toimivat tietotekniikka-, tiedon siirto- ja tiedonhallintajärjestelmät ja henkilöstön riittävät tietotekniikkavalmiudet järjestelmien hyödyntämiseen. Johtamisen haasteena on kyetä johtamaan sekä työpaikalla työskenteleviä että muualla työskenteleviä etätyöntekijöitä. (Helle 2004, 91–93.)

Kirjallinen etätyösopimus ja työyhteisön yhteiset etätyön pelisäännöt estävät kitkaa etätyöntekijöiden ja työpaikalla työskentelevien välillä. Esimerkiksi puhelimella tavoitettavuus on hyvä sopia. (Heinonen & Saarimaa 2009, 28.) Työyhteisön muilta työntekijöiltä edellytetään uutta tapaa tehdä yhteistyötä etätyöntekijän kanssa sekä joustavaa ja luottavaista suhtautumista etätyöhön. (Helle 2004, 91–93.)

Heinonen (1998) toteaa, että on ammattiryhmiä ja tehtäviä, joissa on selvästi enemmän etätyöpotentiaalia. Etätyön edellytyksiä tulisi tarkastella henkilön kompetenssin, etätyön pääsyn ja henkilön motivaation näkökulmista. Kompetenssi sisältää sen, miten henkilön ammatti ja tehtävä soveltuvuus etätyöhön sekä millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot hänellä on tehdä etätyötä. Pääsillä Heinonen tarkoittaa sitä, antaako työnantajataho henkilön ryhtyä etätyöhön ja ovatko etätyön tekemiseksi tekniset edellytykset olemassa. Henkilön motivaatio käsittää hänen oman kiinnostuk-

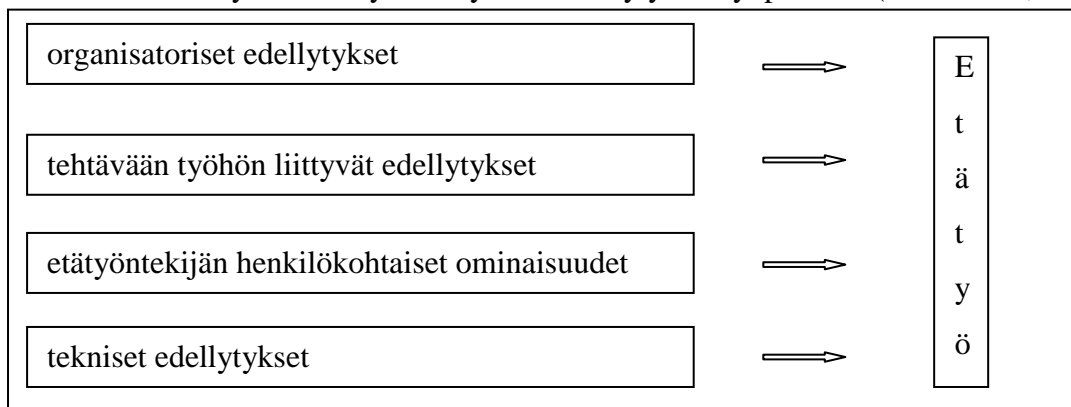
sensa ja halun siirtyä etätyöhön. Etätyön onnistumiseksi tulisi kaikkien edellä mainittujen edellytysten täyttyä. (Heinonen 1998,17–18.)

Tehtävään työhön liittyvillä edellytyksillä tarkoitetaan työn luonnetta ja soveltuvuutta etätyöhön. Yhä useammat työllisistä tekevät tietotyötä, jossa tiedon vastaanotto, tuottaminen, käsittely ja muokkaus muodostavat ison osan tehtäväkokonaisuudesta. Tietotyötä suoritetaan yleensä tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työn tekemisessä osaaminen korostuu. (Työterveyslaitoksen www-sivut, 2015). Etätyö ei kuitenkaan sovi tilanteisiin, joissa on tarve henkilökohtaisiin kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin. Pitää kuitenkin huomioida, että myös paikkaan ja aikaan sidotuissa tehtävissä on työrauhaa ja keskittymistä edellyttäviä osia, joissa osittaisesti voidaan hyödyntää etätyömahdollisuutta esimerkkinä opettajat, jotka valmistelevat tunteja tai korjaavat kokeita. (Helle 2004, 93.)

Helteen (2004) mukaan etätyöntekijän tulisi kyetä johtamaan itseään saavuttaakseen sovitut tavoitteet tuloksellisesti. Hänellä tulee olla kyky ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä, hallita omaa ajankäyttöään sekä pystyä itse organisoimaan työtään. Etätyöntekijältä edellytetään hyvää työmotivaatiota, vastuunottoa ja kurinalaisuutta tuloksiin päästäkseen. Lisäksi hänellä tulee olla keskittymiskykyä, hyvät tieto- ja tiedonsiirtotekniikan taidot, ammattitaitoa ja riittävä työkokemus. (Helle 2004, 94–95)

Etätyön teknisiä edellytyksiä ovat toimivat tietojärjestelmät, laitteet ja tietoliikenneyhteydet. Etätyöntekijällä tulee olla käytettävissään riittävä tietotekninen tuki sekä suojattu verkkoyhteys työssä tarvittaviin aineistoihin ja tiedonhallintajärjestelmiin. (Helle 2004, 96–97).

Taulukko 2. Etätyöhön siirtymisen yleiset edellytykset työpaikalla (Helle 2004, 89).



Etätyön koetaan hyödyttävän enemmän yksittäistä työntekijää kuin työnantajaa. Tilanteen korjaamiseksi on tarpeen kehittää molempia osapuolia hyödyttäviä etätyöratkaisuja. Tilanteen tasapainottaminen edellyttää perinteisistä asenteista ja työn organisoinnista luopumista sekä hyvin toimivaa tieto- ja tiedonsiirtotekniikkaa. Ratkaisu voisi esimerkiksi olla, että yhtenä päivänä viikossa tehdään etätyötä, jolloin keskitytään tarkkuutta ja rauhaa vaativiin tehtäviin. Tällöin työpaikan toiminta ei hankaloidu kasvokkain tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden puuttumisen vuoksi. (Malo 2006, 65–66.) Myös Salmenperän mukaan (2005) olisi olennaista työn joustojen hyötyjen konkretisoitumisen vuoksi, että esimerkiksi etätyötä toteutetaan mahdollisimman tasapuolisesti sekä työnantajan että työntekijän ehdoilla (Salmenperä 2007, 4).

Oleellinen seikka etätyön edellytyksiä pohdittaessa on työpaikan etätyön pelisääntöjen luominen. Pelisäännöissä tulisi sopia mm. seuraavista asioista:

- millaista työtä voidaan tehdä etätyönä
- onko etätyö kokoaikaista, osittaista vai tilapäistä
- onko etätyösopimus määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva
- missä etätyötä voidaan tehdä
- milloin etätyötä tehdään ja milloin tulee olla tavoitettavissa
- mitä työvälineitä etätyössä käytetään
- miten etätyön tekemistä seurataan esim. raportointiväli
- miten yhteydenpito hoidetaan etätyön aikana
- miten usein työpaikalla käydään
- miten ja mistä matkakustannukset korvataan huomioiden verottajan ohjeet
- miten huolehditaan ergonomiasta etätyöpisteessä, mitkä ovat työnantajan mahdollisuudet, jos etätyöntekopaikka onkin työntekijän koti
- miten kattava on työnantajan työtaturmavakuutus etätyötilanteissa, mahdollinen lisävakuutustarpeen kartoitus
- mitä tietoturvakäytäntöjä etätyössä noudatetaan, materiaalien säilytyksestä, etätyökoneen käytön rajoitukset. (Hanhike 2007,12.)

5.7 Etätyön haitat työntekijän sekä organisaation näkökulmasta

Etätyö on yksilöllinen tapa uudelleen järjestellä työtä omaan työ- ja elämäntilanteeseen paremmin sopivaksi. Tiedostamalla etätyön mahdolliset haitat ja tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet voi haittojen konkretisoitumisen välttää. (Hanhike 2007, 14.)

Etätyön haitoiksi Helteen (2004) mukaan työntekijän näkökulmasta muodostuvat mm. seuraavat seikat: työ- ja vapaa-ajan hämärtyminen, työmäärän liiallinen kasvu, sosiaalinen eristäytyminen työyhteisöstä, ura- ja palkkakehityksestä jääminen, tekniset ongelmat järjestelmien ja tiedonsiirron kanssa ja etätyöpisteen ergonomian puutteet. (Helle 2004, 20.)

Työ ja vapaa-ajan hämärtyminen ovat mahdollisia, jos työntekijä ei kykene organisoimaan etätyötään järjestelmällisesti. Etätyötä etenkin kotona tehtäessä, työ on aina läsnä ja se voi aiheuttaa stressiä. Työmäärä ja työhön käytettävä aika voivat kasvaa vapaa-ajan kustannuksella. Etätyöntekijä itse tai hänen esimiehensä tai työkaverit saattavat aiheuttaa tunteen, että hänen tulee olla käytettävissä työn tekemiseen aina kun tarvitaan. Tilanne voi johtaa siihen, että etätyöntekijä tekee töitä enemmän kuin normaalisti työpaikalla ollessaan, osoittaakseen ettei hän laiskottele etätyössä. Etätyöhön siirryttäessä tulee huolehtia siitä, että etätyönä tehtävä työ tulee oikein mitoitettua. Työmäärä ei voi etätyössä kasvaa suuremmaksi, mitä se olisi virallisella työpaikallakaan työskenneltäessä. (Helle 2004, 20.)

Kaikkia työyhteisön sosiaalisia kontakteja ei kyetä korvaamaan tieto- ja tiedonsiirto-tekniikan avulla. Mikäli etätyöntekijää ei näy tai kuulu pitkiin aikoihin työpaikalla, on riskinä, että hänet saatetaan unohtaa työyhteisössä ja myös työpaikan päätöksenteossa. Saattaa käydä niin, että etätyöntekijän saavutuksia ei rekisteröidä samalla tavalla kuin työpaikalla töitään tekevien, ja hän voi jäädä huomioimatta ura- ja palkkakehityksestä päätöksiä tehtäessä. Eristäytyminen voidaan estää säännöllisillä työpaikkakontakteilla. (Helle 2004, 20–21; Pyöriä 2009, 40.)

Etätyön teossa haitoiksi voi myös muodostua tekniikan toimimattomuus ja riittävän ergonomian puute. Ennen etätyöhön siirtymistä tulisin selvittää tekniikan edellytyk-

sien riittävyys ja tuki ongelmatilanteissa. Puutteellinen ergonomia voi tulla eteen etenkin kotona töitä tehdessä tai matkustaessa. Pitkä altistuminen huonolle ergonomialle voi aiheuttaa pitkäkestoisia tuki- ja liikuntaelinsairauksia. (Helle 2004, 21.)

Organisaation näkökulmasta katsottuna työntekijän etätöiden haitat vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen, ja siten haitat ovat osittain yhteisiä. Lisäksi organisaatiolle saattaa koitua muita haittoja. Vaikka etätöiden tekeminen on ollut mahdollista jo pidemmän aikaa, on sen käyttö lisääntynyt maltillisesti. Syinä etätöiden vähäiseen hyödyntämiseen joustavana työn organisointitapana nähdään organisatoriset ja yksilölliset asenteet, muutosvastarinta, ennakkoluulot sekä pelot. Pelätään perinteisten työprosessien uudelleen organisointia, mikä edellyttäisi sekä työnjohdolta että työyhteisön jäseniltä uudenlaisen kulttuurin opettelua (Helle 2004,17; Pyöriä 2009, 36.)

Etätöiden käyttöönottoa voidaan kehittää ja edistää siirtymällä yksittäisen etätöitehtäjän toimintamallista työnantajalähtöiseen toimintamalliin. Edellytyksenä on luopuminen vanhakantaisesta johtamis- ja työkulttuurista. Työnantajan roolissa tulisi pohdita laajasti, miten työn tekeminen tulevaisuudessa organisoidaan. Miten huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta jatkuvassa muutoksessa ja aikapaineessa? Miten varmistetaan kilpailukyky työmarkkinoilla? (Heinonen & Saarimaa 2009,40).

Etätöinä tehtävä työ tulee olla oikein mitoitettua. Työn mitoittaminen on erityisen haastavaa, sillä työskenneltäessä työnantajan valvonnan ulkopuolella ylikuormittamista on hankala havaita ja puuttua asiaan. Liian suuri työmäärä, kiire ja huonot työasennot aiheuttavat fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Työn suunnittelussa on otettava huomioon työn vaatimukset ja henkilön fyysiset ja henkiset edellytykset selviytyä sovitusta työmäärästä. (Helle 2004, 220.)

Etätöitä nähdään myös yhdeksi hajautetun työnteon muodoksi. Hajautetuissa organisaatioissa työskennellään verkostomaisissa rakenteissa, joissa organisaatioiden ja yritysten toimijat toimivat saman tavoitteen saavuttamiseksi hyödyntäen tieto- ja viestintätekniikkaa (Vartiainen ym., 2007, 14). Kehitystä on edistänyt internetin käytön lisääntyminen, mikä on mahdollistanut työn koordinoinnin ja tiedonvälityksen yli eri aikavyöhykkeiden ja maiden rajojen. Kaiken kaikkiaan työn teon muuttuminen liik-

kuvammaksi ja nopeatempoisemmaksi on aiheuttanut sen, että nykyisin työelämässä tehdään jo yleisesti muutoinkin työtä muualla kuin varsinaisella työpaikalla ilman etätyösopimusta. (Pyöriä, 2009, 37.)

5.8 Etätyön tekeminen Lukessa

Lukessa esitys etätyöhön ryhtymisestä on tapahtunut työntekijän aloitteesta ja lähtökohdista. Tutkimuslaitoksille asetettujen valtion säästö ja tuottavuustavoitteiden myötä myös työnantajälhtöiseen etätyön tarjoamiseen on tullut enemmän tarvetta.

Luken aloittaessa 1.1.2015 toimintaansa siirtyi entisten Metlan, MTT:n ja RKTL:n ja maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus Tiken tilastotehtävien henkilöstö vanhoina työntekijöinä Luken palvelukseen. Henkilöstö sijoitettiin lokamarraskuussa 2014 pääosin koesijoittelun perusteella osaamisalueittain tiimeihin. Koesijoittelun Webropol-kysely suoritettiin maaliskuussa 2014. Kyselyssä henkilöstö sijoitti itsensä siihen Luonnonvarakeskuksen yksikön tema-alueeseen, mihin omasta mielestään osaamisensa perusteella kuului tai halusi suuntautua. Syyskuussa fuusiovalmistelun ohjausryhmä vahvisti yksiköiden alustavan ryhmä- ja tiimirakenteen. Henkilöstön sijoittuminen organisaatioon eli vielä jonkin verran keväällä 2015.

Valtioneuvosto nimitti Luken pääjohtajan virkaan marraskuussa 2014. Pääjohtaja nimitti yksiköiden johtajat ja muut johtajat sekä päälliköt virkoihin heti tammikuun 2015 alussa. Ryhmäpäälliköt ja tiimiesimiehet valittiin tammikuun 2015 lopulla. Kevät 2015 oli kiireistä valmisteluaikaa eri tasoilla Lukessa. Fuusiolaitosten 1.1.2015 voimassa olleet etätyösopimukset siirtyivät sellaisenaan Lukeen. Aikaisemmin tehtyjä sopimuksia säilytetään vanhojen fuusiolaitosten järjestelmissä ja arkistoissa.

Sisäisten asiantuntijapalveluiden valmistelun tuloksena ja yhteistoimintaryhmän käsittelyn jälkeen Luken johtoryhmä linjasi maaliskuussa 2015 periaatteet etätyön tekemisestä Lukessa. Linjauksista tiedottaminen jäi yksiköiden vastuulle. Yksiköiden johtajat käsitelivät linjaukset johtoryhmissään ryhmäpäälliköiden kanssa. Ryhmä-

päälliköt välittivät tiedon linjauksista tiimiesimiehille ja tiimiesimiehet edelleen tiimilleen.

Varsinaiset etätyöohjeet (liite 1) valmistuivat syyskuussa 2015. Etätyöohjeet julkaistiin Luken sähköisellä HR-työpöydällä. HR-työpöytä on portaalisovellus, jonka sisällön ylläpidosta vastaa henkilöstöpäällikön ohjaama Henkilöstö- ja matkapalveluryhmä. Henkilöstön ja esimiesten käyttöön tarkoitettua HR-työpöydältä löytyvät erilaiset henkilöstö- ja matkustusasioiden hoitamiseen tarvittavat tarkentavat ohjeet ja linjaukset, sähköiset lomakkeet poissaoloja varten, kuten satunnaisen etätyön anomiseen tarvittava lomake. Lisäksi siellä on sähköinen sopimus pohja etätyösopimuksen tekemiseen. HR-työpöydän lomakkeiden hyväksyntäkierto etenee henkilöltä esimiehelle sähköisesti.

Luken etätyöohjeen mukaan Lukessa on mahdollista sopia osittaisen ja kokoaikaisen etätyön tekemisestä enintään vuodeksi kerrallaan. Osittaisesta etätyöstä sovittaessa määritellään pääsääntöiset etätyöskentelypäivät. Sovittuja etätyöpäiviä on ollut mahdollista joustavasti muuttaa henkilön tai työnantajan tarpeesta. Kokoaikaista etätyötä ei linjausten mukaan suositeta, mutta se voi olla perusteltavissa, mikäli kyseessä on esimerkiksi toimitilamuutoksista johtuva väliaikainen järjestely.

Etätyösopimusta (liite 2) käytetään sovittaessa osittaisesta tai kokoaikaisesta etätyöstä. Lomakkeen hyväksyy kyseisen yksikön johtaja. Koska HR-työpöydän lomakkeet ovat vain teknisiä välineitä, tulee työntekijän sopia asiasta ennen hyväksyntää oman tiimiesimiehen tai ryhmäpäällikön kanssa. Etätyösopimuksessa kuvataan etätyönä tehtävä työ sekä etätyön peruste ja sovitaan toteuttamistapa eli onko kyse osittaisesta vai kokoaikaisesta etätyöstä sekä sovitaan sopimuksen voimassaoloajasta. Etätyösopimus voidaan tarvittaessa irtisanoa, irtisanomisaika on kaksi kuukautta. Sopimus pohjaan kirjataan työntekijän työhön liittyvät velvollisuudet etätyössä kuten työvelvoite, raportointi esimiehelle, työajan kohdentaminen, salassapito ja tietoaaineiston tietosuojan huolehtimisvastuu, salatun yhteyden käyttäminen, työaseman suojaaminen palomuurilla ja virustorjunnalla, sähköisten aineistojen säännöllinen turvakopiointi ja aineiston tuhoaminen.

Työajasta on maininta, että etätyössä noudatetaan säännöllistä vuorokautista ja viikkoittaista työaika. Työntekijä voi päättää työajan sijoittamisesta, josta johtuen erilaisia häiritsevyyksiä kuten ilta-, sunnuntai-, arkipyhäpäivät ei korvata eikä myöskään ylityöstä etätyön aikana voida sopia. Lisäksi todetaan, että työntekijän on oltava työnantajan tavoitettavissa kohtuullisen ajan kuluessa valtion virka-aikana kello 8:00–16:15 välillä.

Sopimus pohjassa otetaan kantaa myös matkakustannuksiin siten, että varsinaisen työntekopaikan ja etätyöpaikan välisiä matkakustannuksia ei korvata, mutta etukäteen sovitut virkamatkat korvataan matkakustannusten korvaamisesta tehdyn valtion virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti.

Sopimuksessa eritellään työnantajan kustantamat etätyössä käytettävät työvälineet ja työntekijän vastuu käytettävistä työvälineistä sekä palauttamisvelvollisuus etätyön päätyttyä. Lisäksi kuvataan lakisääteisen tapaturmavakuutuksen kattavuus koskien vain työtehtävien tekemistä ja työmatkaa. Työntekijää suositellaan oman vapaaehtoisensa vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen ottamista.

Satunnaista etätyötä voidaan anoa tarvittaessa HR-työpöydän ”Ilmoitus tilapäisestä etätyöstä” -lomakkeella (liite 3). Ryhmäpäällikkö voi Luken työjärjestyksen mukaisesti myöntää tilapäisesti enintään kolme päivää kerrallaan yhden kuukauden aikana.

5.9 Etätyön edellytykset Lukessa

Etätyöhön siirtymisestä on joustavasti sovittu työntekijän ja tiimiesimiehen välillä. Lopullisen päätöksen etätyön sopivuudesta tekee yksikön johtaja hyväksyessään etätyösopimuksen. Etätyöhön tarvittavat välineet kuten matkapuhelimet ja kannettavat tietokoneet ovat lähtökohtaisesti etätyötä tekevien henkilöiden normaaleita työvälineitä.

Etätyön ja perinteisen työn tekemiseen Luke käyttää Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen (Valtori) tietotekniikka-, tiedonsiirto- ja viestintätekniikkapalveluja. Valtori tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ict-palvelut, jotta Luken ja

muiden virastojen tietohallintojohto voi keskittyä omien ydintoimintojen tietojärjestelmien kehittämiseen. Yhdenmukaistamalla ja keskittämällä toimintoja Valtorille tavoitellaan kokonaistaloudellisia säästöjä valtion tasolla. Valtori hallinnoi mm. valtion turvallista ja nopeaa vy-verkkoa, jota virastot käyttävät tietoverkossa toimiessaan. Lisäksi Valtorin Vyvi-viestintäpalvelut tuottavat virastojen käyttöön verkkokokous- ja videoneuvottelupalveluja, sähköpostin, kalenterin ja pikaviestintyökalut sekä työtilapalvelut, joissa asiakirjojen jakaminen ja työstäminen on vaivatonta. (Valtorin www-sivut 2016.)

Valtori tuottaa palveluita sekä itse että hankkii niitä Tieto oyj:ltä. Tieto oyj:ltä hankitaan Hanselin puitejärjestelyn mukaisesti mm. konesali- ja kapasiteettipalvelut ja näihin liittyvät valvonta- ja hallintapalvelut sekä tietoliikenne- ja tietosuojauspalvelut. (Tieto Oyj:n www-sivut, 2016.) Hansel on valtion omistama osakeyhtiö, joka toimii valtion yhteishankintayksikkönä ja kilpailuttaa valtion yhteishankintojen ns. puitesopimusten palveluiden tuottajat (Hanselin www-sivut, 2016). Lukessa henkilöstö toimittaa palvelupyynnöt Valtorille ict-tuki@luke.fi osoitteen kautta. Palvelussa ei ole päivystystä virka-ajan kello 16:15 jälkeen. Lukessa Valtorin palveluiden käyttöönotto on tuottanut ajoittain haasteita tietoliikenneyhteyksien, sähköpostien ja eri sovelluksien rajapintojen toimimattomuuksien sekä palveluiden hitauden vuoksi.

Etätyön tekemiseen edellytetään VPN-yhteyttä omassa kannettavassa; yhteys mahdollistaa Luken sisäverkossa toimimisen etäkäytössä tietoturvallisesti. VPN-lisenssien määrän käyttöasteen korkeus on ajoittain yllättänyt Luken tietohallinnon. Vaikka lisenssejä on käytössä useita satoja, voi samanaikaisesti VPN-yhteyksiä käyttää vain 105 henkilöä. Käyttöpiikkien vähentämiseksi on henkilöstöä ohjeistettu, että VPN-yhteys tulee käytön jälkeen sulkea, koska ohjelmiston aikakatkaisu ominaisuuden vuoksi VPN-yhteys on käyttäjällä varattuna käytön päättymisen jälkeen vielä 10 tuntia. Asia on kuitenkin korjaantumassa vielä kevään 2016 aikana, sillä Lukessa ollaan siirtymässä valtionhallinnon uuteen VPN-ratkaisuun Kauko, jonka avulla jatkossa saadaan nykyistä vakaammat etäyhteydet. (Luken intran www-sivut, 2016.)

Lukessa toimitaan noin 40 paikkakunnalla hajautuneesti. Tiimin henkilöstöä saattaa sijaita usealla eri paikkakunnalla. Hajallaan sijaitsevien tiimiläisten välillä yhteyttä pidetään Lync-palavereiden, videoneuvotteluiden, sähköpostiviestien ja puhelinyhte-

yksien avulla. Etätyön seuranta tehdään raportoimalla säännöllisesti esimiehelle sekä vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Etätyön tekemiseen liittyviä haasteita on lisännyt hallinnon järjestelmien joustamattomuus, verkko-ongelmat, henkilöstön perehtymättömyys järjestelmiin ja ohjeiden myöhäinen valmistumisajankohta. Haasteet ovat konkretisoituneet omiksi hiljaisiksi käytänteiksi, jotta asiat on saatu jotenkin toimimaan.

Luken hyväksytyt etätyösopimukset on tulostettavissa HR-työpöydän tapahtumara-portoinnista. Niitä ei ole virallisesti arkistoitu VIRTAsianhallintajärjestelmään, eikä tehtyjen etätyösopimusten määrä ole selvillä.

6 TUTKIMUSOSUUDEN TULOKSET

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä. Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa Luken tutkimusyksiköiden tutkimustiimien jäsenten kokemuksia etätyön nykytilasta sekä heidän odotuksiaan ja kehittämistarpeitaan Luken etätyökäytännöille. Kyselyn väittämät perustuvat etätyön teoriaosuuteen sekä Luken etätyön linjauksiin.

6.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin sähköinen kysely sähköpostilla saatekirjeen (liite 3) linkkinä 17.6.2015 kunkin tutkimusyksikön kahteen tutkimustiimiin. Kyselyn väittämät ja avoimet kysymykset perustuivat etätyön teoriaosuuden asiakokonaisuuksiin sekä Luken etätyön linjauksiin. Kysely (liite 4) tavoitti yhteensä 134 henkilöä kahdeksassa tutkimustiimissä. Vastausaikaa annettiin 30.6.2015 asti. Muistutuskirje kyselystä lähetettiin viikon kuluttua saatekirjeen lähettämisestä (liite 5). Kyselyyn vastanneiden vastausprosentti oli 37 (49 henkilöä), mikä jakaantui siten, että henkilöstöstä vastasi 33 prosenttia (42 henkilöä) ja tiimiesimiehistä 88 prosenttia (7 henkilöä).

Kyselyn analysoinnissa käytettiin Eduixin E-lomakkeen raportointiominaisuuksia. E-lomake -sovelluksen avulla kyselyn tuloksista tuotettiin sekä palkki- että piirakka-graafeja. Tuloksia analysoitiin sekä absoluuttisten että suhteellisten jakaumien perusteella. Valintakysymyksiä vaihtoehdot arvoitettiin siten, että valintalistasta ylin vaihtoehto oli arvoltaan yksi ja seuraavana alempana näkyvä valinta on arvoltaan kaksi jne. Tätä tietoa vasten kyettiin määrittämään vastausten mediaani, keskiarvo ja vastausten keskihajonta hyödyntämällä laskelmissa vastausten havaintoarvojen sijaintilukuja. (Samkin e-lomakkeen www-sivut, 2016).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla kartoitettiin Luonnonvarat ja biotuotanto-, Vihreä teknologia-, Uudet liiketoimintamahdollisuudet sekä Talous- ja yhteiskunta -yksiköiden johtajien kokemuksia etätyön nykytilasta sekä heidän odotuksiaan ja kehittämistarpeitaan Luken etätyökäytännöille. Haastatteluteemat perustuivat etätyön teoriaosuuksien asiakokonaisuuksiin sekä Luken etätyön linjauksiin.

Ennen haastattelukutsun lähettämistä sovittiin puhelimitse kunkin johtajan kanssa yhden tunnin pituiseen haastatteluajan varaamisesta Microsoft Outlookin kalenterikutsujen avulla. Kutsujen yhteydessä lähetettiin teemat (liite 6) haastateltavien orientoitumista varten. Yksiköiden johtajat haastateltiin 17.11. - 2.12.2015 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin ja nauhoitettiin etänä Microsoft Lync:in verkkoneuvotteluominaisuuksien avulla.

Haastatteluiden nauhoitukset purettiin, puhtaaksikirjoitettiin, luokiteltiin ja analysoitiin. Vastauksista haettiin sekä yhdenvertaisuuksia että toisistaan selvästi poikkeavia näkemyksiä. Teemahaastattelutuloksia kuvaavissa kappaleissa käytetään johtajien anonyymiyden säilyttämiseksi ilmaisua haastateltava.

6.2 Kyselyn tulokset

6.2.1 Vastaaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 61 prosenttia oli naisia ja 39 prosenttia miehiä. Ikäryhmistä suurinta vastaajajoukkoa edustivat 30–49 vuotiaat, joiden osuus oli 55 prosenttia.

Toiseksi eniten vastaajia oli 50 vuotiaat ja yli -ikäryhmässä, joiden osuus oli 43 prosenttia, alle 30-vuotiaista vastasi 2 prosenttia. Lapsiperheitä vastaajista edusti 53 prosenttia, pariskuntia 37 prosenttia ja yksin asuvia 10 prosenttia.

Kyselyyn vastanneiden lukumäärät jakautuivat tutkimusyksiköiden välillä melko tasan. Luonnonvarat ja biotuotanto- ja Uudet liiketoimintamahdollisuudet -yksiköistä vastasi kyselyyn 27 prosenttia kyselyn saaneista, Talous- ja yhteiskunta -yksiköstä vastasi 24 prosenttia ja Vihreät teknologia -yksiköstä vastasi 22 prosenttia.

Kohdejoukkona tutkijat tavoitettiin hyvin, sillä 88 prosenttia vastaajista oli tutkijoita ja kahdeksan prosenttia oli tutkimusta tukevia henkilöitä. Sekä johdosta että asiantuntija henkilöstöryhmistä kyselyyn vastasi molemmista kaksi prosenttia. Vastaajat jakaantuivat palvelussuhteensa keston mukaan siten, että 82 prosenttia ilmoitti olevansa vakituudessa ja 18 prosenttia määräaikaisessa palvelussuhteessa Lukeen.

Työssäkäyntimatkan pituus, sekä ajan ja kustannusten säästö ovat yleisiä perusteita etätyöhön siirtymiseen. Kysyttäessä kodin ja työpaikan välistä etäisyyttä vastaajista suurinta joukkoa eli 43 prosenttia edustivat henkilöt, joiden kodin ja työpaikan etäisyys oli 11–50 kilometrin välillä. Etäisyyttä 10 kilometriä ja alle edusti 27 prosenttia vastaajista, etäisyyttä 51–99 kilometriä 20 prosenttia vastaajista ja vain 10 prosentilla etäisyys oli yli 100 kilometriä.

Kesäkuussa 2015 etätyötä teki 39 prosenttia vastaajista, 33 prosenttia oli ei-etätyötä tekeviä, 20 prosenttia harkitsi etätyöhön siirtymistä ja kahdeksalla prosentilla oli aikaisempia kokemuksia etätyön tekemisestä. Kyselyyn vastanneista 49 henkilöstä 41 prosentilla oli voimassa oleva etätyösopimus. Heistä 70 prosenttia ilmoitti etätyösopimuksensa tehdyn jo vanhassa virastossa eli vuonna 2014 tai sitä aiemmin. Vain 30 prosenttia vastaajista oli tehnyt etätyösopimuksen Lukessa.

Kyselyyn vastanneista etätyötä tekevästä 20 henkilöstä suurin osa eli 82 prosenttia teki etätyötä määräaikaisilla etätyösopimuksilla. Toistaiseksi voimassa olevalla etätyösopimuksella työskenteli yhteensä 17 prosenttia vastanneista. Suurin osa vastaajista eli 65 prosenttia teki etätyötä osittaisesti ja määräaikaisesti. Kokoaikaista ja määräaikaista etätyötä teki 18 prosenttia. Osittaisella ja toistaiseksi voimassaolevalla

etätyösopimuksella työskenteli 12 prosenttia ja kokoaikaisella ja toistaiseksi voimassa olevalla etätyösopimuksella työskenteli 6 prosenttia vastaajista.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä syitä etätyöhön siirtymiseen, vastauksia saatiin yhteensä 18. Tavallisemmiksi perusteiksi mainittiin työmatkan pituus ja perheen ja työn yhteensovittamisen haasteet. Lisäksi mainittiin työn luonne sekä keskittymistä ja rauhallista työympäristöä edellyttävät työt.

”Työmatkani on pitkä ja perheessä 5-10-vuotiaita lapsia.”

”Tarvitsen tehtävissäni työrauhaa, ja kahden hengen toimistot eivät sitä tarjoa.”

”Keskittymistä vaativat kirjoitustyöt, ja pitkä työmatka.”

Työn ja perheen yhteensovittamiseen etätyön avulla ilmeni myös poikkeava näkökulma.

”Ei-perheellisenä kotona oli rauhallisempaa, ei enää perheellisenä.”

6.2.2 Työn tekeminen vapaa-ajalla ilman korvausta

Etätyön tekeminen ja omaehtoinen työpäivän jatkaminen ovat eri käsitteitä. Etätyö on työtä, jota tehdään sopimuksen mukaan virallisen työpaikan ulkopuolella säännöllisen työvelvoitteen verran. Työpäivän jälkeen tai vapaapäivänä tehty säännöllisen työajan lisäksi tehty työ sen sijaan johtuu usein ajan- tai rauhallisen työympäristön puutteesta työpaikalla. Edellä kuvattu korvaukseton täydentävä työ liittyy usein ylempien toimihenkilöiden toimenkuvaan. (Malo 2006, 37.) Seuraavat kysymykset eriyttävät ”täydentävä työajan” etätyön tekemisestä.

Saadut vastaukset kuvaavat osaltaan, miten paljon ”täydentävää työtä” tehdään omalla vapaa-ajalla tutkimustiimeissä ja miten sitoutuneita ja joustavia vastaajat ovat vapaa-ajallaan työtehtäviensä hoitamiseen. Kyselyyn vastanneista 49 henkilöstä ilmoitti jatkavansa työpäiväänsä kotona työpäivän jälkeen viikoittain jopa 41 prosenttia, kuukausittain 20 prosenttia ja päivittäin kaksi prosenttia, 27 prosenttia ilmoitti jatkavansa vain joskus töitä kotona ja vain 10 prosenttia ei koskaan tee työtä vapaa-

ajallaan. Vastaajat ilmoittivat lukevansa vapaa-ajalla työsähköpostia siten, että 35 prosenttia lukee päivittäin, 35 prosenttia viikoittain ja 20 prosenttia joskus, 6 prosenttia kuukausittain. Vain 4 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei lue koskaan vapaa-ajalla työsähköpostiaan

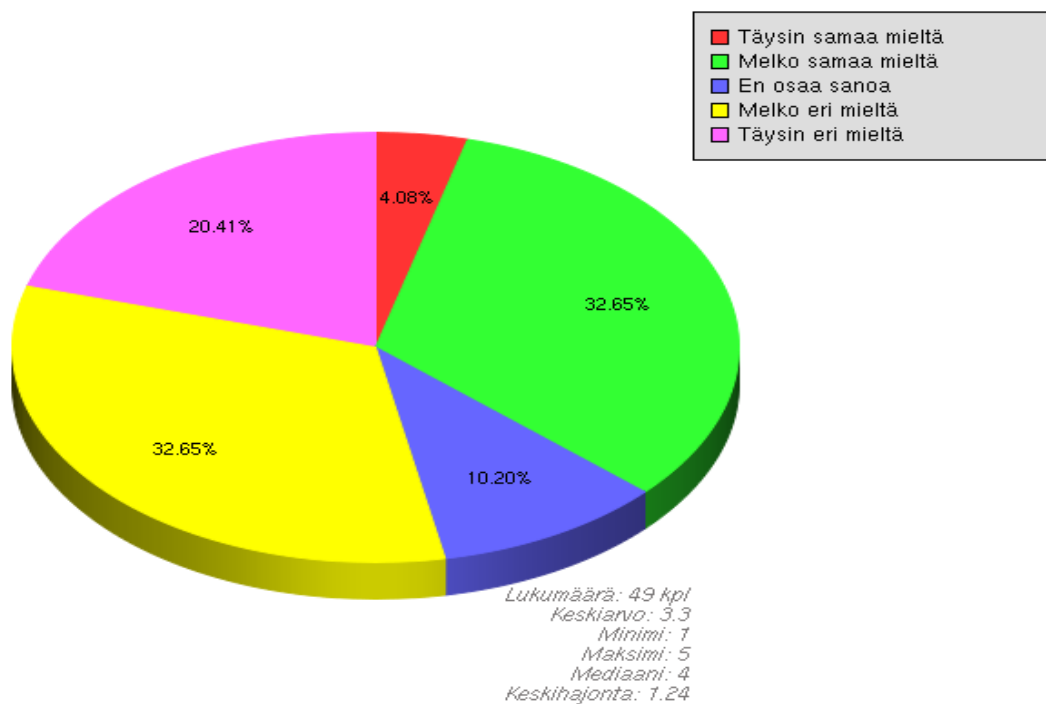
Lukessa on liukuvan työajan järjestelmä, jonka avulla henkilöstö voi kiireaikoina tehdä pidempää työaika, ja hiljaisimpina aikoina kertyneitä saldoja voidaan kuluttaa joko päivittäistä työaika tasoittamalla tai pitämällä kokonaisia saldovapaapäiviä. Työaikasaldoja voidaan leikkaantumatta kerryttää +40 tuntiin saakka. Työaikasaldon ylittäminen kertoo kyvystä hallita omaa työaika, mutta se voi myös kertoa sen, onko henkilön työmäärä oikein mitoitettu käytettävissä olevan työajan suhteessa. Kyselyn vastaajista ilmoitti, että 41 prosenttia ilmoitti, että työaikasaldoa leikkautuu vain joskus +40 tunteja työaikasaldon ylittämisen vuoksi, 39 prosentilla ei leikkautu koskaan ja 12 prosentilla viikoittain ja 6 prosentilla kuukausittain sekä 2 prosentilla päivittäin.

6.2.3 Nykytilanteen arviointi

Hanhiken (2007) mukaan on tärkeää sopia yhteisistä etätyösäännöistä työyhteisössä, jotta kaikilla olisi samanlainen mahdollisuus siirtyä halutessaan etätööhön ja samalla etätöön tekeminen hyväksytään luontevaksi osaksi työyhteisön työskentelytapaa. (Hanhike 2007, 11–12.) Luken johtoryhmä linjasi maaliskuussa 2015 etätöperiaatteet Lukessa. Syyskuussa 2015 henkilöstöhallinto julkaisi HR-työpöydällä Sisäisissä asiantuntijapalvelut -yksikössä valmistellun ja pääjohtajan hyväksymän Luken etätöohjeet. Kyselyn ”Etätöolinjaukset Lukessa” -kohdan vastauksien sisältö kuvaa uuden viraston tilannetta, jossa linjaukset ovat uusia ja viestintä on ollut osittain puutteellista. Tämä näkyy paikoittain runsaina ”En osaa sanoa” -valintoina.

Väittämästä ”Tunnen Luken Etätöolinjaukset hyvin” (Kuvio 4), oli vastaajista täysin tai melko eri mieltä oli yhteensä 53 prosenttia. Vastaajista 37 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Kantaansa ei osannut sanoa 10 prosenttia vastaajista. Mediaani oli Melko eri mieltä -valinta.

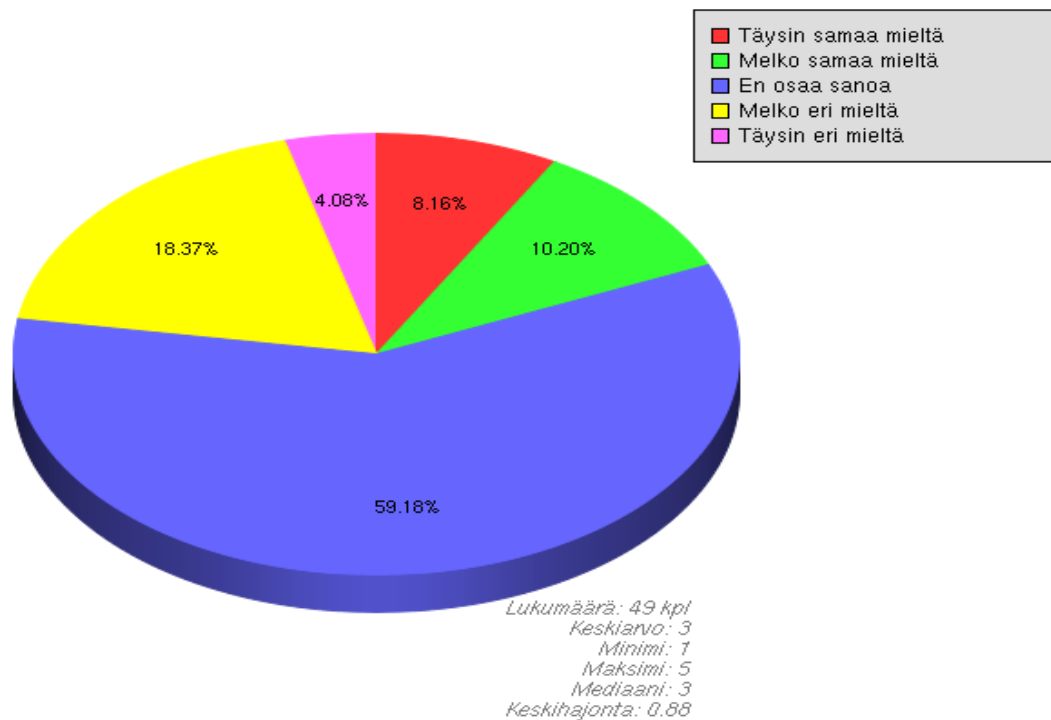
Tunnen Luken etätyölinjaukset hyvin



Kuvio 4. Tunnen Luken etätyölinjaukset hyvin

Vastaajista 59 prosenttia ei osannut kertoa mielipidettään siitä, onko ”Luken etätyökäytäntö yhtenäinen ja toimiva” (Kuvio 5). Väittämän kanssa oli täysin tai melko erimieltä vastaajista 22 prosenttia. Täysin tai melko samaa mieltä oli yhteensä vain 18 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta. Vastaukset kuvaavat hyvin sitä, että Luken etätyökäytäntö oli kesäkuussa 2015 vielä melko vieras sisällöltään vastaajille.

Etätyökäytäntö on yhtenäinen ja toimiva

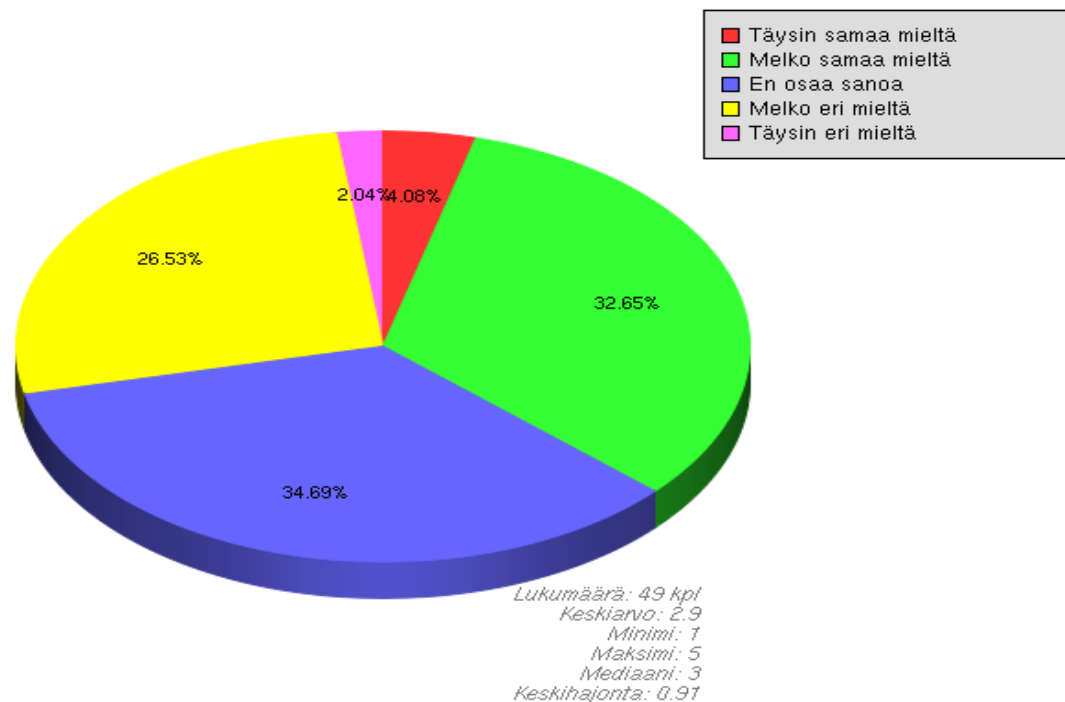


Kuvio 5. Etätyökäytäntö on yhtenäinen ja toimiva

Helteen (2004, 91) mukaan luottamus työntekijöiden ja työnantajan välillä on ehdoton edellytys etätyön onnistumiselle. Väittämään ” Henkilöstöön luotetaan ja etätyöhön kannustetaan” (Kuvio 6), oli vastaajista 37 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Vastaajista 35 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään ja 28 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta.

Luottamuksen tunnun vahvistamisessa olisi kyselyn tulosten mukaan vielä parannettavaa, vaikkakin noin 40 prosenttia vastaajista koki, että heihin luotetaan. Huomion arvoista on, että luottamusta kokeneiden määrä oli suhteessa samaa suuruusluokkaa kuin kyselyyn vastanneiden etätyötä tekevien. Eri mieltä olevien vastaajien tai niiden, jotka eivät osanneet kertoa mielipidettään määrään, vaikutti osaltaan myös se, että 2015 kesällä Luken organisaatio oli vielä nuori, eivätkä kaikki osapuolet olleet ehtineen olla tekemisissä riittävästi, jotta luottamuksen kokemus olisi ehtinyt syntyä.

Henkilöstöön luotetaan ja etätyöhön kannustetaan



Kuvio 6. Henkilöstöön luotetaan ja etätyöhön kannustetaan

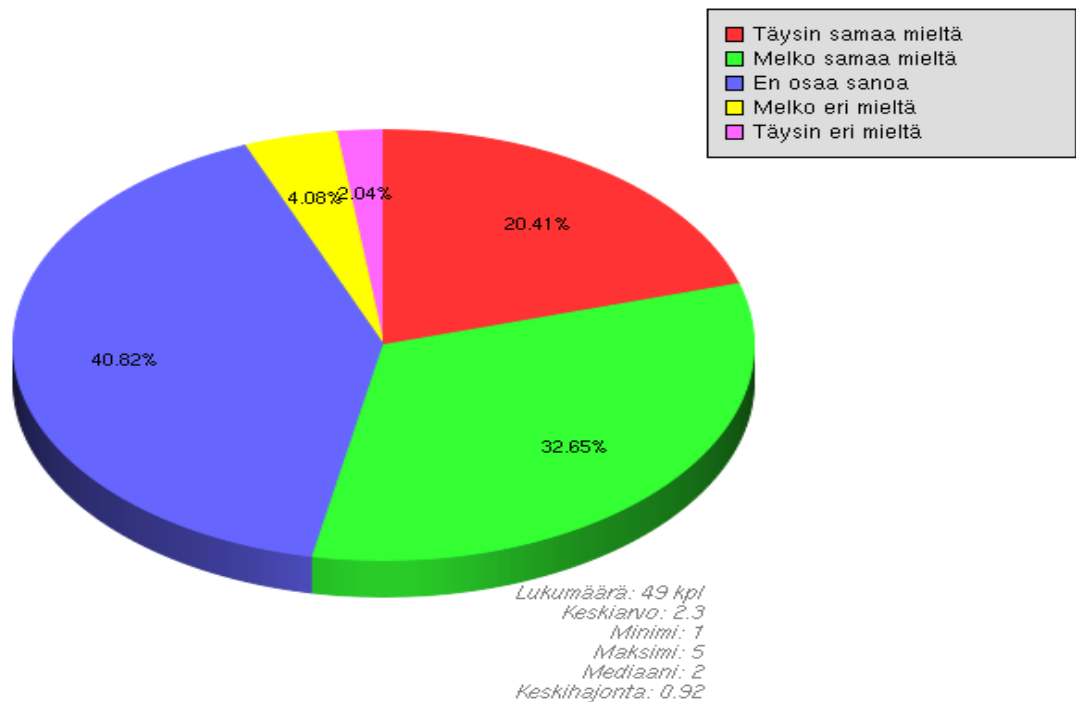
Hanhiken (2007) mukaan ryhdyttäessä soveltamaan etätyötä tulisi selvittää ja sopia, mitä etätyö työpaikalla merkitsee ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt. Seuraavien kahden väittämän antamien tulosten osalta voidaan todeta, etteivät pelisäännöt olleet kaikkien tiedossa. Toisaalta vastauksiin vaikuttaa myös se, että osa etätyötä tekeivistä oli tehnyt etätyösopimuksensa jo entisessä virastossa.

”Etätyöstä on joustava sopia” -väittämään, 51 prosenttia vastanneista ei osannut kertoa kantaansa. Vastaajista 29 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa ja vain 20 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta.

”Etätyösopimuksen sisältö on selkeä” -väittämään, ei osannut ottaa kantaa 57 prosenttia vastaajista. Vastaajista vain 33 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa ja 10 prosenttia vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta.

”Tavoitteista ja seurannasta sovitaan esimiehen kanssa” -väittämästä (kuvio 7), oli 53 prosenttia vastaajista täysin tai melko samaa mieltä. Vastaajista 41 prosenttia ei osannut ottaa kantaa ja vain 6 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. ”Ei osannut sanoa” ja ”täysin eri mieltä” -väittämien kanssa ollut vastaajajoukko oli suuruudeltaan yhteensä lähes puolet eli 47 prosenttia. Osuuden suuruusluokka saattaa osaltaan johtua työn luonteesta. Tutkijan työn luonne on pitkälti tietointensiivistä asiantuntijatyötä, joka parhaimmillaan on hyvin pitkälti itseohjautuvaa työtä. Toisaalta vastausten suuntaus saattaa osittain johtua myös siitä, että kaikilla vastaajilla ei ollut vielä kokemusta siitä, mitä ennen etätööhön ryhtymistä sovitaan esimiehen kanssa.

Tavoitteista ja seurannasta sovitaan esimiehen kanssa

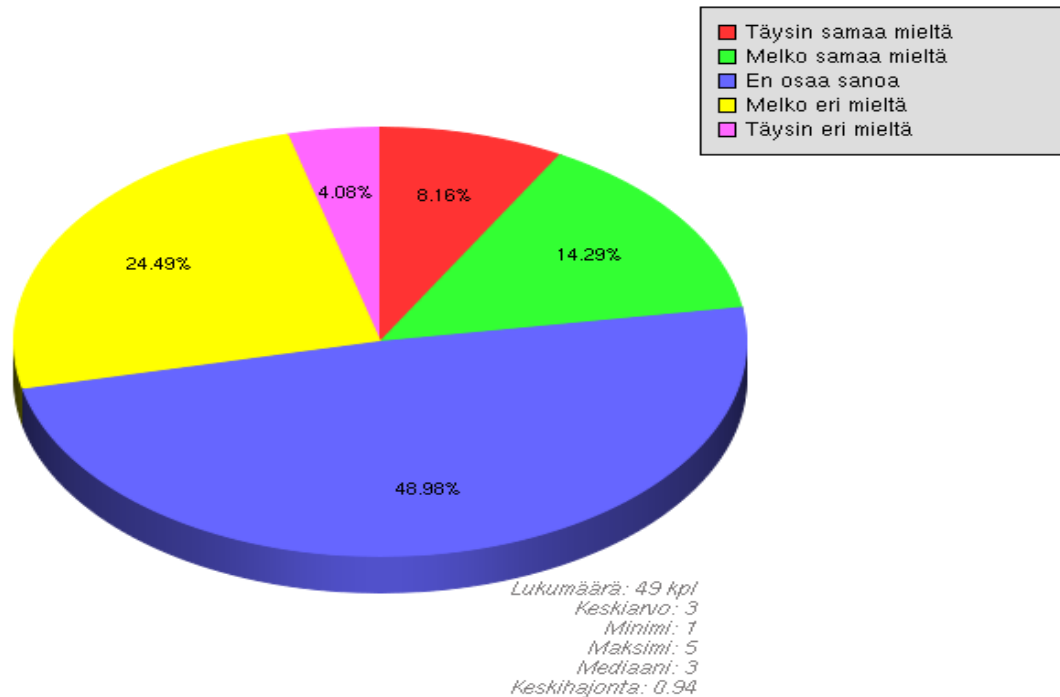


Kuvio 7. Tavoitteista ja seurannasta sovitaan esimiehen kanssa

Kuvion 8 väittämään ”Tutkijoilla on yhtäläiset etätöön tekemisen mahdollisuudet”, 49 prosenttia vastaajista ei osannut kertoa mielipidettään. Vastaajista 29 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa ja 22 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Huomiota herättää se, että vastaajista jopa 78 prosenttia kokee siten, että kaikilla tutkijoilla ei olisi yhtäläiset mahdollisuudet etätööhön tai mahdollisuudet eivät ole kaikkien tiedossa. Vastausten suh-

teeseen vaikuttaa tässäkin se, että etätyökäytännöt olivat kesällä 2015 vielä melko vieraat.

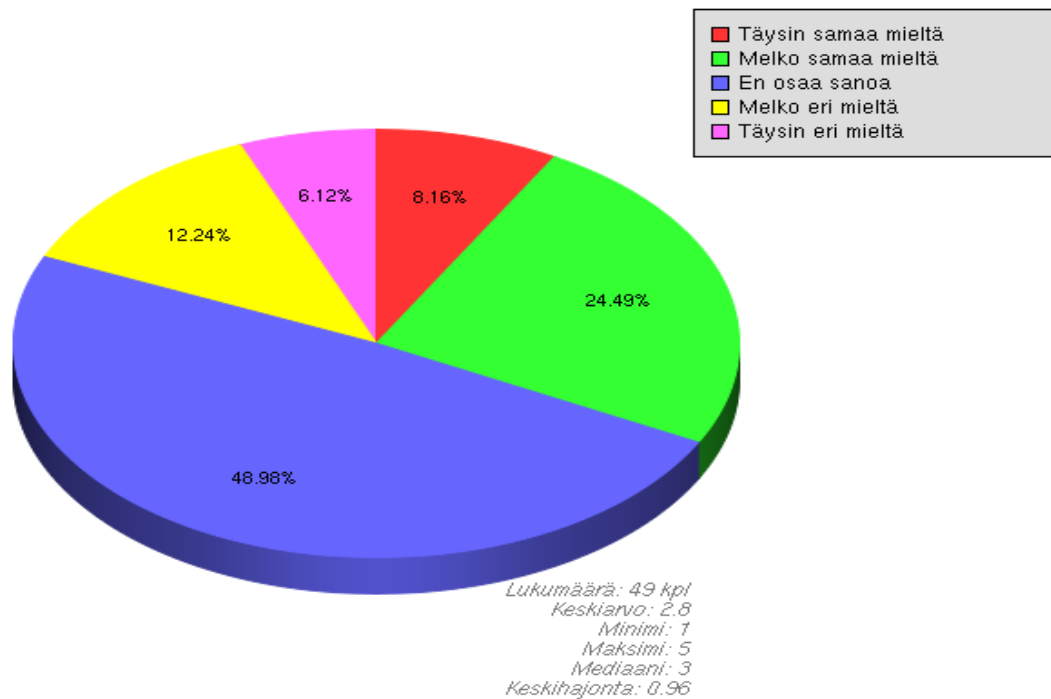
Tutkijoilla on yhtäläiset etätyön tekemisen mahdollisuudet



Kuvio 8. Tutkijoilla on yhtäläiset etätyön tekemisen mahdollisuudet

Vastaajista 49 prosenttia ei tiennyt, voiko Luken eri toimipaikkoja hyödyntää etätyössä (Kuvio 9). Täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 33 prosenttia vastaajista ja 18 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -väittäjä. Vastausten suuntaus kuvastaa hyvin kesän 2015 tilannetta, jolloin kaikkia asioita ei ollut vielä ratkottu. Lähtökohtaisesti etätyön tekeminen työnantajan muissa tiloissa käsiteltiin tuolloin vielä toissijaisella toimipaikalla työskentelynä eikä etätyönä.

Luken eri toimipaikkoja voi sujuvasti hyödyntää etätyössä

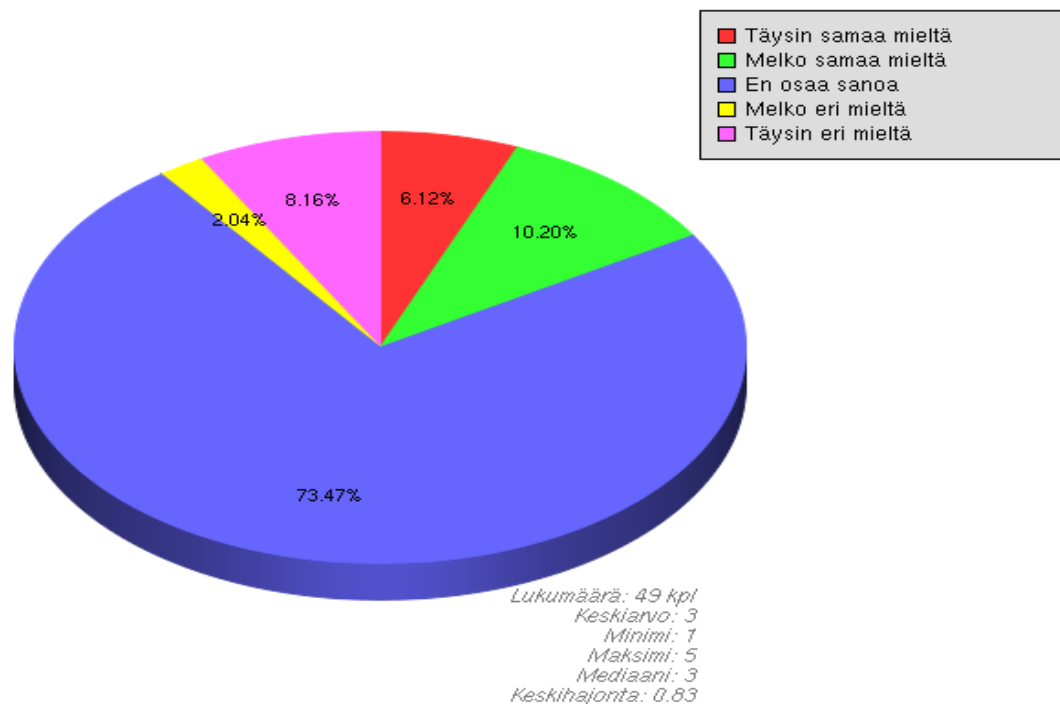


Kuvio 9. Luken eri toimipaikkoja voi sujuvasti hyödyntää etätyössä

Vastaajista 73 prosenttia ei osannut sanoa, onko tilapäisen etätyön enintään 5 pv/kk anominen joustavaa (Kuvio 10). Täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 prosenttia vastaajista ja 10 prosenttia oli väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta.

Saadut vastaukset kuvaavat kesän 2015 tilannetta, jolloin Luken etätyökäytäntö oli verraten uusi ja uusista etätyölinjauksista ei ole ollut vielä riittävästi kokemusta ja tietoa. On myös mahdollista, ettei tällaista mahdollisuutta ole huomionut olevan tarjolla Luken HR-työpöydällä, mikäli tilapäisestä etätyöstä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Saatuun tulokseen on saattanut myös vaikuttaa se, että osa vanhoista etätyösopimuksista siirtyi Lukeen sellaisenaan, josta johtuen osalla vastaajista ei ollut tarvetta tehdä tilapäistä etätyötä.

Tilapäisen etätyön (max 5 pv/kk) anominen on joustavaa



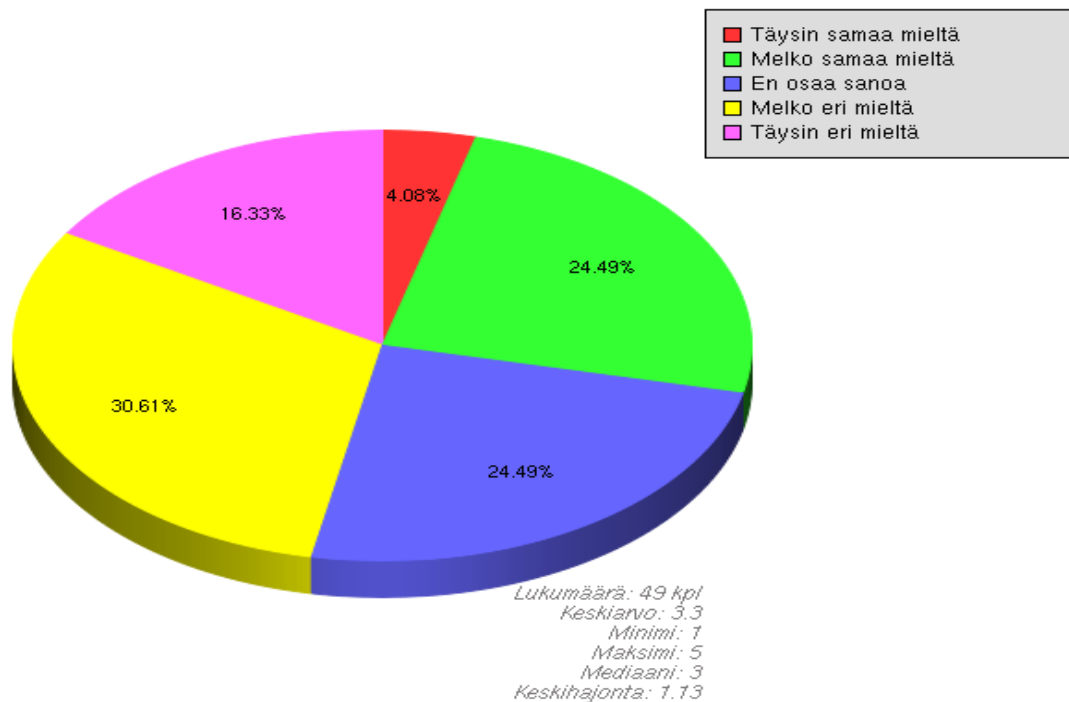
Kuvio 10. Tilapäisen etätyön (max. 5 pv/kk) anominen on joustavaa

Seuraavissa neljässä väittämässä selvitetään, mitkä työtehtävät henkilöstö kokee sopivaksi työn luonteen ja soveltuvuuden puolesta etätyönä tehtäväksi. Yleensä ottaen tietotyö, jossa tietoa vastaanotetaan, tuotetaan, muokataan ja käsitellään, soveltuu hyvin etätyönä tehtäväksi. (Työterveyslaitoksen www-sivut, 2015.) Helteen (2004, 93) mukaan etätyö ei sovellu työhön, jossa työ on sidottu paikkaan ja aikaan tai, jossa edellytetään henkilökohtaisia kasvokkain kohtaamisia, mutta myös edellä mainituissa tehtävissä voi olla työvaiheita, joita voidaan tehdä välillä etänä. (Helle 2004, 93.)

Lukessa toiminnan hajaantuneisuudesta johtuen osaamis pohjaiset tiimit ja ryhmät ovat pirstoutuneet eri toimipaikoille, mistä johtuen on tavanomaista, että päivittäisjohtamista tehdään jo nyt jonkin verran ”etäältä” hyödyntäen sähköisiä vuorovaikutus- ja tiedonsiirtotekniikkaa. ”Esimiestyöhön sopii hyvin etätyöskentely” -väittämän mukaan (Kuvio 11), oli vastaajista täysin tai melko eri mieltä 47 prosenttia. Täysin tai melko samaa mieltä oli vain 29 prosenttia. Loput 24 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Voidaan todeta,

että huolimatta teknologian kehittämisestä ja hajautuneesta työstä suurempi osa kyselyyn vastanneista koki, että esimiehen ei tulisi tehdä etätyötä. Vastaukseen saattaa vaikuttaa oletamus, että etätyössä työskentelevää henkilöä on hankalampi tavoittaa kuin työpaikalla työskentelevää.

Esimestyöhön sopii hyvin etätyöskentely



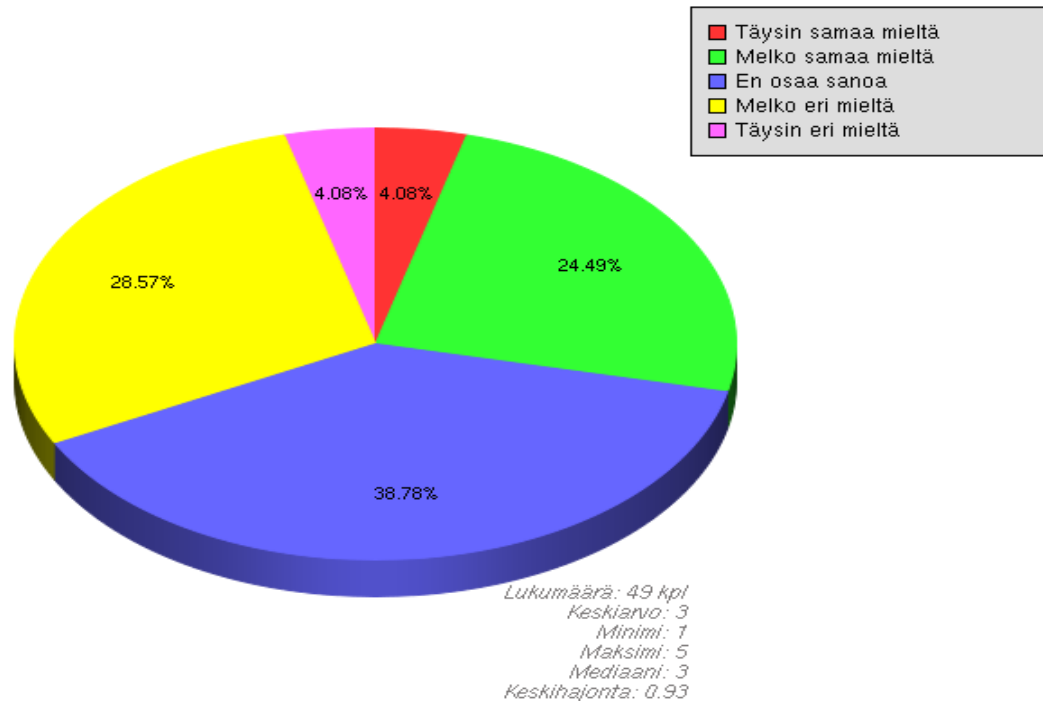
Kuvio 11. Esimestyöhön sopii hyvin etätyöskentely

Väittämästä ”Asiantuntija- ja tutkijatyöhön sopii etätyö”, olivat vastaajat yksimielisiä, 98 prosenttia oli väittämästä täysin tai melko samaa mieltä. Mediaani oli ”Täysin samaa mieltä” -väittämä.

Sen sijaan enemmän hajontaa tuotti väittämä ”Tutkimusta tukevat tehtävät eivät sovi etätyön tekemiseen” (Kuvio 12). Vastajista 39 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään ja 33 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 28 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Lukessa tutkimusta tukevia tehtäviä tekevät henkilöt, joiden työ on sidottu paikkaan ja aikaan, mutta joukosta löytyy myös tehtäviä ja työvaiheita, jotka eivät ole niin aika- ja

paikkasidonnaisia.

Tutkimusta tukevat tehtävät eivät sovi etätyön tekemiseen

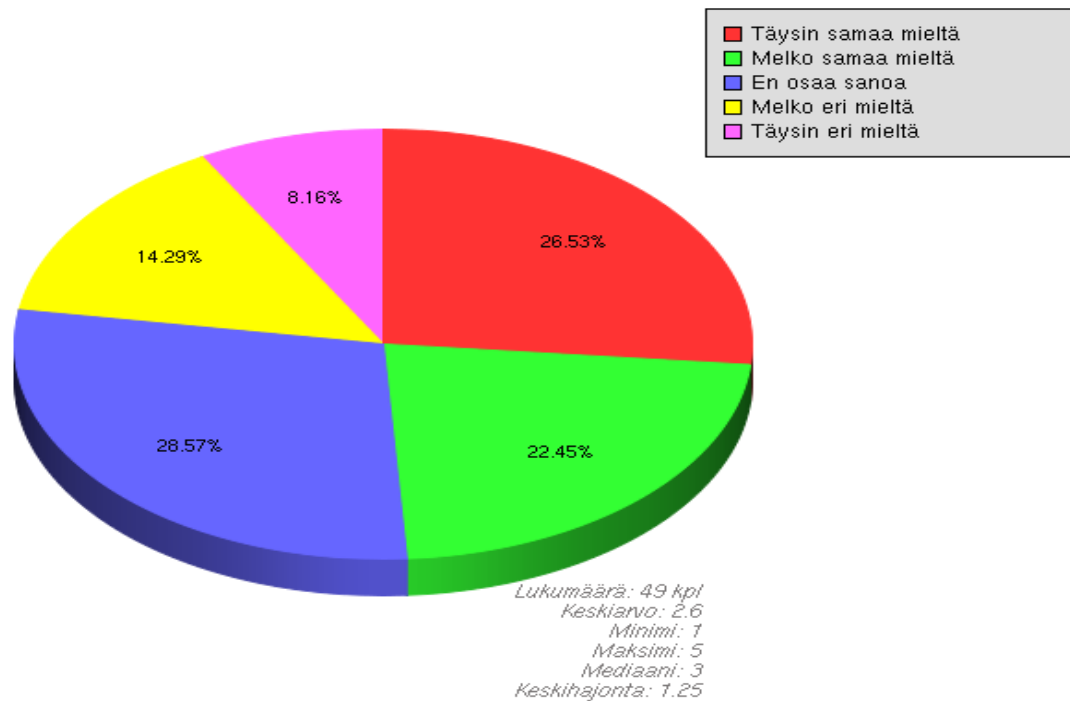


Kuvio 12. Tutkimusta tukevat tehtävät eivät sovi etätyön tekemiseen

Vastaajat olivat yksimielisiä ”Etätyö auttaa jaksamaan työssään paljon matkustavia” -väittämästä. Vastaajista 94 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä. Kuusi prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Mediaani oli ”Täysin samaa mieltä” -valinta.

”Kokoaikainen etätyön teettäminen tulisi sallia vain määräajaksi” -väittämästä (Kuvio 13), oli vastaajista 49 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Vastaajista 29 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Täysin tai melko eri mieltä oli 22 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Eri mieltä olevien vastaajien osuus oli lähes samaa suuruusluokkaa kuin kyselyyn vastanneiden kokoaikaista etätyötä tekevien.

Kokoaikainen etätyön teettäminen tulisi sallia vain määräajaksi



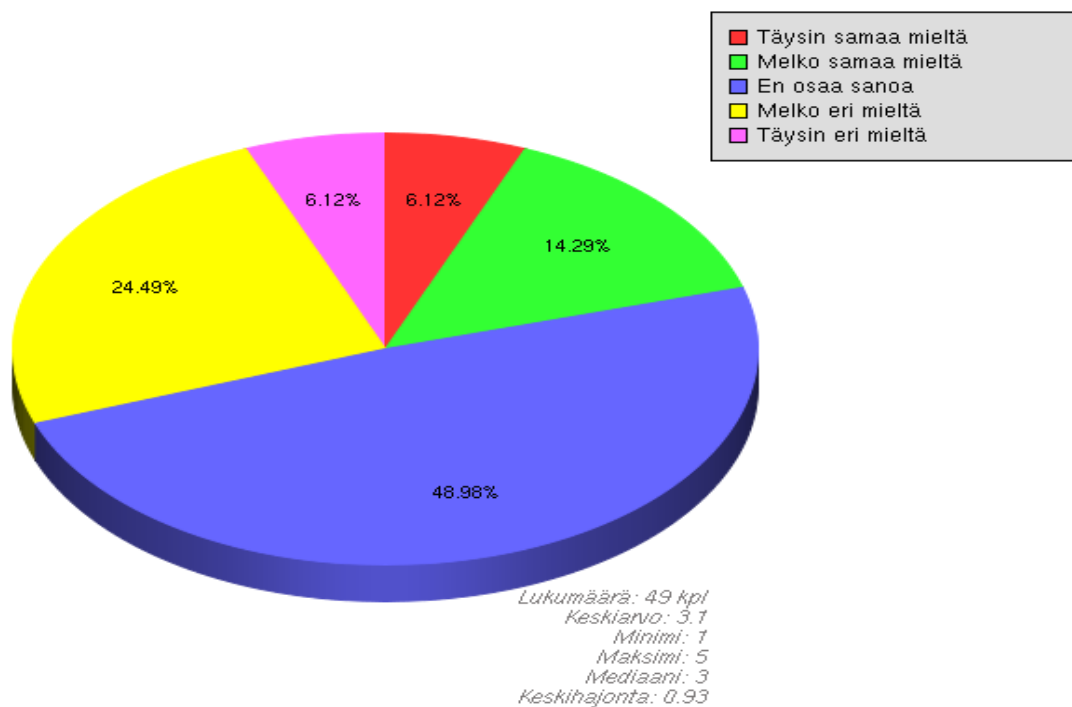
Kuvio 13. Kokoaikainen etätyön teettäminen tulisi sallia vain määräajaksi

Väittämästä ”Osittaisen etätyön tekemistä tulee suosia”, oltiin yksimielisiä. Vastaa- jista 92 oli prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Väittämän kanssa melko eri mieltä olevia oli 4 prosenttia ja 4 prosenttia oli vastaajia, jotka eivät osanneet kertoa kantaansa. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Vastaus on yllättävä sillä, näyttäisi siltä, että tässä kohtaa myös kokoaikaista etätyötä tekevät kyselyyn vastan- neet suosisivat osittaista etätyötä.

Yksimielisiä oltiin myös väittämästä ”Etätyössä tulee olla tavoitettavissa virka- aikana”. Vastaa- jista 94 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Melko eri mieltä oli vain 4 prosenttia vastaajista ja mielipidettään ei osannut sanoa 2 prosenttia. Mediaani oli ”Täysin samaa mieltä” -valinta. Tämäkin tulos oli hieman yllättävä siinä mielessä, että vaikka etätyö suo mahdollisuuden työajan vapaaseen sijoitteluun, niin yli yhdeksänkymmentä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että vir- ka-aikaan tavoittaminen on tarpeen. Myös Heinosen ja Saarimaan (2009, 28) mukaan etätyöntekijän kanssa on hyvä sopia aika, jolloin etätyöntekijä on tavoitettavissa esi- merkiksi puhelimella.

Hanhiken (2007) mukaan tiimin työnjaon osalta tulee huolehtia, että etätyöhön siirtyvän työntekijän varsinaiseen työpaikkaan sidotut työtehtävät eivät siirry rasittamaan toisia työntekijöitä kohtuuttomasti lisätyön muodossa etätyön aikana. (Hanhike 2007, 12.) Väittämästä ”Etätyöntekijän paikkaan sidotut työt kuormittavat lähityöyhteisöä” (Kuvio 14), oli 49 prosenttia vastaajista, jotka eivät osanneet ottaa asiaan kantaa. Täysin tai melko eri mieltä oli väittämän kanssa 31 prosenttia vastaajista. Täysin tai melko samaa mieltä oli 20 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Tuloksista voisi päätellä sen, että osalle vastaajista väittämän näkökulma on uusi ja vieras, johtuen tutkijan työn itsenäisyydestä, ja vain 20 prosenttia vastaajista oli kokenut asian realisoituvan työyhteisössä.

Etätyöntekijän paikkaan sidotut työt kuormittavat lähityöyhteisöä



Kuvio 14. Etätyöntekijän paikkaan sidotut työt kuormittavat lähityöyhteisöä

Kyselyn etätyön tekeminen teema-alueen väittämien avulla selvitetiin tutkimuksen näkökulmia etätyön sopivuudesta erilaisiin työn luonteesiin ja etätyösopimuksen laajuuteen sekä siihen, miten etätyön tekeminen koetaan tutkimustiimeissä. Osassa väittämiä vastaajat olivat hyvinkin yksimielisiä ja linjassa etätyöstä kirjoitetun teorian kanssa, mutta myös selkeitä näkemyseroja löytyi, osittain tutkimustyön luonteesta ja ihmisten erilaisuudesta ja eri elämäntilanteista johtuen.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä etätyökäytäntöjen toimivuudesta vaihteli vastauksien sisältö vastaajittain, löytyi sekä hyviä ja huonoja kokemuksia. Useassa vastauksessa tuli ilmi, että etätyökäytännöt olivat vaihtelevia. Kaivattiin yhteisiä pelisääntöjä ja parempaa tiedottamista. Työnantajalta toivottiin enemmän ohjausta ja kannustamista etätyöhön siirtymiseksi. Tieto- ja tiedonsiirtotekniikan haasteista tuli palautetta, esimiesten joustavuudesta tuli hyvää palautetta. HR-työpöydän etätyöhön liittyvien lomakkeiden hyväksynnästä kaivattiin erillistä hyväksyntätietoa.

”Ihan ok, vaikka tietotekniset etäyhteydet toimivat välillä heikosti.”

”Erittäin hyvin. Työnantaja ymmärtää etätyön edut.”

”It took too long a time to move on with contracts. In my case, I luckily had a very good superior who understood my needs and saw the benefits for the house and thus took right decisions in times things were not clear.”

”Minulla ei ole ollut etätyösopimusta, joten en tiedä, miten käytännöt toimivat. Ainakaan tilapäisen etätyön anominen HRM:ssä ei oikein toiminut, kun ei tullut viestiä, onko anomus hyväksytty.”

”Toimivat varmaan ihan hyvin. Etätyökäytännöistä tarvitaan kuitenkin tiedotustilaisuus. En ole selvillä, miten Luke yleensä ottaen suhtautuu tällä hetkellä etätyöhön.”

”Omassa yksikössä niiden muutamien kohdalla hyvin, joilla on painavat perustelut. Mutta on myös yksi, joka on jatkuvasti huvin vuoksi etätyössä ja poissa vaikka yhteisiä hankkeita on menossa. Hankaloittaa asioiden edistämistä.”

”En ole tarpeeksi perehtynyt, mutta paljon ei ole myöskään tiedotettu.”

”Yhteisiä pelisääntöjä ei taida olla olemassa. Koen, että työntekijään ei luoteta ja etätyöhön ei ole - ainakaan aikaisemmin - kannustettu. Leimaaminenkin hankaloittaa hieman etätyötä, kellokorttiriippuvaisuus ei ole mielestäni kuulu tutkijan työhön.”

”Käytäntö ei kohtaa, etätyöhön ei kannusteta eikä mahdollisuutta tarjota.”

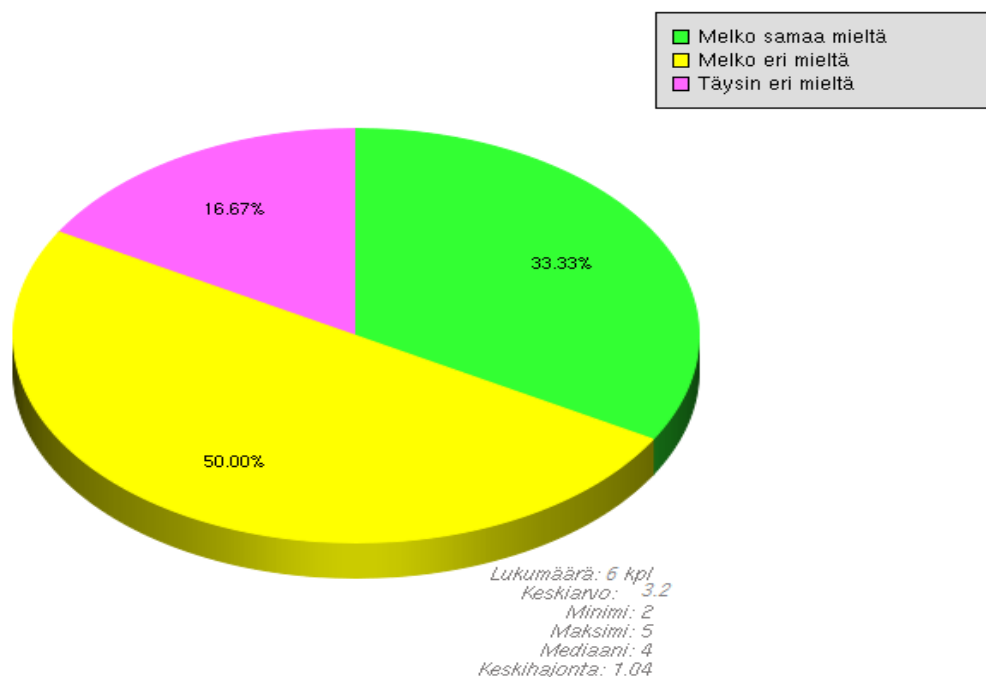
6.2.4 Esimiehen kokemukset etätyön johtamisesta

Esimiehen kokemukset etätyön johtamisesta -osioon oli lisätty huomautus, että vain esimiestyötä tekeviltä odotetaan vastauksia. Esimiehille esitettiin muutamia väittämiä ja pyydettiin kertomaan, mitä he mieltä olivat niistä.

Helteen (2004, 94–95) mukaan etätyöntekijällä tulisi olla mm. kyky ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä, kykyä organisoida omaa työtään ja hallita omaa ajankäyttöään. Lisäksi hänellä tulisi olla hyvä työmotivaatio, vastuunottokykyä ja ammattitaitoa ja työkokemusta.

Väittämästä ”Etätyöskentely sopii hyvin kaikille” (Kuvio 15), oli esimiehistä 67 prosenttia täysin tai melko eri mieltä. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta. Saatu tulos on linjassa teorian kanssa siitä, että työntekijän tulisi täyttää tietyt edellytykset, jotta etätyön tekeminen on mahdollista. Yllättävää kuitenkin oli, että jopa 33 prosenttia esimiehistä oli sitä mieltä, että etätyöskentely sopii kaikille. Tämä voi kertoa joko siitä, ettei asiasta ole kertynyt vielä kokemusta tai saadut henkilöstön etätyökokemukset ovat olleet onnistuneita.

Etätyöskentely sopii hyvin kaikille



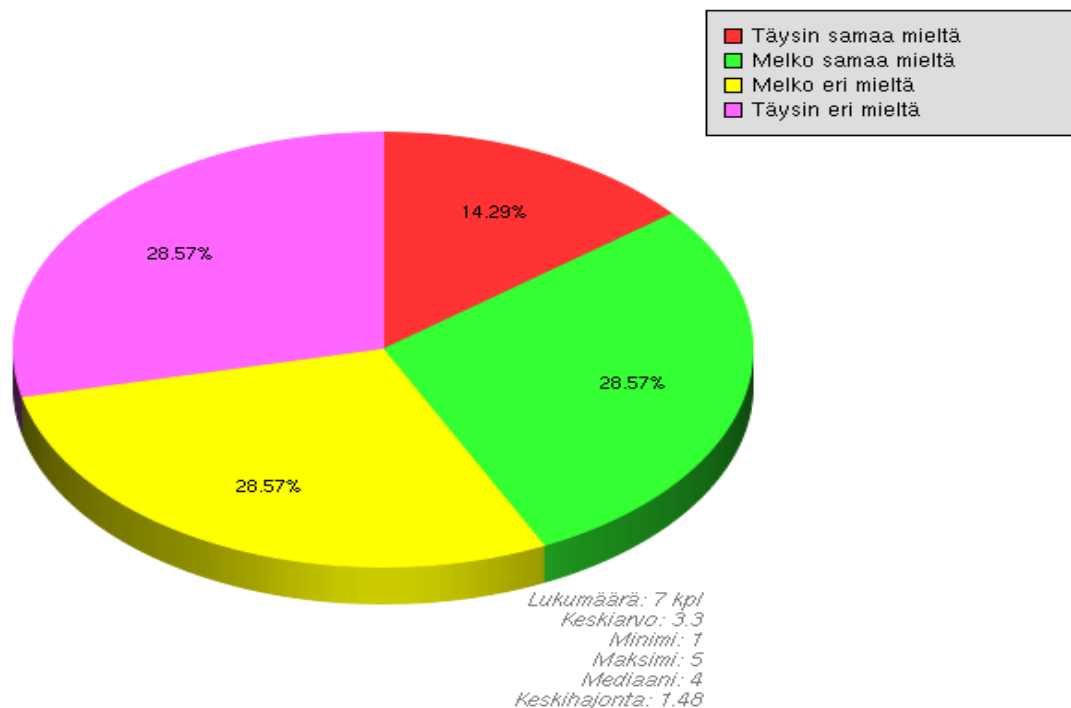
Kuvio 15. Etätyöskentely sopii hyvin kaikille

Väittämästä etätyökäytäntö toimii, kun pelisäännöt ovat yleisesti tiedossa, oli esimiehet yksimielisesti samaa mieltä väittämän kanssa. Heinosen & Saarimaan (2009, 28) mukaan kirjallinen etätyösopimus ja työyhteisön yhteiset etätyön pelisäännöt estävät kitkaa etätyöntekijöiden ja työpaikalla työskentelevien välillä.

Salmenperän (2007) mukaan etätyön johtaminen edellyttää perinteisestä työn valvonnasta ja ohjauksesta luopumista ja siirtymistä enemmän tavoitteiden, työn sisällön ja tuloksien tarkasteluun. Kun esimies ei tunne etätyösopimuksen sisältöä, on hänen vaikea tukea alaistaan tavoitteen saavuttamisessa. Seuraavat kolme esimiehille esitettyä väitettä liittyvät etätyösopimuksen sisällön tuntemiseen, sovittujen tavoitteiden seurantaan ja etätyön johtamiseen. (Salmenperä 2007, 3-4) Väittämästä ”Tunnen alaisten etätyösopimusten sisällöt”, oli esimiehistä 72 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Esimiehistä 14 prosenttia oli täysin eri mieltä ja 14 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Tilanne vaikuttaa hyvältä, vain pienellä osalla vaikuttaisi oleva asiassa parannettavaa. Eri mieltä olevien osalta saattaa vaikuttaa se, että entisestä virastosta siirtyneiden etätyösopimusten sisältö ei automaattisesti ole siirtynyt uudelle esimiehelle tiedoksi.

Väittämästä ”Seuraan etätyön tavoitteiden toteutumista säännöllisesti” (Kuvio 16), oli esimiehistä 57 prosenttia täysin tai melko eri mieltä. Esimiehistä 43 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta. Saatua tulos saattaa kertoa enemmistön osalta tutkijan työn luonteen piirteestä siltä osin, että tutkijat tekevät töitä eri projektien parissa. Projekteissa projektipäälliköt ohjaavat ja seuraavat projektien etenemistä. Esimiehillä ei ole mahdollisuutta puuttua projektin etenemiseen, jollei esimies itse toimi projektin vastaavana.

Seuraan etätyön tavoitteiden toteutumista säännöllisesti



Kuvio 16. Seuraan etätyön tavoitteiden toteutumista säännöllisesti

Enemmistö esimiehistä eli 86 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että etätyön osalta ”Esimiestyö on enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin painottuvaa”. Täysin tai melko eri mieltä oli 14 prosenttia. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Näyttäisi siltä, että tiimiesimiehillä on melko hyvä käsitys siitä, miten perinteinen johtaminen eroaa etätyön johtamisesta. Oma osansa lienee myös projektien ja linjaorganisaation välisen haasteen realisoitumisesta.

Enemmistö esimiehistä eli 71 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Etätyön johtaminen ei eroa hajautetusti toimivan tiimin johtamisesta”. Täysin tai melko eri mieltä väittämästä oli 29 prosenttia esimiehistä. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Vastaukset kuvaavat hyvin sitä, että hajautuneessa organisaatiossa toimitaan monissa tiimeissä etäällä toisista, josta johtuen ei ole paljon eroa sillä, ovatko tiimin jäsenet etätyössä tai tekevät työtään toisaalla eri toimipaikassa.

Enemmistö esimiehistä eli 57 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Etätyön tulee tuottaa lisäarvoa sekä Lukelle että työntekijälle”. Esimiehistä 29 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Täysin tai melko eri mieltä oli 14 prosenttia. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Tulos oli hieman yllättävä, sillä yhteensä 43 prosenttia esimiehistä ei osannut sanoa tai oli eri mieltä siitä, että etätyön tulisi tuottaa hyötyä molemmille osapuolille.

Lisäksi esimiehiltä tiedusteltiin, miten esimiestyön näkökulmasta etätyötä tulisi kehittää? Vastauksena tuli luottamuksen ja vastuun jakamisesta, säännölliseen raportointiin liittyviä kannanottoja.

”Valvonta on mahdotonta monimutkaisimpien töiden osalta niin etänä kuin läsnä. Siksi etätyökin voi perustua vain luottamukseen. Tiimiläiset voivat epäillä väärinkäyttöä, mutta faktoja on vaikea näyttää suuntaan tai toiseen.”

”Etätyön tekijän tulisi täyttää etätyöpäivätyö raportit ja niiden palautus esimiehelle 1krt/kk.”

”... Kannattaa kehittää, tärkeää antaa vastuuta ja varmistaa, että saa käytännön tukea.”

6.2.5 Etätyön mahdollisuudet ja haitat

Etätyön mahdollisuuksia kartoitettaessa pohditaan etätyötä ensin hyödyn ja haitan näkökulmista. Minkälaisia hyötyjä ja mahdollisia haittoja tutkimustiimeissä tunnustetaan etätyöhön liittyen ja lopuksi tunnistetaan mahdollisuudet.

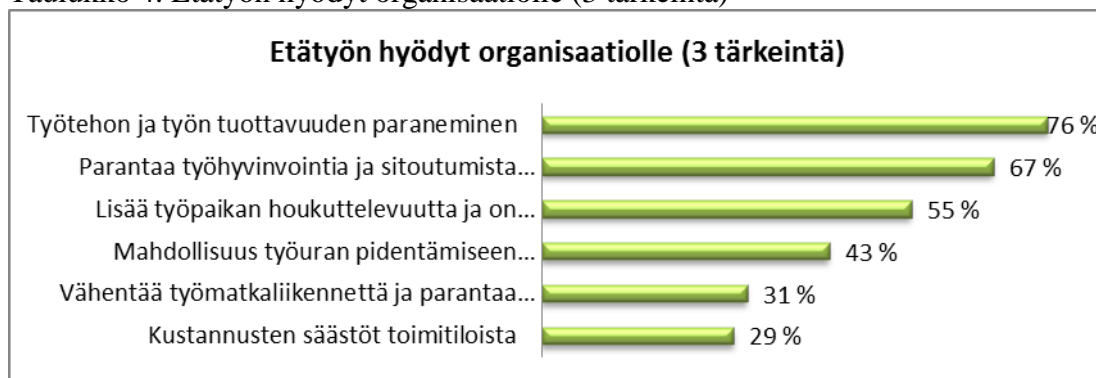
Vastaajia pyydettiin valitsemaan yhdeksästä etätyön hyödyistä työntekijälle, mielestään neljä tärkeintä hyötyä (Taulukko 3). Vastauksissa nousi tärkeimpänä ”Lisääntynyt työrauha ja mahdollisuus keskittyä vaativiin työtehtäviin” 84 prosenttia. Toiseksi eniten kannatusta sai ”Ajan ja rahan säästö työmatkoissa” 63 prosenttia. Kolmanneksi tuli ”Työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan” 59 prosenttia ja neljänneksi sijoittui 53 prosentilla ”Työhyvinvoinnin ja työtehon paraneminen”.

Taulukko 3. Etätyön hyödyt työntekijälle (4 tärkeintä)



Tiedusteltaessa tutkimustiimien jäsenten mielipidettä siitä, mitkä heidän mielestään ovat etätyön kolme tärkeintä hyötyä organisaatiolle (Taulukko 4). Eniten koettiin hyötyä koituvan ”Työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen” vuoksi, 76 prosenttia. Toiseksi eniten hyötyä koettiin tuottavan organisaatiolle ”Parantaa työhyvinvointia ja sitoutumista työhön”, 67 prosenttia. Kolmannelle sijalle vastaajat valitsivat vaihtoehdon, jonka mukaan etätyö lisää työmarkkinoilla työnantajan kilpailukykyä eli ”Lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on kilpailuvaltti”, 55 prosenttia.

Taulukko 4. Etätyön hyödyt organisaatiolle (3 tärkeintä)



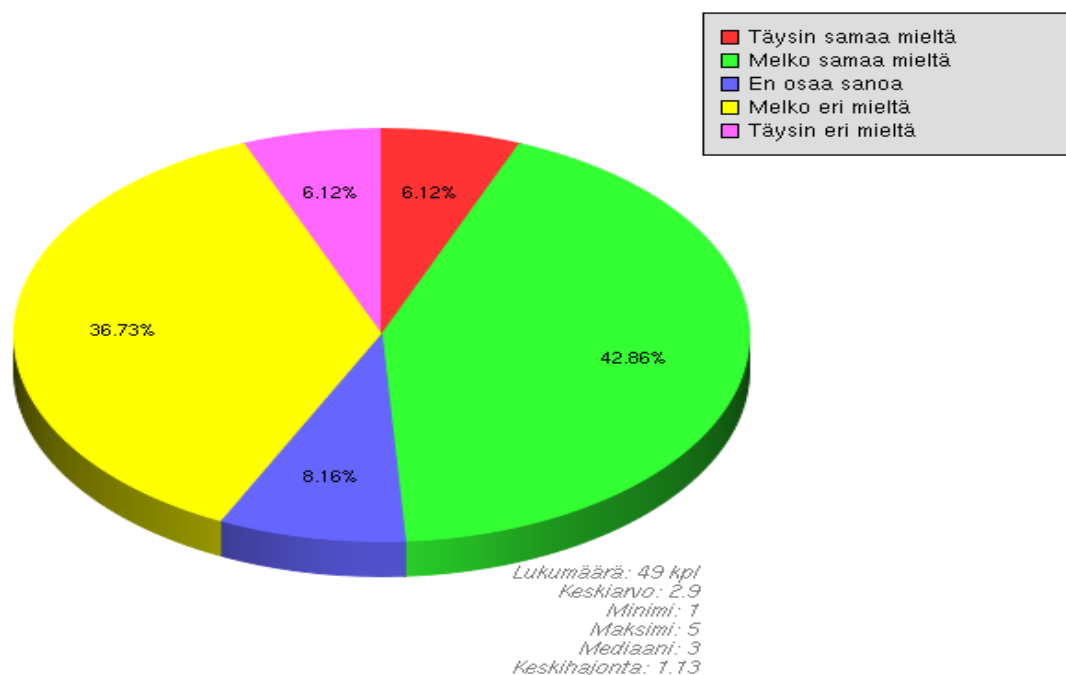
Avoimella kysymyksellä nousi esille yksittäisiä henkilökohtaisia hyötyjä liittyen työntekijän omaan elämän tilanteeseen mm. lemmikkien hoidon helpottuminen, mahdollisuus asumiskustannusten laskuun. Lisäksi koettiin saatavan hyötyjä joustavuuden kautta erityisesti työn suorittamisen liittyen.

”Kansainvälisissä tilanteissa työajan sovittaminen muiden maiden aikatauluihin kriittisinä päivinä.”

”Joustava työskentely eri Luken toimipaikoissa lisää verkostoitumista ja toimipaikkasynergiaa.”

Huonosti organisoitu tai hallitsemattoman etätö tekeminen tuottaa haittaa sekä työntekijälle että organisaatiolle. Vastaajista 49 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Vaikeus irrottautua työstä vapaa-ajalla ja liiallinen kuormittuminen” (Kuvio 17) on etätöön todellinen haitta. Täysin tai melko eri mieltä oli 43 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 8 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Saatu tulos on kaksijakoinen. Hienoinen enemmistö näkee kuormittumisen riskin todellisena haittana ja vastapuolella vain 6 prosenttiyksikköä pienempänä osuutena koetaan, että kuormittumista ei nähdä riskinä. Kuormittumisen ja vapaa-ajan hämärtyminen riski on mahdollista välttää, mikäli työntekijä hallitsee hyvin oman ajankäyttöään sekä kykenee organisoimaan työtään järjestelmällisesti. Asiaan liittyy oleellisesti myös työn oikea mitoitus. Helteen (2004, 20) mukaan työmäärä ei voi etätöissä kasvaa suuremmaksi, mitä se olisi virallisella työpaikallakaan työskenneltäessä.

Vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen

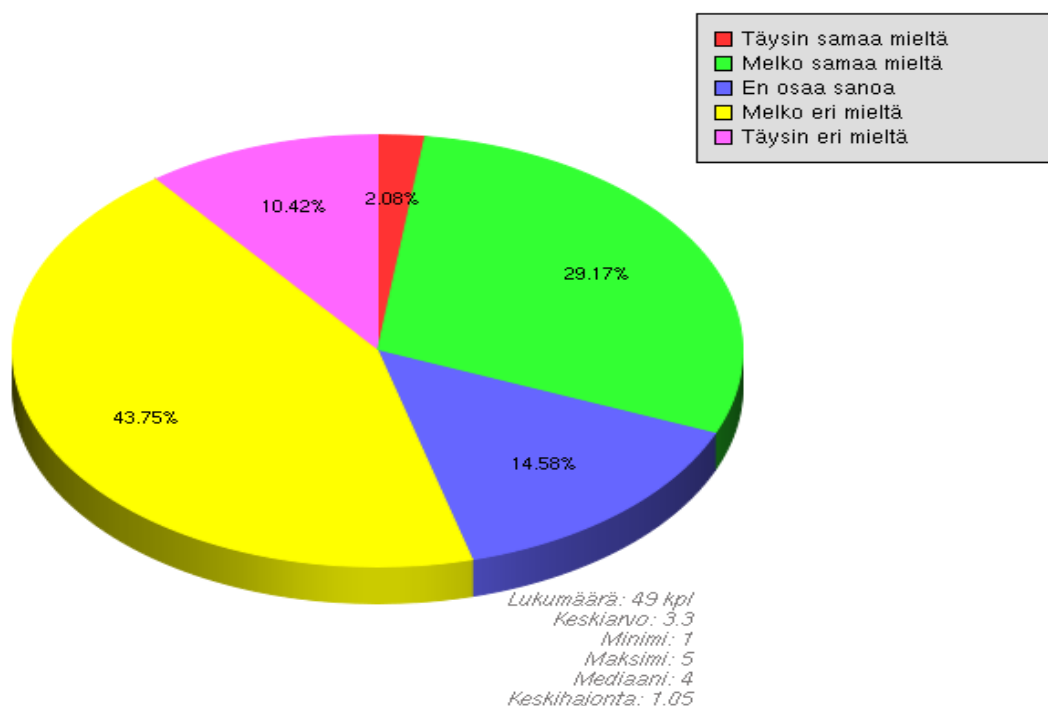


Kuvio 17. Vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen

Kysyttäessä mitä mieltä vastaajat olivat etätöiden haitta väittämästä, että ”Kotona työskentely vaatii sopeutumista myös perheeltä”, oli vastaajista 55 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin tai melko eri mieltä oli 37 prosenttia ja mielipidettään ei osannut kertoa 8 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Tulokset kuvaavat hyvin ihmisten erilaisuutta ja erilaisia elämän tilanteita. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei etätöiden tekeminen kotona ole aina aivan mutkatonta, sillä kotona työskennellessä on otettava huomioon myös muu perhe.

Enemmistö vastaajista, 54 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Sopimattomat tilat ja mahdolliset lisäkustannukset kotona työskentelylle” (Kuvio 18) olisi konkreettinen etätöiden haitta. Täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 31 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 15 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta.

Sopimattomat tilat ja kustannukset kotona työskentelylle



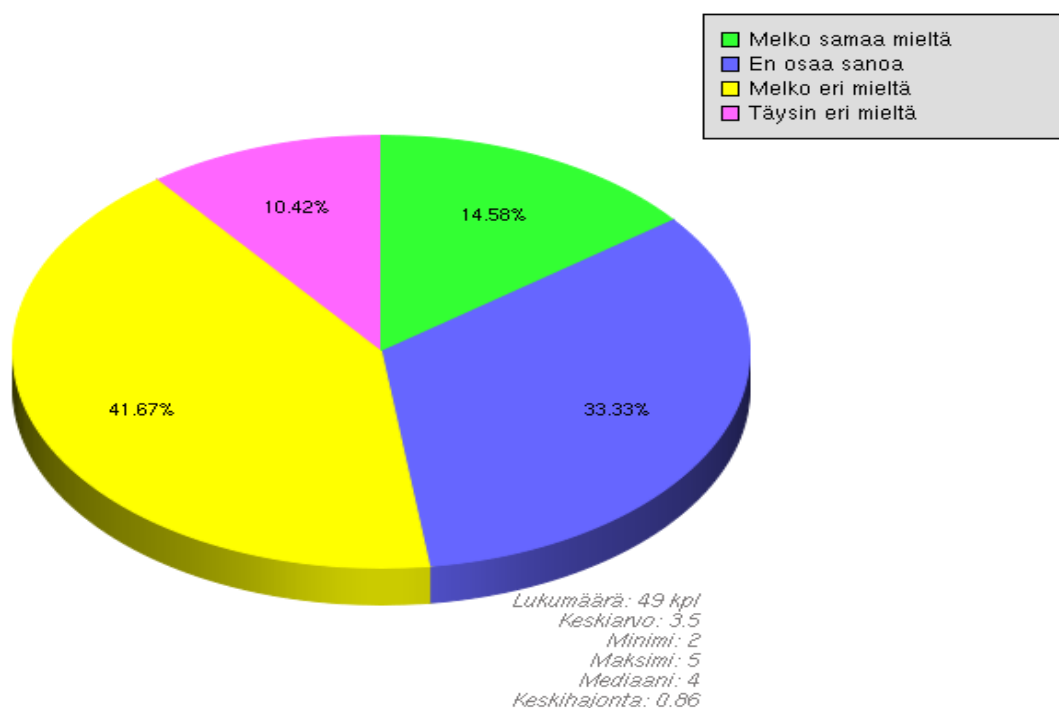
Kuvio 18. Sopimattomat tilat ja kustannukset kotona työskentelylle

Vastaajista 47 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset työyhteisöstä” on etätöiden todelli-

nen haitta. Täysin tai melko eri mieltä oli 33 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 20 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Tässäkin kohdalla on vastauksissa jonkin verran hajontaa, mutta enemmistön kanta osoittaa sen, että riski työyhteisöstä eristäytymisestä on aiheellinen, jos säännöllisestä yhteydenpidosta ei huolehdi.

Kysyttäessä mitä mieltä vastaajat olivat väittämästä, että ”Huoli ura- ja palkkakehityksestä jäämisestä” (Kuvio 19) on todellinen etätyön haitta, oli vastaajista 52 prosenttia täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mielipidettään ei osannut kertoa 33 prosenttia vastaajista ja vain 15 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta. Näyttäisi siltä, että tutkimustiimeissä ei nähdä väittämän sisältöä riskinä etätyölle siirtymiseen.

Huoli ura- ja palkkakehityksestä jäämisestä



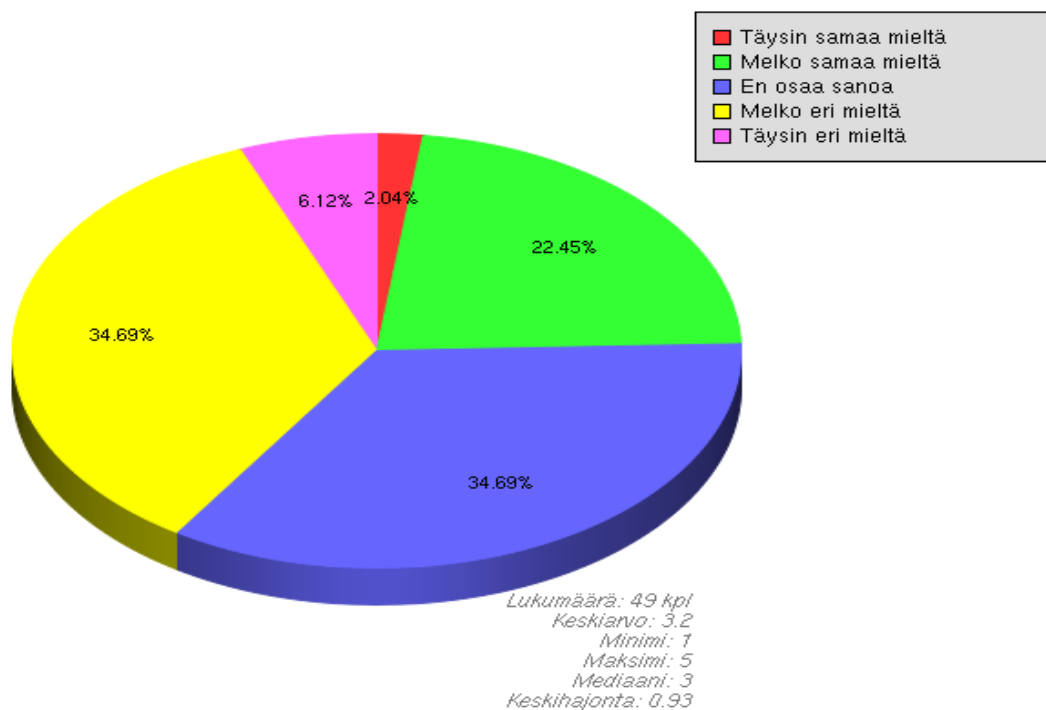
Kuvio 19. Huoli ura- ja palkkakehityksestä jäämisestä

Väittämästä hiljaisen tiedon jakamisen vaikeutuminen entisestään on konkreettinen etätyön haitta, oli vastaajista 74 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Väittämän kanssa melko eri mieltä olevia oli 16 prosenttia ja 6 prosenttia oli vastaajia, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Suu-

rin osa vastaajista piti hiljaisen tiedon jakamisen vaikeutumista todellisena riskinä. Myös Helle (2004, 17) pitää sitä yhtenä etätyön keskeisimpänä riskinä.

Osaamisen kehittäminen on avainasemassa pohdittaessa organisaation strategisia tavoitteita ja miten niihin päästään. Seuraavassa Kuvion 20 väittämässä esitetään, että yksi etätyön haitoista on ”Etätyöntekijän osaamisen kehittäminen unohdetaan”. Väittämä perustuu siihen ajatukseen, että etätyöntekijä saatetaan unohtaa, jos häntä ei näy virallisella työpaikalla, niin usein kuin muita lähityöyhteisön jäseniä. Vastaajista 41 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa, eivätkä pitäneet sitä todellisena haittana. Täysin tai melko samaa mieltä väittämästä oli 24 prosenttia ja mieli- pidettään ei osannut sanoa 35 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” - valinta.

Osaamisen kehittäminen unohdetaan



Kuvio 20. Osaamisen kehittäminen unohdetaan

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä lisäksi vielä joitain muita etätyöstä mahdollisesti koituvia haittoja, saatiin vastaukseksi:

”Muiden odotukset, että on aina tavoitettavissa, jopa lomalla.”

”Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan voi vaikeutua, jos tekee töitä kotoa käsin.”

”Työyhteisöllisyyden tai keskustelun väheneminen ja vaara tehottomasti suuntautuvaan tekemiseen.”

”Kotona tehtävän ja työpaikalla tehtävän työn laadun ja työpanoksen vertailu voi olla vaikeaa.”

”Siitä, että joku ei ole jakamassa tietoja/taitoja/ajatuksia työyhteisössä, on haittaa kaikille.”

”Sosiaaliset kontaktit työyhteisöön heikkenevät.”

Lisäksi kohdassa esitettiin kriittistä palautetta kyselyn sisällön selkeyteen.

”2 aiempaa kysymyspatteria liian moniselitteisiä, en osaa oikein asemoitua kysymyksiin.”

”etätyön esteet kysymys hankalasti muotoiltu.”

”Edellä olevissa kysymyksissä olisi ollut hyvä täsmentää, onko kyse tilanteesta Lukessa vai yleisesti.”

Vastaajia pyydettiin valitsemaan 11 etätyön keskeisimmistä mahdollistajista omasta mielestään 3-5 tärkeintä (Taulukko 5). Tärkeimmäksi etätyön tekemisen mahdollistajaksi nousi 76 prosentilla ”Tieto- ja tiedonsiirtotekniikan toimivuus ja tuki”. Toiseksi tärkeimmäksi valittiin 71 prosentilla ”Etätyön tekeminen joustavasti tilanteiden ja tarpeiden mukaan”. Kolmanneksi tuli 55 prosentilla ”Etätyöntekijöihin luotetaan” eli luottamuksen merkitys etätyöstä suoriutumiseen. Neljänneksi valittiin 51 prosentilla ”Etätyölle on selvät pelisäännöt”. Viidenneksi jäi 39 prosentilla ”Työyhteisön säännölliset yhteiset palaverit”.

Taulukko 5. Etätyön mahdollistajat Lukessa (3-5)



Vastaajajoukon yhteisenä mielipiteenä voidaan todeta, että tämän kyselytutkimuksen mukaan edellä mainitut 5 kohtaa toteutuessaan houkuttelisivat parhaiten siirtymään etätyöhön. Nykypäivän etätyössä työtä tehdään tieto- ja tiedonsiirtotekniikkaa käyttäen kuten virallisilla työpaikoillakin työskenneltäessä. Välineiden tai verkkojen toimivuus on oleellinen edellytys, jotta työhön keskittyminen ja työn tuloksellisuus toteutuvat. Ykkössijan painottuminen teknisiin edellytyksiin liittyy myös siihen, että Luken alkutaipaleella yhteyksien ja välineiden toimivuudessa koettiin jatkuvia ongelmia, sovitettaessa vanhojen virastojen tietotekniisiä ympäristöjä, Valtorin palveluja ja valtion yhteistä tietoverkkoa yhteen. Toiseksi tuli etätyön tekemisen joustavuus tilanteiden ja töiden mukaan eikä niinkään säännöllisinä aikoina. Kolmanneksi tuli luottamus, jota ilman ei etätyön tuloksellinen tekeminen ole mahdollista. Neljänneksi tärkein etätyön mahdollistaja oli pelisääntöjen tarpeellisuus.

6.2.6 Etätyöhön siirtymisen esteet

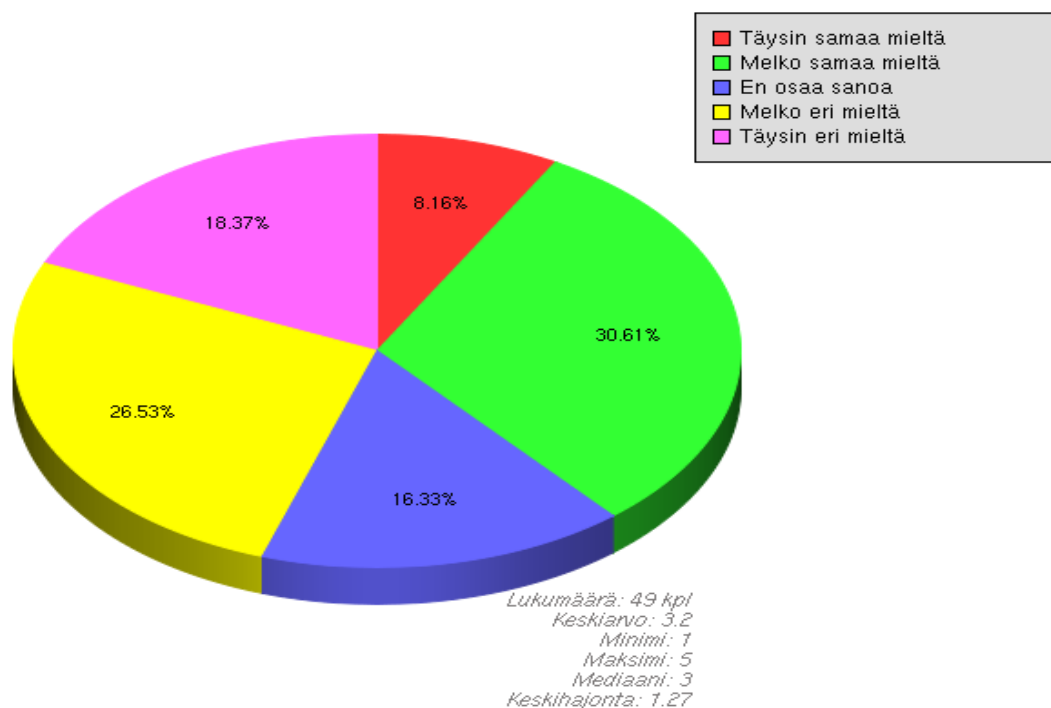
Etätyöhön siirtyminen edellyttää luottamusta työnantajan ja henkilön välillä (Helle 2004, 14). Luottava ja itsenäistä työskentelyä arvostava suhde on tarpeen, koska etätyössä työnantajan työn valvonta ja ohjaus eivät ole samalla tavalla mahdollista kuten perinteistä työtä johdettaessa.

Kysyttäessä mitä mieltä vastaajat olivat väittämästä, että ”Luottamuksen puuttuminen” voisi olla esteenä etätyön tekemiseen. Vastaajista 49 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin tai melko eri mieltä oli 27 prosenttia

vastaajista ja 24 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Saatu tulos saattaa kuvata tutkijan työn luonnetta, jossa tuloksellinen työskentely on aina perustunut vahvaan luottamukseen sekä ns. tutkijan vapauteen, josta johtuen luottamuksesta on saattanut tulla oletusarvo, jonka merkitystä ei enää kaikilta osin tunnisteta.

Enemmistö vastaajista, 45 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Kykenemättömyys itsenäiseen työskentelyyn” olisi etätöiden este (Kuvio 21). Täysin tai melko samaa mieltä oli 39 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 16 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Saatu tulos ei aivan vastaa teoriassa esille tullutta näkemystä, että työntekijän etätöiden edellytyksistä on hallita itsenäinen työskentely (esim. Hanhike 2007, 13). Eri mieltä olevien osalta saattaa osaltaan olla kyse siitä, että nykyisin työtä tehdään tietoverkkojen avulla tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa, vaikka tehdäänkin työtä etänä.

Kykenemättömyys itsenäiseen työskentelyyn



Kuvio 21. Kykenemättömyys itsenäiseen työskentelyyn

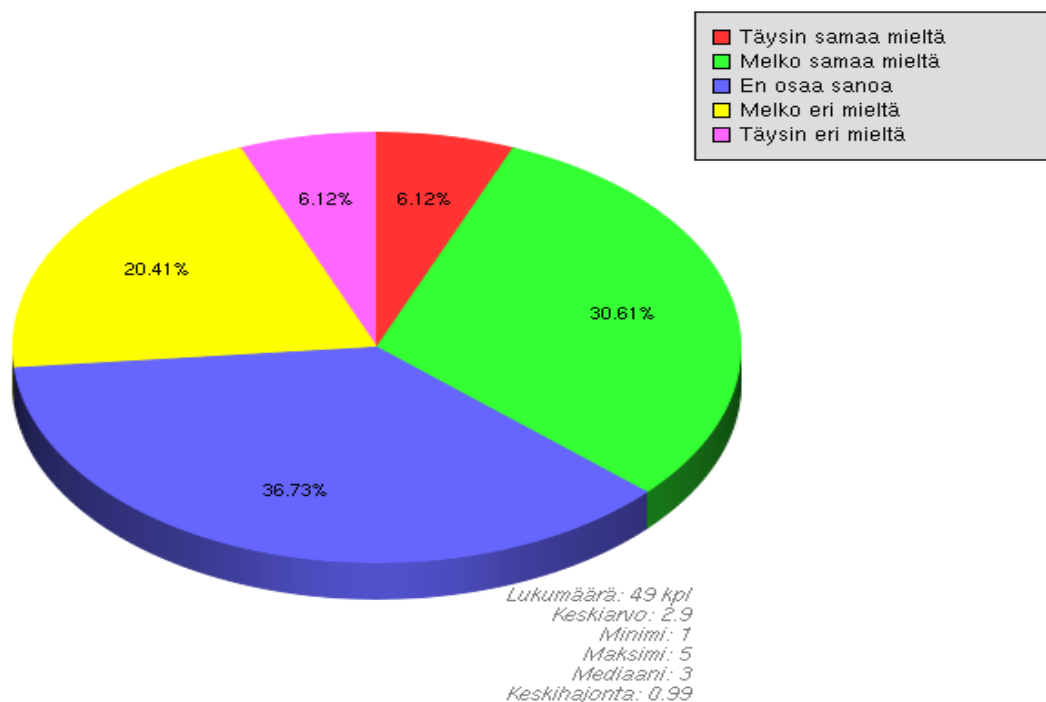
Enemmistö vastaajista, 55 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän ”Työ on sidottu aikaan ja paikkaan” kanssa siitä, että se olisi etätöiden este. Täysin tai

melko eri mieltä oli 35 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 10 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta.

Vastaajista 53 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Selkeiden pelisääntöjen puuttuminen” olisi etätyön este. Täysin tai melko eri mieltä oli 27 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 20 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta.

Kysyttäessä mitä mieltä vastaajat olivat väittämästä, että ”Johdon tai esimiehen vastustus” on este etätyön tekemiseen (Kuvio 22), oli vastaajista 37 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä. Täysin tai melko eri mieltä oli 26 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Yllättävää oli, että jopa 37 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa tähän väittämään, mikä saattaa johtua siitä, etteivät vastaajat olleet kokeneet vastustusta johdon tai esimiehen taholta.

Johdon/esimiehen vastustus

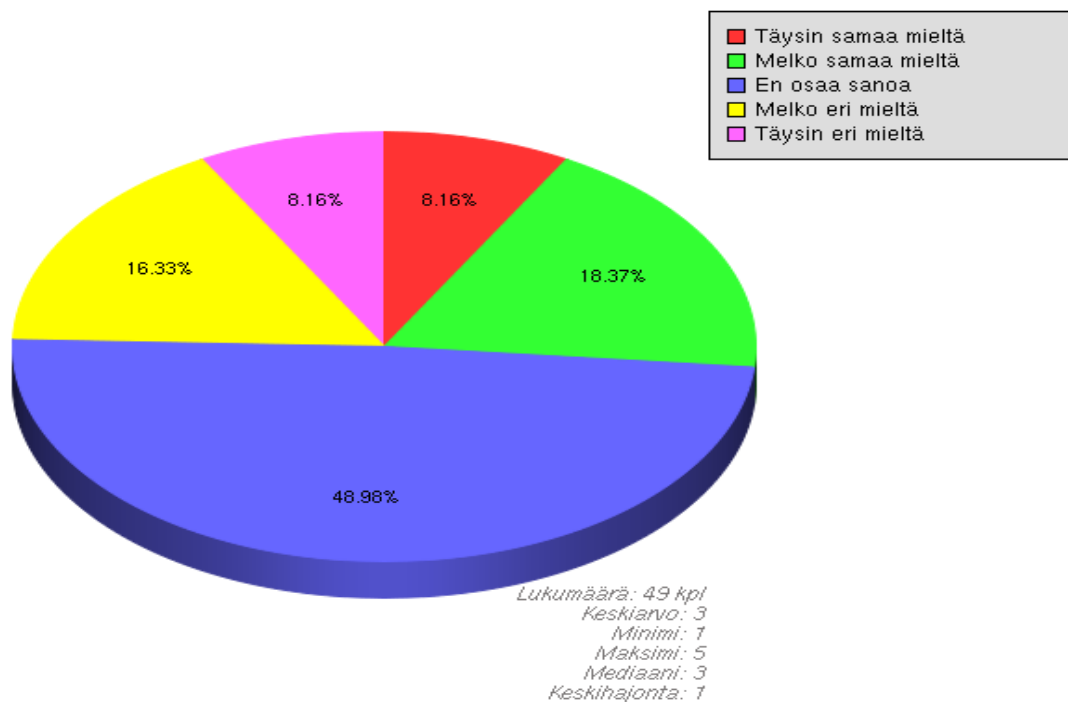


Kuvio 22. Johdon/esimiehen vastustus

Vastaajista 49 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa väittämään ”Esimiesten taitamattomuus etätyön johtamisessa” (Kuvio 23) on etätyön este. Täysin tai melko sa-

maa mieltä oli 27 prosenttia vastaajista ja 24 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. ”En osaa sanoa” -vastaajajoukon suuruuteen saattaa vaikuttaa se, että tutkijoiden työn johtaminen, johtuen työn luonteesta on ollut hyvin joustavaa, eikä ole perustunut perinteiseen johtamistapaan.

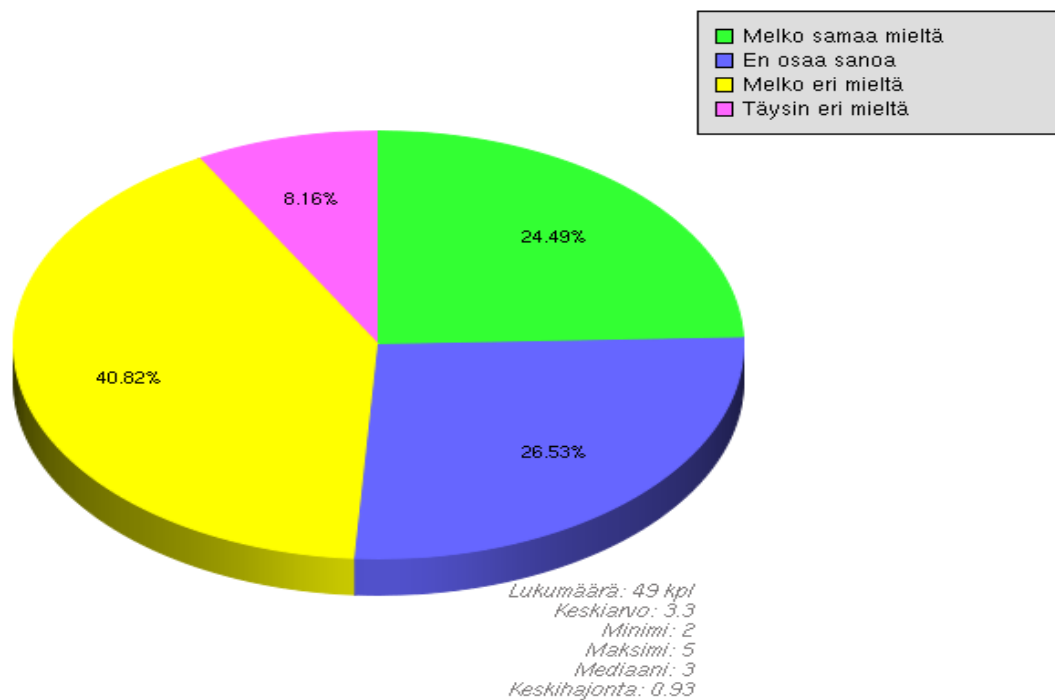
Esimiesten taitamattomuus etätyön johtamisessa



Kuvio 23. Esimiesten taitamattomuus etätyön johtamisessa

Enemmistö vastaajista, 49 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Työyhteisön vastustus” on etätyön este (Kuvio 24). Täysin tai melko samaa mieltä oli 24 prosenttia. Mieli pidettiin ei osannut sanoa 27 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Tuloksista voisi päätellä, että Lukessa etätyö koetaan melko luontevaksi osaksi arkea. Asiaa puoltaa myös se, että tiimit toimivat hajautuneesti useilla paikkakunnilla, eikä tiimin jäsenelle ole merkitystä sillä, ottaako hän yhteyttä vuorovaikutus- ja tiedonsiirtotekniikka hyödyntäen toisella paikkakunnalla sijaitsevaan toimipaikkaan vai tutkijan etätyöpisteeseen.

Työyhteisön vastustus



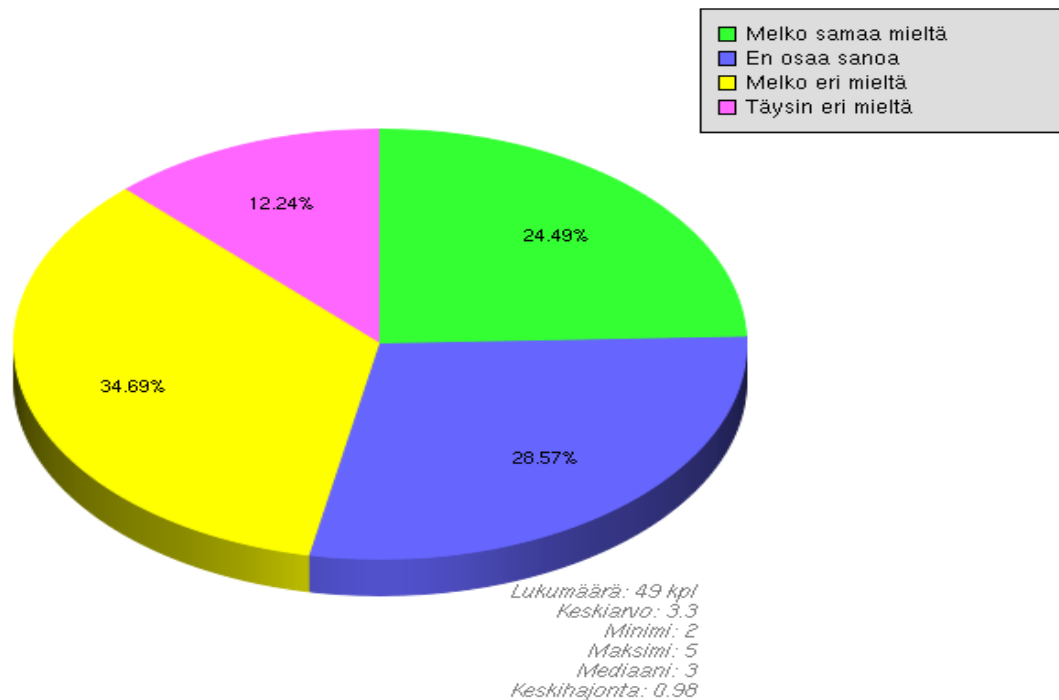
Kuvio 24. Työyhteisön vastustus

”Työyhteisöstä vieraantumisen pelko” on etätyön este -väittämästä, oli vastaajista 53 prosenttia täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin tai melko eri mieltä oli 31 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 16 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko samaa mieltä” -valinta. Enemmistön näkemys tuki Helteen (2004) ja Pyöriän (2009) näkemystä asiasta. Heidän mukaansa kaikkia työyhteisön sosiaalisia kontakteja ei kyetä korvaamaan tekniikan avulla. Mikäli etätyöntekijää ei näy tai kuulu pitkiin aikoihin työpaikalla, on riskinä, että hänet saatetaan unohtaa työyhteisössä ja myös työpaikan päätöksenteossa. (Helle 2004, 20–21; Pyöriä 2009, 40.)

Enemmistö vastaajista, 47 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Työhuoneen jakamisen tai menettämisen pelko” on etätyön este (Kuvio 25). Täysin tai melko samaa mieltä oli 24 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 29 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Pelko työhuoneen menettämisestä ei kyselyn tekohetkellä tuntunut enemmistön mielestä mahdolliselta etätyöhön siirtymisen esteeltä. Luken valmisteluvaiheen toimitilastrategiassa 12.6.2014 oli linjattu siten, että ”etätyötä tekeville varataan mahdollisuus työskennel-

lä ryhmätyötiloissa, joissa ei ole nimettyjä työpisteitä. Myös henkilöille, jotka liikkuvat paljon eri toimipaikkojen välillä, varataan mahdollisuus työskennellä ryhmätyötilojen toimipisteissä.” Toisaalta koko Lukessa yleisesti toimitilastrategian linjausten mukaan siirrytään monitilatoimistoihin, jossa oman työhuoneen säilyttäminen on epätodennäköistä, vaikka ei etätyötä tekisikään.

Työhuoneen jakamisen/menettämisen pelko

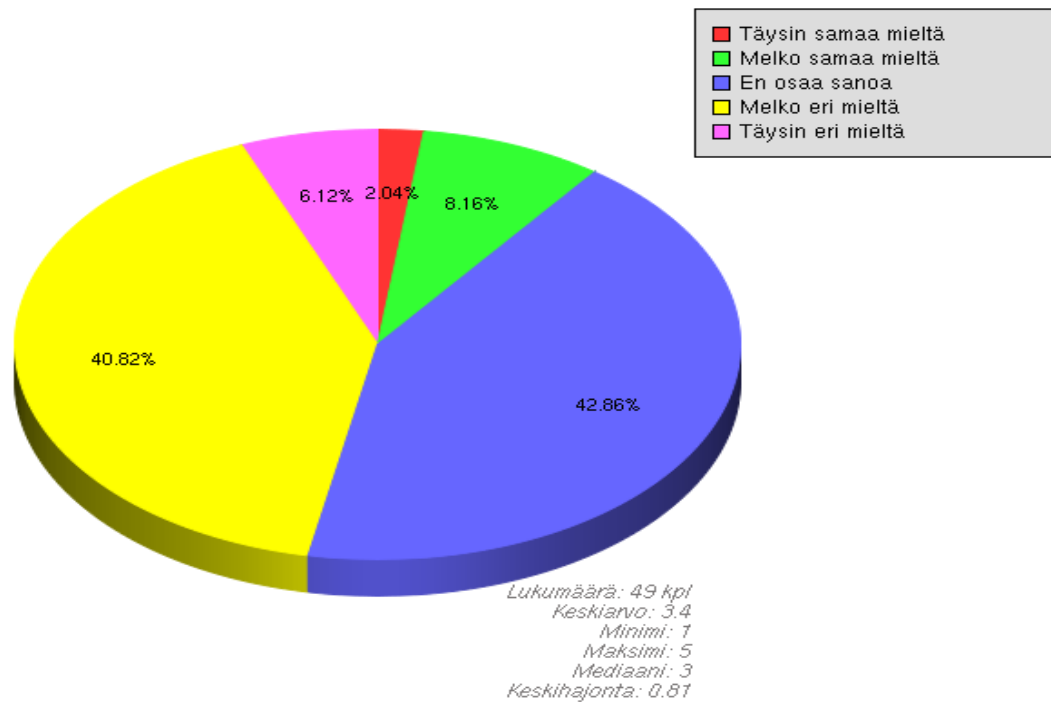


Kuvio 25. Työhuoneen jakamisen/menettämisen pelko

Kysyttäessä, mitä mieltä vastaajat olivat väittämästä ”Palkka- ja urakehityksestä jääminen etätyössä” on este etätyön tekemiseen (Kuvio 26), oli vastaajista 47 prosenttia täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Mieli pidettään ei osannut kertoa 43 prosenttia ja täysin tai melko samaa mieltä oli vain 10 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”En osaa sanoa” -valinta. Tämän väittämän kohdalla enemmistö vastaajista oli eri mieltä kuin Helle (2004), jonka mukaan työntekijän näkökulmasta yksi mahdollisista etätyön haitoista, on jäädä ura- ja palkkakehityksestä (Helle 2004, 20). Yhtenä syynä teoriasta eriävään tulokseen voi johtua siitä, että Lukessa ei kesällä 2015 ollut yhteistä palkkausjärjestelmää, minkä vuoksi muuta kuin yleiskorotuksesta johtuvaa palkkakehitystä ei käytännössä ollut tapahtunut juurikaan kesään 2015 mennessä. Tutkijoiden urakehitys puolestaan on perustunut kykyyn hankkia ulkopuolista

rahoitusta, tekemällä laadukasta ratkaisulähtöistä tutkimusta asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin.

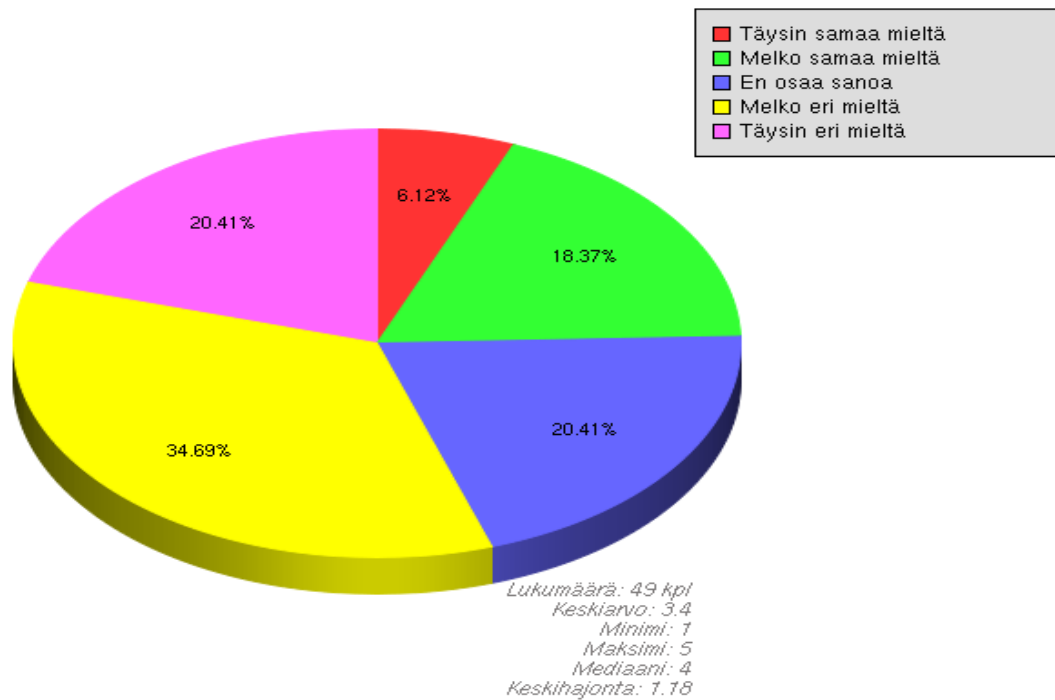
Palkka- ja urakehityksestä jääminen etätyössä



Kuvio 26 Palkka- ja urakehityksestä jääminen etätyössä

Vastaajista 55 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa siitä, että ”Riittävien tietoteknisten valmiuksien puuttuminen” (Kuvio 27) on etätyön este. Täysin tai melko samaa mieltä oli 25 prosenttia ja mielipidettään ei osannut sanoa 20 prosenttia vastaajista. Mediaani oli ”Melko eri mieltä” -valinta. Saatu tulos on ristiriidassa Luken etätyöohjeistuksen sekä VM:n Vahtiohjeen (2002/3) kanssa, sillä molempien edellä mainittujen tahojen mukaan yksi työntekijän edellytyksistä etätyöhön siirtymiseksi on, että työntekijällä tulee olla vähintään kohtuulliset tietotekniset valmiudet, jotta omatoimisesti osaa käyttää työssään tarvittavia työvälineitä etäällä varsinaisesta työpaikastaan. On myös mahdollista, että vastaajat ovat sitä mieltä, että kaikilla tutkimustiimeissä on ennestään jo riittävät valmiudet, jonka vuoksi estettä ei koettu relevantiksi.

Riittävien tietoteknisten valmiuksien puuttuminen



Kuvio 27. Riittävien tietoteknisten valmiuksien puuttuminen

Kyselyn etätyön esteet kohdan väittämien kanssa tulokseksi saatiin useita vallitsevasta teoriasta erisuuntaisia näkemyksiä. Osa syynä on varmasti tutkimustyön luonne, jossa perinteisesti tutkijalla on ollut tutkijan vapaus tehdä työtä itseohjautuen. Lisäksi kesällä 2015 Luke on ollut vielä varsin uusi organisaatio, jossa asioita on ratkottu kiireellisyysjärjestyksessä. Samalla on pitänyt hyväksyä se tosiasia, että osa asioista ja linjauksista ovat olleet silloin vielä osittain keskeneräisiä. Saattaa myös olla niin, että väittämissä esiin tuodut mahdolliset esteet eivät ole realisoituneet Lukessa, mistä voi vetää sen johtopäätöksen, että osa asioista on kunnossa, eikä siksi aiheuta huolta vastaajissa.

6.2.7 Etätyön kehittäminen

Kyselyn etätyön kehittäminen -osiossa pyydettiin vastaajia kertomaan, millaisia odotuksia heillä on etätyöhön liittyen sekä, miten etätyötä heidän mielestään tulisi Lu-

kessa kehittää. Vastauskentät olivat ns. pakollisia kenttiä, eli jokaisen vastaajan oli kirjattava jotakin päästäkseen kyselyssä eteenpäin.

Odotukset painottuivat eniten joustavuuden parantamiseen. Joustavuutta kaivattiin etätöiden tapoihin, tehdä etätöitä joustavasti tilanteiden ja tarpeiden mukaan, nykyistä kevyempiä sopimuskäytänteitä toivottiin, etätöiden mahdollisuuksien lisäämistä ylipääntään ja Luken toimipaikkojen tilojen hyödyntämistä etätöiden tekemiseen. Toiseksi eniten mainittiin odotuksia selkeiden yhteisten pelisääntöjen luominen ja niistä tiedottaminen. Toivottiin, että etätöiden tekemiseen luotetaan ja etätöiden tekemiseen kannustettaisiin työnantajan toimesta enemmän. Odotuksia esitettiin myös tieto- ja tiedonsiirto-tekniikan toimivuuden parantamiseen, matkustukseen kuluvan ajan hyödyntämiseen, perheen ja työn parempaan yhteensovittamiseen. Parissa odotuksessa nousi esille Luken kesäkuun 2015 yt-neuvottelujen henkilöstövähennysten konkretisoitumisen ilmapiiri. Ohessa muutama kommentti henkilöstön ja esimiesten odotuksista etätöiden tekemiseen:

”Toivon, että jatkossakin saan tehdä etätöitä tarpeen mukaan joustavasti. Tilamuutosten myötä toivon myös muunlaista joustavuutta tilojen ja toimipaikkojen käyttöön.”

”Toivottavasti se tulee lisääntymään ja etätöiden tekemisessä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä. Tällä hetkellä taitaa olla pitkälti kiinni yksikönjohtajan mielipiteestä etätöiden tekemiseen.”

”Kokoaikainen etätöiden tekeminen ei olisi mielestäni hyvä, koska se vieraannuttaa työyhteisöstä.”

”Mielestäni etätöiden tekemistä voisi tehdä nykyistä joustavammaksi, kuitenkin niin, ettei etätöiden tekemiseen pakoteta, vaan työpaikat löytyvät myös toimistolta.”

”Toimivat tietotekniset etätöiden välineet kaikille. Tällä hetkellä yhteyksissä on ongelmia. Kunnolliset, työkalenterin kanssa synkassa olevat älypuhelimet nykyisten pikkukännyköiden sijaan.”

”Luken yhtenäiset ohjeet ja niistä tiedotetaan. Minusta Luken kannattaa tässä tilanteessa suhtautua etätöiden tekemiseen myönteisesti ja kannustaa etätöiden tekijöitä jo ympäristönäkökohtienkin takia. Myös henkilöstön jakaminen paranee, kun vapaa-aikaa ei tuhlaannu.”

”Käytänteiden joustavuus.”

”Kyselyssä on jäänyt taka-alalle etätöiden tekeminen muissa toimipisteissä, mikä omalla kohdallani on tärkein etätöiden tekemisen mahdollisuus, sillä

niissä on toimiva ja riittävän tehokas verkko ja muukin intra valmiina. Työn ja vapaa-ajan erotteluun ei ole ongelma.”

Kehitysehdotuksien osalta toistui samoja asiakokonaisuuksia kuin odotustenkin osalta. Yhtenäiset, selkeät ja joustavat pelisäännöt sekä tiedottaminen ja etätyöhön opastaminen nousivat yleisimmiksi kehittämiskohteiksi. Ylipäätään joustavuuden lisääminen, että tarvittaessa voisi tehdä joustavasti etätyötä, ilman että sitoudutaan tiettyihin päiviin tai aikoihin mm. hyödyntäen erilaisia virtuaalisia ryhmätyötiloja. Tietotekniikkaan ja tietoliikenneyhteyksiin kaivattiin toimivuutta ja resursseja, työnantajalta kannustavampaa otetta etätyöhön siirtymiseksi ja etätyömahdollisuuksien lisäämistä kaikille mukaan lukien tekniset työntekijät. Luken toimitiloihin toivottiin tiloja, jotka mahdollistavat etätyön tekemisen joustavasti eri paikkakunnilla. Kehittämisehdotuksena tuli esille myös se, että tiimin tai ryhmän yhteiset tapaamiset ovat tärkeitä ja niihin tulisi myös kokoa aikaista etätyötä tekevien osallistua kuten osittaisten etätyöntekijöidenkin. Yhdessä kommentissa pyydettiin huomioimaan, että etätyön tekeminen ei tue tiimityöskentelyä.

Henkilöstöä huolestutti kustannusten kasvu etätyön lisääntymisen myötä. Etätyön lisääntyminen ei saisi aiheuttaa tuplakustannuksia käyttämättömien työhuoneiden, iltalaitteiden sekä lisääntyneen it-tuen tarpeen kautta. Työaikojen kirjaamiseen etätyössä toivottiin parannusta. Yksittäisessä kommentissa toivottiin, että matkustusaikaa voisi käyttää etätyön tekemiseen. Tiedonkulun parantamisen tarve konkretisoitui muutamissa vastauksissa, joissa ilmeni, että vastaajalle ei ollut selvää, että yksikön johtaja hyväksyy Luken työjärjestyksen mukaan etätyösopimuksen. Samoin osa vastaajista ei tiennyt ennen kyselyä, että myös tilapäistä etätyötä oli mahdollista anoa tarvittaessa. Toisaalta ainakin yksi vastaaja ilmoitti, ettei ollut lainkaan perehtynyt etätyölinjauksiin.

Ohessa muutama suora lainaus kyselyn avoimista vastauksista:

”Google Docsin kaltaiset ympäristöt käsikirjoitusten muokkaamiseen yhteisesti ja samanaikaisesti loisi epämuodollisen valvonnan ilman tarvetta lisätä muodollista valvontaa. Läpinäkyvyys vähentäisi toisinaan havaittavaa epäluuloisuutta.”

”IT-asiat kuntoon. Etäkoneissa pitäisi olla mahdollisuus tehdä omia asennuksia/päivityksiä etenkin, kun Valtorin myötä ict responssi on hidastunut.”

”Minusta etätyöstä ei saisi koitua lisäkustannuksia niin, että esim. atk-tuen tarve lisääntyy ja toisaalta koneita ja huoneita on käyttämättöminä. Etätyö rikkoo tiimin toimintaa - tähän huomiota.”

”Erityisesti Luken eri toimipisteissä tulisi olla valmiudet etätyöntekijöille (työskentelypiste, johon voi myös jättää tavaroita, telakka läppäriille jne.).”

”Etätyöpisteitä tulisi myös tarjota Luken eri yksiköissä esim. ilmoittamalla, että Viikissä huone nro x on käytettävissä ehkä jopa verkkokalenterina, josta pisteen voisi varata. Kaikkiin tiloihin pisteitä ei tietenkään voi järjestää.”

”Etätyökulttuuria kehitetään niin, että etätyölle on selkeät pelisäännöt, siihen kannustetaan ja opastetaan. Etätyön kokemuksia/työtapoja muissa organisaatioissa hyödynnetään. Itsenäistä työskentelyä ja itsensä johtamista koskevaa koulutusta annetaan.”

”Selkeät säännöt, jotka koskevat tasapuolisesti kaikkia. Kokoaikaisesti etätyötä tekevien tulisi osallistua yhtä lailla palavereihin (esim. tiimipalaverit) ja toimipaikan yhteistoimintaan kuin muutkin työntekijät.”

”Aktiivisesti siihen suuntaan, että työntekijä tietää parhaiten millainen työskentelymuoto soveltuu parhaiten kulloinkin käsillä olevaan työhön.”

”Joustava järjestelmä josta sovitaan lähimmän esimiehen kanssa tarpeen mukaan. Mikäli toimitilajärjestelyt johtavat yhteisiin tiloihin, on etätyö ehdottomasti tarpeellinen tehokkaaseen keskittymistä vaativaan työntekoon.”

”Sopimuksessa pyydetään merkitsemään tietyt pysyvät etätyöviikonpäivät. Tämä vähentää merkittävästi etätyön hyötyjä. Paras hyöty saadaan, kun etätyötä voi tehdä silloin kun se tehtävään parhaiten sopii.”

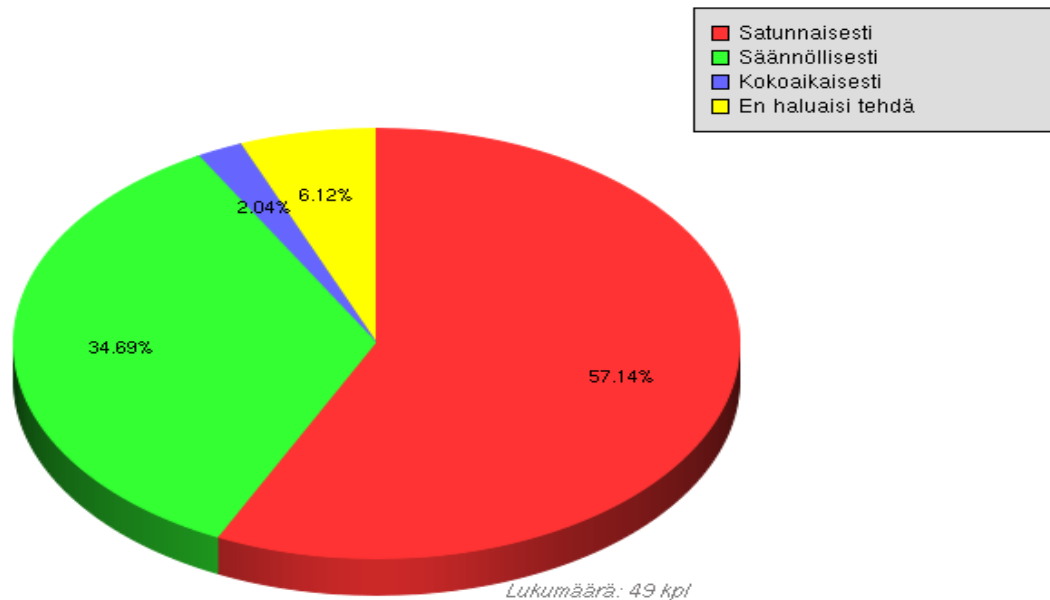
”Matkustuspäivinä pitää olla mahdollisuus etätyöhön (valtion matkustusohjesääntö huono).”

”Työajan kirjaamisen helpottaminen (esim. voi kotoa ”ilmoittaa kellokortille” olevansa töissä).”

Kysymykseen ” Jos minulla olisi mahdollisuus vapaasti valita (Kuvio 28) tekisin etätyötä”, vastasi 57 prosenttia, valitsevansa satunnaisen etätyön ja 35 prosenttia tekisi

säännöllisesti etätyötä. Vain 6 prosenttia ilmoitti, ettei haluaisi tehdä etätyötä lainkaan ja 2 prosenttia, että valitsisi kokoaikaisen etätyön tekemisen.

Jos minulla olisi mahdollisuus vapaasti valita, tekisin etätyötä



Kuvio 28. Jos minulla olisi mahdollisuus vapaasti valita, tekisin etätyötä

Yhteenvedona näyttäisi siltä, että vaihtelevista työtilanteista johtuen suurin osa haluaisi tehdä etätyötä tarpeen mukaan joustavasti kevyellä sopimusmenettelyllä eikä niinkään säännöllisesti sovittuina aikoina. Lisäksi toivottiin, että työtilojen kehittämisessä otetaan huomioon etätyöskentelyssä tarvittavat tilat ja välineet. Kehittämisen kohteina tuli selkeästi esiin useassa kohtaa myös tiedonsiirto- ja tietotekniikka-asiat sekä toivottiin, että etätyömahdollisuuksien tiedottamista ja perehdyttämistä olisi aikaisempaa paremmin saatavilla.

6.3 Teemahaastatteluiden tulokset

6.3.1 Nykytilanteen arviointi johtajan kokemukset

Luken varsinaisten etätyöohjeiden myöhäinen valmistumisajankohta syksyllä 2015 vaikutti siihen, että tutkimusyksiköissä oli noudatettu etätyön soveltamisessa johdon maaliskuussa 2015 linjaamien periaatteiden lisäksi vanhojen virastojen tuttuja käy-

täntöjä. Kaksi haasteltavista oli tutustunut Luken etätyöohjeisiin juuri ennen haastattelua. Yhdelle haastateltavista oli vielä haastatteluhetkellä epäselvää, että etätyöohjeet oli vahvistettu syyskuun 2015 aikana. Etätyöohjeiden puuttuminen ei ollut kuitenkaan tuottanut tutkimusyksiköissä suuria ongelmia, sillä vuosi 2015 oli menty pitkälti vanhoista virastoista siirtyneillä sopimuksilla. Hanhiken (2007) mukaan ryhdyttäessä etätyöhön tulee organisaatiossa yhteisesti pohtia, mitä etätyöllä tarkoitetaan, mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja miten huolehditaan tiedottamisesta, jotta kaikilla on tiedossa etätyömahdollisuus ja sen rajoitukset. (Hanhike 2007, 11–12.)

Haastateltavat kokivat etätyösopimuksen hallinnoinnissa käytetyn HR-työpöytäratkaisun hyväksi, koska sieltä löytyivät kootusti henkilöstöhallinnon lomakkeet ja ohjeet. Samoin hyväksi koettiin työpöydän tehtävälmoitukset, jotka ohjasivat hyväksymään käsittelykiertoon saapuneet etätyösopimukset tai tilapäisten etätyöpäivien anomukset.

Haastatelluista kaksi oli sitä mieltä, että syyskuussa 2015 julkaistut ohjeet ovat toimivat ja ovat osaltaan selkeyttäneet tilannetta. ”... kun tultiin erilaisista taustaorganisaatioista, oli alkuun pitkään sekä esimiehille että henkilöstölle prosessi ja käsittelykierto ja etätyön pelisäännöt hieman epäselvät, mutta kun ne nyt sitten tuli, niin kyllä niiden kanssa esimies voi elää. Haasteellisia asioita on edelleen.” Toisen mielestä Luken ohjeistukset olivat vanhaan virastoon verrattuna väljemmät ja asiasisältöä oli enemmän avattu unohtamatta työnantajanäkökulmaa: ”On aika semmoinen myönteinen henki tässä ohjeistuksessa. Kuvastaa, ehkä sitä tavallaan tahtotilaakin, mitä organisaatiolla on, että se ei mikään välttämätön paha, että tähän halutaan enemmän mennä. Mutta kuitenkin on nostettu esiin niitä rajoituksia, mitä sieltä tulee ja selkeesti niitä määräyksiä.” Lähtökohtaisesti haastateltavien mielestä Luken etätyöohjeet noudattivat kuitenkin melko perinteistä linjaa, mitään täysin uutta ja erilaista ei ohjeistuksesta ilmennyt.

Haastateltavat kokivat etätyön hyödylliseksi ja kannatettavaksi työskentelymuodoksi, jota tulisi jatkossa osata hyödyntää työnantajana paremmin. Pääjohtajan linjausta tavoitteellisen ja tuloksellisen etätyön kannatettavuudesta noudatettiin yksiköissä. ”Mä tulkitsen, että sen pohjalta pitää olla erityisen vahvat perusteet, jos erityisesti tutkijalta lähtee sitä epäämään. En itse ole yhtään kielteisenä palauttanut.”

Haastateltavat kokivat hyvänä nykyisen toimintamallin, jossa he johtajina hyväksyivät etätyösopimukset. Eräs haastateltavista koki, että nykyinen hyväksyntämalli saattaisi jopa ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä: *”Siinä on vähän pelotetta, jos tulee väärinkäytöstä ja palautteen tarvetta, että päätöksenteko pysyy suhteellisen korkeella.”* Toisaalta haastateltavien yhteinen näkemys oli, että Luken aikana tutkimusyksiköissä väärinkäytöksiä ei ollut tullut tietoon. Myöskään hyväksyntäkiertoon tulleiden etätyösopimusten työmäärää ei koettu rasittavana. Yksittäisenä kommenttina tuli esille, että johtajan näkökulmasta katsottuna olisi parempi, jos etätyösopimuksia tulisi tasaisesti hyväksyttäväksi.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että päätöksentekorooli antoi heille paremman käsityksen resursseista. Siitä huolimatta jonkinlaista lähiesimiehen näkyvää puoltoa tai lausuntoa kaivattiin parannuksena nykyiseen tilanteeseen, sillä organisaatio oli uusi, eivätkä yksikön johtajat vielä tunteneet kaikkia yksikkönsä henkilöitä riittävästi. Myös Helteen (2004) mukaan, etätyöhön siirtyvän henkilön henkilökohtaiset edellytykset etätyössä suoriutumiseen tulisi olla selvillä. Helle mainitsee edellytyksiksi mm. kykyä johtaa ja organisoida omaa työtään ja ajankäyttöään, kyky ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Lisäksi etätyöntekijällä tulee olla vastuunotto- ja keskittymiskykyä, hyvä työmotivaatio, tietotekniset taidot, ammattitaito ja riittävä työkokemus (Helle 2004, 94–95.)

Kaksi haastateltavista kertoi varmistavansa epäselvissä tilanteissa etätyön tarpeellisuuden hakijan lähiesimieheltä. Toiset kaksi haastateltavaa luotti siihen, että asiasta oli keskusteltu ja kokivat, että asian varmistaminen erikseen lähiesimieheltä hyväksyntävaiheessa oli liian vaivalloista ja hidasti asian käsittelyä tarpeettomasti. *”Lähtökohta on työt, että työt tulee tehtyä ja se luottamus on. Mut jos se ei onnistu, sit pitää kattoo uudelleen sitä koko kuvioo, et toimiiks se vai pitääks se purkaa.”* Salmenperän (2007) mukaan etätyön johtaminen edellyttääkin perinteisestä työn valvonnasta ja ohjauksesta luopumista ja siirtymistä enemmän tavoitteiden, työn sisällön ja tulosten tarkasteluun. Onnistuneen etätyön johtamisen tulee perustua tasapainoon luottamuksen sekä vastuun jakamisen välillä. (Salmenperä 2007, 3-4.)

Myös toinen haastateltavista, joka ei varmistanut lähiesimieheltä etätyön sopivuutta, kertoi kuitenkin suorittavansa varmistuksia kokoaikaisten etätyöhakemusten osalta

etenkin, mikäli kyse oli pidempien jatkuvien etätyösopimusten hyväksymisestä. ”*Py-syvissä etätyöratkaisuissa... varsinkin nyt kun on uusi organisaatio muodostu, jos tää henkilö on koko esimiesketjulle täysin tuntematon, niin se pitää kaivaa sieltä vanhan organisaation entisiltä, että mistä tässä on kyse.*” Myös Helteen (2004) mukaan on myös hyväksyttävä se tosiasia, että etätyö ei sovi kaikille työntekijöille eikä myöskään kaikkiin työtehtäviin (Helle 2004, 90).

Osittaisen etätyön osalta tai lyhytkestoisen kokoaikaisen etätyöjakson osalta ei koettu olevan suuria vaikutuksia työn tekemiseen tai työyhteisöön. ”*Nykyisessä työtavassa on kaikki sähköisen yhteyden päässä, ei siinä kauheasti eroa ole. Menettää merkityksensä, ootko toimistossa vai etätyössä.*” Esimerkkinä lyhytkestoisesta kokoaikaisesta etätyöajanjaksosta oli mm. 1-2 kuukauden väitöskirjatyon loppuunsaattaminen tai perheen tilapäinen omaishoidon järjestely. Pekkolan (2002) mukaan tietotyötä tehdään useimmiten virtuaalisissa tietojärjestelmissä, joten työntekijän sijainti työtä tehdessään menettää merkityksensä (Pekkola 2002, 36).

Lähes kaikki johtajat kokivat pitkien kokoaikaisten etätyöjaksojen tuovan työyhteisöstä irtautumisriskin. ”*Vuorovaikutusta tarvitaan. Jos kaikki olis kokoaikaisessa etätyössä ja tekisi aidosti etänä, ei meillä olis enää työyhteisöä ja vuorovaikutusta. Onko se kaikista tehokkain ja työhyvinvoinnin kauttaakaan kaikista paras. Pitäis harkita tarkasti kokoaikaisen etätyön periaatteita.*” Helteen (2004) ja Pyöriän (2009) mukaan kaikkia työyhteisön sosiaalisia kontakteja ei kyetä korvaamaan tieto- ja tiedonsiirtotekniikan avulla. Mikäli etätyöntekijää ei näy tai kuulu pitkiin aikoihin työpaikalla, on riskinä, että hänet saatetaan unohtaa työyhteisössä ja myös työpaikan päätöksenteossa. Heidän mukaansa eristäytyminen voidaan estää kuitenkin säännöllisillä työpaikkakontakteilla. (Helle 2004, 20–21; Pyöriä 2009, 40.)

Työn sujuvuuden kannalta on tärkeää yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Huuskon mukaan (2007), onnistuneen tiimityöskentelyn lähtökohta on se, että tiimillä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli. Johdon ja esimiesten tulee huolehtia siitä, että yhteinen tavoite ymmärretään tiimin jäsenten keskuudessa sekä omaksi että tiimin ja organisaation tavoitteeksi. (Huusko 2007, 82.) Yksi haastateltavista toi esiin sen, että matriisimallissa toimivassa Lukessa, jossa työtä tehdään projekteissa ja alueellisesti hajallaan, ei työyhteisö käsitteenä ole aina niin yksiselitteinen: ”*Hyvä etä-*

työ on se, että se kyllä se täytyy olla työyhteisössä kiinni tavalla tai toisella. ... kun kyse on tästä uudesta Lukesta, niin multakin kysytään, että missä niistä työyhteisöistä? Se on toki hyvä kysymys. Nyt kun ollaan monissa paikoissa ja osittain saattaa olla tiimejä, jotka ei edes tee samaa asiaa.”

Kaksi haastateltavista kertoi, että he olivat toimineet osittaisten etätyöhakemusten viikoittaisten etätyöpäivien määrittelyssä annettua ohjeistusta joustavammin, koska kokivat työtilanteiden muuttuvan viikoittain. *”Mä pidän hyvänä 0-2 tai 0-3 päivää per viikko joustoa sen sijaan, että lukittais jotkut viikonpäivät etätyöpäiviksi.”* Heidän näkemyksensä mukaan kiinteiden päivien määrittäminen ei palvele joustavan toiminnan tarpeita. Etätyön keskeisimpinä hyötyinä nähdään työajan joustava käyttö ja työn rytmittäminen ja oman vireystason mukaan (Hanhike 2007, 13).

Haastateltavien yhteinen näkemys oli, että mahdollisuus etätyön tekemiseen lisää lähtökohtaisesti työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Perusteluina tuotiin esille, että etätyömahdollisuus lisää luottamuksen tunnetta. Etätyössä työntekijä voi keskittyä työhönsä ilman keskeytyksiä, saa suunnitella oman työnsä kulun, jolloin työskentely on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Kun työpaikalle ei tarvitse matkustaa, voi työhön ryhtyä heti aamusta, jolloin säästyy aikaa ja voimia.

Toisaalta todettiin, että ihmiset ovat erilaisia ja kaikki tutkijatkaan eivät kuitenkaan halua tehdä etätyötä, vaikka työtehtävien luonne sen mahdollistaisi. Osa haluaa tehdä työtä virallisella työpaikallaan työyhteisössä. *”Mut toisaalta, olen käynyt keskustelua monen tutkijan kanssa, että he eivät yksinkertaisesti pysty tekemään kotona työtä. Ihan joko fyysisistä tai ympäristöllisistä syistä, mutta useimmiten ihan kai sen takia että ei jotenkin psykologisesti haluta tai pystytä kotona tekemään. Tässä on tää yksi tärkeä asia. Tässä näkyy tämä ihmisten välinen erilaisuus tai erilaiset toiveet ja toimintatavat.”* Heinosen (1998) mukaan ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon myös siten, että etätyöhön siirtyminen tulisi säilyä vapaaehtoisena ja jos työntekijällä ei ole kiinnostusta ja halua siirtyä etätyöhön siihen ei saisi pakottaa. Hänen mukaan etätyö ei tule onnistumaan, jollei henkilöllä itsellä ole motivaatiota etätyön tekemiseen. (Heinonen 1998, 18)

Haastateltavat kokivat etätyön tavoitteiden ja tuloksien sekä etätyöntekijän jaksamisen seuraamisen enemmän päivittäisjohtamisen rooliin lähiesimiehen tehtäväksi. Kukaan haastateltavista ei ollut havainnut Luken eikä vanhojen virastojen aikana tilannetta, jossa työntekijän työuupumus olisi johtunut etätyön tekemisestä.

Etätyön tavoitteista keskusteltassa, kävi ilmi, että etätyön tavoitteiden kirjaaminen vaihteli suuresti, joka koettiin sopimusta hyväksyttäessä hieman haastavaksi. Eräs haastateltavista kertoi, ettei kuitenkaan ollut juurikaan palauttanut sopimuksia täydennettäväksi, koska koki, että johtamisjärjestelmän mukaisesti tavoitteet asetettiin kehityskeskusteluissa ja niitä ylläpidettiin päivittäisjohtamisella.

Tavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisen seurannasta kaksi haastateltavista toi esille sen, että tutkijan työtä tarkastellessa on vaikeaa erottaa etätyön tuloksellisuus paikalla tehdyn työn tuloksellisuudesta. Todettiin myös, että määrällisten tulostavoitteiden mittaaminen onnistuu, mutta laadullisten tavoitteiden mittaaminen onkin vaikeampaa: *”Hankkeista pitäis syntyä tuloksia, julkaisuja patenteja, ohjekirjoja, lainsäädäntölausuntoja, että tavallaan näitä mittaamalla. En mä tiedä, miks näitä pitäis jotenkin mitata eri tavalla etätöissä, kun toimistoissa. Lopputuloksen laatua ei voida laskemalla todeta. Ihan laskemalla se ei tuu, vaan onko saatu aikaiseks vai eikö ole.”*

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tutkijan työ sopii luonteeltaan hyvin etätyönä tehtäväksi. Todettiin, että tutkijan työn edellytykset ovat monelta osin samat kuin etätyön tekemisen edellytykset, kun pitää pystyä itseohjautuvasti organisoimaan työtä ja omaa ajankäyttöä lisäksi työn tekeminen ei ole paikkaan sidottua. Heinosen (1998) mukaan on ammattiryhmiä ja tehtäviä, joissa on selvästi enemmän etätyöpotentiaalia (Heinonen 1998, 17). Työterveyslaitoksen (2015) mukaan työhön liittyvillä edellytyksillä tarkoitetaan työn luonnetta ja soveltuvuutta etätyöhön. Toisaalta esitettiin, että myös tutkijan työssä on tehtäviä ja aikoja, jolloin paikalla työskentely on välttämätöntä. Esimerkkinä esitettiin mm. laboratorio- ja kenttätyöt, lisäksi hankkeissa on erilaisia työvaiheita, jolloin työpisteessä työskentely saattaa olla tarpeen. Erään haastateltavan mukaan on myös sellaisia tutkijan tehtäviä, joita voisi tehdä kokonaan etänä.

Eräs haastateltavista toi esille kannattavansa etätyöohjeiden linjausta siinä, että esimiestyön osalta rajoitus kokoaikaisen etätyön tekemiseen on tarpeellinen. *”Ei koko-aikaisessa etätyössä, osan työstä voi tehdä etänä. Se tosin riippuu paljon hänen työstään. Mut kyllä esimiehen tarvitsee olla paremmin käytännön syistä myös toimipaikalla, esim. paperisodan takia.”* Todettiin lisäksi, että rajoitusta tukee myös se, että esimiestyössä ei toistaiseksi voi käyttää kaikkia järjestelmiä etänä.

Esimiehen työsuojeluvastuuseen liittyvien etätyöpisteen ergonomia-asioiden hoitaminen koettiin hankalaksi toteuttaa työntekijän kotioloissa. Toisaalta kodin työpisteen rauhallisuuden ja ergonomia-asioiden tarkastamiseen ei ollut myöskään halukkuutta. Todettiin, että luotettiin työntekijän omaan harkintaan tilojen sopivuuden suhteen, eikä haluta puuttua itsemääräämisoikeuteen. Ilmeni myös, että etätyöstä sovittaessa kodin tai muun etätyöpisteen ergonomia-asiat eivät tähän mennessä ole nousseet kynnyskysymyksiksi. *”Työntekijät eivät ole lähteneet vaatimaan koska se on lähtenyt heidän omista lähtökohdistaan. Se voi varmaan muuttua, jos se määrätään tehtäväksi, tähän mennessä ei.”*

Vaikka työntekijöiden harkintakykyyn luotettiin etätyöpaikan suhteen, tuli esiin johtajien huoli kodin etätyöpisteen sopivuudesta. Kahden haastateltavaa kertoi pohtineensa, onko kodissa riittävän rauhallista etätyön tekemiseksi: *”Sitä välillä miettii, että onko siellä sitten työrauha sitten aina. Esimerkiksi jos lapset on siellä kotona tai muuten.”* Yksi haastateltavista kertoi rajoittaneensa kerran työntekijän etätyön tekemistä mökillä, koska koki, ettei työhön keskittyminen ollut mahdollista muun perheen lomaillessa samaan aikaan mökillä. Helteen (2004) mukaan ennen työntekijän etätyöhön siirtymistä tulisikin varmistaa, että työntekijällä on etätyössä käytössään työtila, joka on rauhallinen ja tehtävään työhön sopiva, jotta työhön keskittyminen on mahdollista. (Helle 2004, 127.)

Tieto- ja tiedonsiirtotekniikan toimivuudesta keskusteltaessa johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että tietotyön tekemisen ehdoton edellytys nykypäivänä on tekniikan toimivuus. Luken alkuvaiheessa ongelmia tekniikan toimimattomuudesta oli ilmennyt kaikissa tutkimusyksiköissä. Yhteistä oli, että ongelmia oli esiintynyt sekä työpaikalla että etäyhteydellä työskenneltäessä: *”On ollut hirveästi ongelmia, oli paikalla tai etätyössä. Vyvi-systeemit ja sähköpostit ja muut ovat toimineet epäluotettavasti.*

Valtorin tekniikka ei toimi riittävän hyvin.” Todettiin, että tiedonsiirtotekniikkaa pitäisi edelleen kehittää siten, että se tukisi paremmin myös etänä työskentelyä. Yksittäisenä huomiona esitettiin havainto, että tietotekniikkaongelmia oli esiintynyt epätasaisesti henkilöstön keskuudessa. Toisaalta tilannetta ymmärrettiin ja ongelmien toivottiin olevan alkukankeutta ja kestävän vain ”ylimenokauden” ajan. Hanhiken (2007) mukaan työnantajan tulee huolehtia, että työntekijällä on riittävät tukipalvelut käytettävissään etätöiden aikana (Hanhike 2007, 12). VM:n Vahtiohjeen mukaan tiedonsiirto- ja tietotekniikkapalvelut tulisi olla saatavilla myös työajan ulkopuolella ja huolehdittava siitä, että verkossa ja etätöyöpaikassa voidaan työskennellä tietoturvallisesti. (Valtiovarainministeriön www-sivut, Vahtiohje 2002/3, 9.)

6.3.2 Etätöiden mahdollisuudet ja haitat

Haastateltavat totesivat etätöistä koituvan paljon mahdollisuuksia etenkin työntekijöille. Koettiin, että etätö lisää luottamuksen tunnetta työnantajan ja työntekijän välillä, tuo vapautta työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, joustavuutta työn tekemiseen riippumatta ajasta ja paikasta, vähentää matka-aikaa, ylläpitää työmotivaatiota, lisää työhyvinvointia ja jaksamista, tehostaa työajan käyttöä ja lisää työn tuottavuutta. Edellä mainittujen mahdollisuuksien nähtiin hyödyntävän myös työnantajaa ja parantavan työn tehokkuutta. *”Useammat tekee enemmänkin töitä etätöissä, kun toimistossa. Se on sillä lailla työnantajan näkökulmasta tehokasta.”* Heinonen & Saarimaa (2009) ovat listanneet työnantajalle etätöistä koituvia hyötyjä. He mainitsivat työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi työhyvinvointiin liittyviä asioita työn kuten työn ja arjen yhteensovittamisen, työssä jaksamisen ja työelämän laadun paranemisen sekä työurien pidentymisen. Heidän mukaansa työhyvinvointiin panostamalla hyödyt kohdistuvat myös työnantajaosapuolelle. (Heinonen & Saarimaa 2009, 46)

Kaksi haastateltavista toi esiin näkökulman, että etätö mahdollistaa digiaikaan siirtymisen, työn tekemisen ja vuorovaikutuksen sähköisiä järjestelmiä hyödyntämällä, esimerkiksi Lync:in käyttö työssä, tukee sekä etätöitä että hajallaan työskentelyä. Haastateltavien mukaan työn tekeminen kiinteään työpisteeseen ulkopuolella ohjaa pa-

remmin hyödyntämään sähköisiä järjestelmiä. Myös Wilskan (2012) mukaan etätyö edistää myös uusien työvälineiden ja ohjelmistojen käyttöönottoa (Wilska 2012).

Haastateltavat kokivat mahdollisuutena myös tilojen tehokkaamman käytön tuovan säästöjä toimitilakustannuksiin: *”Voidaan joustavasti käyttää tiettyä työpistemäärää. Se on varmaan hyvin keskeinen, että käytetään hyvin tehokkaasti ne toimitilat, ettei ole sitä turhaa tyhjää tilaa.”* Heinosen & Saarimaan mukaan (2009) työpaikan työntiloja voidaan hyödyntää monipuolisemmin esimerkiksi siten, että etätyöntekijät käyttävät työpisteitä vuoropäivinä, jolloin tyhjien työpisteiden kustannuksilta vältytään. Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutokseen liittyy kustannusriskejä, koska tehokkaat tilaratkaisut tulevat aiheuttamaan henkilöstössä lisääntyvää etätyöhalukkuutta. Etätyön lisääntyessä tulisi huolehtia siitä, että siitä ei saisi aiheutua tuplakustannuksia käyttämättömien työtilojen, it-laitteiden ja lisääntyneen it-tuen tarpeen kautta.

Kriittisinä asioina koettiin tietoliikenneongelmat, koska etätyössä ollaan täysin tietoliikenneyhteyksien varassa. Jos yhteydet eivät toimi, niin työn tekeminen on vaikeaa. *”Jos sähköpostit lakkaa toimimasta ja tietoliikenneyhteydet on poikki sit sää oot niinku aika onnettomassa tilanteessa. Senkin oon kokenut, et sit ku sä et pääse jonnekin verkkoalueille ja sun kaikki aineisto on siellä, niin sit sitä on kyllä aika hukassa. Et tavallaan, ne päivän tavoitteet menivät siinä saman tien, kun se tietoliikenneyhteys ei toimi.”*

Kokoaikaisen jatkuvan etätyön haittana koettiin työntekijän työyhteisöstä syrjäytyminen. Todettiin, että syrjäytyminen voidaan kuitenkin estää aktiivisella lähiesimiestyöllä sekä säännöllisellä yhteydenpidolla: *”Joku yhteydenpito, että lähiesimies voi välillä kysyä, miten sä muuten voit... että kotiin voi soittaa. Jos jätetään kotiin kaikessa rauhassa kirjoittamaan, se on tavallaan hylkäyskin.”* Heinonen (2007) toteaa, että yksi etätyön riskeistä on sosiaalisen eristäytyneisyyden tunne. Riski kasvaa etätyöpäivien määrän suhteessa. Hyvillä käytännöillä voidaan riskit ehkäistä jo ennakoon esim. säännöllisillä palaverikäytännöillä. (Heinonen 2007, 20.) Helteen (2004) mukaan etätyön onnistuminen edellyttää avointa ja toimivaa viestintää esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiestyön haasteena on kyetä johtamaan sekä työpaikalla työskenteleviä, että muualla työskenteleviä etätyöntekijöitä. (Helle 2004, 91–93.)

Haastateltavat toivat esiin yksittäisiä omakohtaisia kokemuksia etätöiden haittojen realisoitumisesta aikaisempien vuosien varsilta. Eräs tapaus koski henkilöä, jonka kokoaikainen etätö jouduttiin muuttamaan osittaiseksi, koska työyhteisö koki, että henkilöä tavoittanut eikä hän myöskään osallistunut töiden jakamiseen, kuten ennen kokoaikaiseen etätöyöhön siirtymistään oli osallistunut. Toinen tapaus koski henkilöä, joka oli monta vuotta työskennellyt pysyvästi etätöyössä ja siten luisunut pois työyhteisöstä: *”Huonolla johtamisella laskettu pois johtamisesta.”* Kolmas tapaus koski henkilöä, joka teki toista palkallista työtä etätöyönsä aikana. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että väärinkäytökset ovat erittäin harvinaisia tapauksia, jotka paljastuvat viimeistään siinä vaiheessa, kun sovittuja tavoitteita ei ole saavutettu.

Kaikki haastateltavat kokivat työntekijöiden kokemusten kautta saavutetun hiljaisen tiedon jakamisen etätöyöhön siirryttäessä riskinä. Myös Helle pitää (2004, 17) hiljaisen tiedon häviämistä yhtenä etätöyön riskinä. Vuorovaikutustilanteiden vähäisyyden vuoksi, tulisi pohtia, miten etätöyöntekijöiden hiljaista tietoa voidaan hyödyntää, etenkin kun organisaation tavoitteena on innovatiivisten ratkaisujen luominen (Helle 2004, 91). Toisaalta yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikki hiljaisesta tiedosta ei välttämättä ole niin relevanttia, koska työelämä on kovassa muutoksessa ja vanhoista toimintamalleista tulee ainakin osittain luopua uutta Lukea rakennettaessa.

Kaksi haastateltavaa koki jonkin asteiseksi riskiksi myös epävirallisten tapaamisten vähenemisen työpaikalla kuten esimerkiksi lähityöyhteisön yhteiset kahvitaukokeskustelut. Epäviralliset tapaamiset nähtiin hyödylliseksi, koska niistä saattoi syntyä uusia ideoita jopa innovaatioita. Lisäksi todettiin, että työpaikalla on helpompaa pyytää ja saada kollegojen välitöntä tukea ja apua akuutteihin ongelmiin. *”Menetelmätuki ylipäättään, jos sä painiskelet jonkin tilastotieteen tai analyysin tai jos henkilöllä on iso kynnys hakea apua, kun yksin tekee työtä kotona, niin hän voi siinä juuttua siihen.”* Todettiin myös, että samankaltainen riski voisi realisoitua, jos maantieteellisesti hajallaan toimivan tiimin jäsenet eivät tapaisi toisiaan. Haastateltavien mukaan riskin realisoituminen voidaan estää siten, että etätöyöntekijät, kuten muut tiimin jäsenet velvoitetaan osallistumaan säännöllisesti tiimi- ym. palaveriin.

Etätyön tuloksellisuus herätti keskustelua, sillä koettiin, että on vaikea erottaa etätyön tuloksellisuutta virallisella työpaikalla tehdyn työn tuloksellisuudesta. Osa koki, ettei keinoja edellä mainittujen työsuoritusten keskinäiseen vertailuun ei ole. Tavoitteet annetaan vuosittain tulos-, tavoite- ja kehityskeskusteluissa ja siinä yhteydessä on vaikea selvittää, onko mahdollinen hyvä tulos tai alisuoriutuminen johtunut etätyössä työskentelystä. Pääasia kuitenkin olisi, että poikkeamiin pystyttäisiin tarttumaan nopeasti tilanteen selvittämiseksi. Valtion työmarkkinalaitoksen Tuija Wilskan (2012) mukaan työnantaja näkökulmasta etätyön tuloksellisuus voidaan perustella monella tavalla. Keskittyminen mahdollistaa työnteon tehostumisen, samalla toimintatavat ja prosessit kehittyvät, työajan valvonnan sijasta keskitytään työn tuloksiin, suunnitelmallisuus paranee, ajankäyttö tehostuu ym. Samalla myös johtamisen prosessit kehittyvät. (Wilska 2012.)

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että on tavoitteiden mittaaminen ja seuranta mahdollista, kunhan etätyösopimukseen kirjataan konkreettiset tavoitteet ja niiden tuotokset esim. raportti, julkaisun laatiminen, datan käsittely. Edellytyksenä on, että lähiesimiehen kanssa sovitaan raportointikäytäntö, jonka avulla voidaan seurata, miten työ etenee. Haastateltavan mukaan sekä työnantajan että työntekijän etu on, seuranta on säännöllistä, ettei työntekijä jää yksin, jos työn etenemisessä tulee vaikeuksia.

Etätyön mahdollisuuksista puhuttaessa haastateltavat toivat esiin työnantajakuvan parantamisen ja etätyön rekrytointivalttina. Erään haastateltavan mukaan kertoi, että etenkin nuorempi polvi odottaa etätyömahdollisuutta itsestänselvyytenä. Kasvukusten ulkopuolella sijaitseviin toimipaikkoihin kuten esimerkiksi Jokioisiin, on vaikea saada osaajia rekrytoitua ilman, että sovitaan etätyömahdollisuudesta ainakin jossakin vaiheessa. Heinosen ja Saarimaan (2009, 46) mukaan etätyö lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti kilpailtaessa osaavista työntekijöistä työmarkkinoilla. Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että nuoren tutkijan työsuhteen alussa tulisi ensin työskennellä jonkin aikaa työpaikalla ennen etätyöhön siirtymistä, jotta tutustuu uuteen työyhteisöön, työtehtäviin ja käytäntöihin.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaikki työ ei sovi etänä tehtäväksi. Työtehtävän sopivuus riippuu paljon siitä, onko työ sidottu kiinteään työpaikkaan ja kiin-

teään työaikaan ja edellyttääkö työ intensiivistä vuorovaikutusta. Erään haastateltavan mukaan etäällä työskentely sujuu hyvin silloin, kun tiimissä tai projektiryhmässä työskentelevät henkilöt tuntevat hyvin toisensa. Työyhteisöstä riippuu, miten paljon työyhteisön yhteistä aikaa tarvitaan. Tiiviissä työyhteisössä edellytetään jatkuvaa vuoropuhelua ja silloin luontevinta on, että työyhteisö on samaan aikaan työpaikalla, jolloin yhteinen aika tulee mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä. Tiiviin jakson jälkeen voi sitten taas palata etätöihin kotiin jatkamaan työtä, joka edellyttää keskitymistä kuten mallintaminen.

Yksi haastateltavista toi esiin myös asiantuntijatyöntekijän jaksamiseen liittyvän riskin. Työn imu voi viedä ja työpäivät voivat venyä etänä työskennellessä huomaamatta ja pitkään jatkunut raskaus voi pahimmillaan aiheuttaa työuupumusta. Ohjeistuksessa olisi hyvä muistuttaa työn tauottamisesta, lounaan tai lyhyen ulkoilun merkeissä. Hanhiken (2007) mukaan etätöiden johtamisen tulee perustua luottamukseen ja itsenäisen työskentelyn arvostamiseen. Siitä huolimatta tapaamisten tulee olla säännöllisiä, palautteen annosta pitää huolehtia sekä tarkkailla etätöntyöntekijän jaksamista, ettei työmäärä etätöissä pääse kasvamaan liian suureksi työn ja vapaa-ajan hämärtyessä. (Hanhike 2007, 12.)

6.3.3 Etätöiden kehittäminen

Etätöiden kehittäminen koettiin tarpeelliseksi, koska uusi yhteinen toimintakulttuuri ei ollut vielä muodostunut Lukeen. Erään haastateltavan mukaan: *”Tuntuu, että vanhat painolastit ovat meidän selkärepussa. On Metlasta jotain, on MTT:stä jotain ja RKTL:stä jotain. Kun ei ole saatu vielä uutta toimintakulttuuria liikkeelle, niin tuntuu, että ne vanhat käytännöt puskee sieltä esille.”* Haastateltava toivoi, että vanhojen organisaatioiden painolastit jäisivät historiaan ja Luke siirtyisi kohti dynaamista modernia organisaatiota, jossa ennakkoluulottomasti hyödynnetään uusia työnteon tapoja. Hanhiken (2007) mukaan ryhdyttäessä soveltamaan etätöitä tulisi selvittää ja sopia, mitä etätö työpaikalla merkitsee ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen tulisi olla yleisesti tiedossa, jotta työyhteisön jäsenillä olisi samanlainen mahdollisuus siirtyä etätöihin, mikäli edellytykset täyttyvät. (Hanhike 2007, 11–12.)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että etätyöhön tarvitaan vahvempaa työnantajanäkökulman fokusointia kuin aikaisemmin. Parhaimmillaan etätyön tekemisen tulisi tukea sekä Luken tutkimuksen strategisia, että henkilöstöpoliittisia tavoitteita. Edellä mainitut tavoitteet huomioiden tulisi selkeämmin linjata, mikä on työnantajan tahtotila etätyön suhteen, mitä etätyöllä tavoitellaan ja mihin suuntaa etätyötä halutaan kehitettävän. ”Haluttaisiko, että ne tekisi enemmän ja miksi me haluttaisiin, että ne tekisi enemmän? Olisiko ne sitten paljon tehokkaampia siellä etäällä tekisi töitään ja eikä matkustaisi? Ollaan siirtymässä uudenlaiseen työnteon aikaan. Mitä me siitä halutaan Lukena?” Malon (2006) mukaan etätyön koetaan hyödyttävän enemmän työntekijöitä kuin työnantajaa. Tilanne voidaan korjata ja kehittää molempia osapuolia hyödyttäviä etätyöratkaisuja. Tilanteen tasapainottaminen edellyttää perinteisistä asenteista ja työn organisoinnista luopumista sekä hyvin toimivaa tieto- ja tiedonsiirtotekniikkaa. Samalla tulisi huolehtia, että toiminta ei saisi kärsiä vuorovaikutustilanteiden puuttumisen vuoksi. (Malo 2006, 65–66.)

Myös Salmenperän mukaan (2005) olisi olennaista työn joustojen hyötyjen konkretisoitumisen vuoksi, että esimerkiksi etätyötä toteutetaan mahdollisimman tasapuolisesti sekä työnantajan että työntekijän ehdoilla (Salmenperä 2007, 4). Heinonen & Saarimaan (2009) mukaan etätyöstä koituu organisaatiolle sekä välittömiä että välillisiä etuja. Osa eduista on todettavissa kustannussäästöinä ja osa hyödyttää organisaation kokonaistaloudellista asemaa. Organisaatiossa tulisi pohtia ja päättää siitä, millaista hyötyä etätyöstä organisaatiolle tavoitellaan. (Heinonen & Saarimaa 2009, 46.)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että etätyösopimuskäytännön tulisi olla samaan aikaan mahdollistava ja tasapuolinen. Koettiin, että etätyö tarvitsee jatkossakin selkeät pelisäännöt ja etätyösopimuksen, jossa määritellään etätyön tekemiseen liittyvät tavoitteet ja seurantatapa. Heinosen & Saarimaan (2009, 28) mukaan kirjallinen etätyösopimus ja työyhteisön yhteiset etätyön pelisäännöt estävät kitkaa etätyöntekijöiden ja työpaikalla työskentelevien välillä.

Ylipäättään kehittämistyöhön toivottiin myös henkilöstön osallistamista. Keinoiksi esitettiin henkilöstökyselyn tai muun osallistavan menetelmän hyödyntämistä, jotta mahdolliset etätyön ”kipukohdat” tulisi huomioitua. Kehitystarpeiden priorisointiin

ehdotettiin vuosittaisen henkilöstökyselyn käsittelytapaa. Saadun tuloksen perusteella lopulliset linjaukset etätyön kehittämiseksi käsiteltäisiin johdon foorumissa, jotta myös työnantajanäkökulma tulisi huomioitua.

Yleisesti koettiin, että lähitulevaisuudessa etätyön tekeminen tulee yleistymään johdun mm. monitilatoimistoihin siirtymisen ja siitä johtuvien työnteon tapojen uudistamisen vuoksi. Pohdittiin, että tulevat tilat tukevat ja ”pakottavat” aikaisempaa enemmän yhdessä työskentelyyn. Todettiin myös, että monitoimistoimistoissa on työpisteitä aikaisempaa vähemmän tarjolla, mikä osaltaan ”pakottaa” tutkijoita enemmän etänä työskentelyyn. Haasteena nähtiin tilojen ja etätyön hyödyntämisen problematiikka. *”Toisaalta haetaan lisääntyvää vuorovaikutusta ja yhdessä oloaika, mutta sitten toisaalta halutaan myös joustavoittaa työtä, työn tekemisen paikan suhteen.”* Haastateltavien mukaan ihmisten erilaiset tarpeet tulisi ottaa huomioon myös tilamuutosten osalta, sillä etätyö ei ole välttämättä se paras ja tuottavin ratkaisu joka tilanteessa. Myös Heinosen (1998) mukaan etätyön tulee olla vapaaehtoista. Henkilöllä tulee olla omaa kiinnostusta ja halua siirtyä etätyöhön, jotta etätyöllä voidaan saavuttaa sille esitetyt tavoitteet. (Heinonen 1998, 18.)

Haastateltavat odottivat henkilöstöhallinnon etätyöohjeiden valmistelulta enemmän ohjausta luottamuksen luomiseen ja siitä kumpuaviin tapauskohtaisiin mahdollisuuksiin kuin perinteisissä säännöissä pysyttelyyn. Toisaalta edellytettiin keinoja välittömään puuttumiseen, mikäli etätyö koetaankin toimimattomaksi. Yhtenä kehitysehdotuksena nykyisiin ohjeisiin tuli erään haastateltavan kommentissa, jossa hän kaipasi ohjeisiin erilaisia mahdollistavia työnteon malleja esimerkiksi etätyön tekemiseksi maastotyössä tai toimitilojen vähentämiseen liittyen. Lisäksi esitettiin, että kokoaikaisia hyvin pitkiä etätyösopimuksia tulisi käyttää vain erityisen harkinnan jälkeen. Samoin uusien rekrytointien kohdalla koettiin, että henkilö tulisi ensin saada osaksi työyhteisöä ja vasta sen jälkeen etätyö olisi mahdollista.

Valtion etätyön periaatteiden mukaan etätyöpäivän pituus on säännöllisen työajan mittainen eli tutkimuksen teko hetkellä vuonna 2015 se oli 7 tuntia 15 minuuttia. Etätyössä tuntien kerryttäminen viraston liukuma-aikoina tai ylityön tekeminen ei ole ollut sallittua. Tämä herätti keskustelua ja toiveita virallisen työpaikan mukaisten työajan joustojen mahdollistamiseen valtion periaatteista poiketen, kuitenkin niin,

että työaika voidaan valvoa. *”Olisin taipuvainen siihen, että se päivittäinen työaika olisi myös etätyössä vapaasti valittavissa, kun etätyö perustuu kuitenkin luottamukseen. Jos sallitaan vapaa työaika, tulee myös järjestelmien olla myös sitä mahdollistavia, että työnantaja voisi valvoa.”* Edellä mainittu etätyön työajan valvonta on riskitilassa etätyön perusajatuksen kanssa, jonka mukaan etätyö perustuu luottamukseen ja vastuun tasapainoiseen suhteeseen, eikä perinteiseen valvontaan ja ohjaukseen. Etätyössä huomiota kiinnitetään valvonnan sijasta työn sisältöön ja tuloksiin. (Salmenperä 2007, 4).

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että liukumien ja ylitöiden salliminen tuottaisi haasteita, sillä tehtyjen tuntien todentaminen esimerkiksi kotioloissa on hankalaa. Ylitöiden osalta haasteena koettiin myös se, miten kyetään arvioimaan ylitöiden tarpeellisuus etätyössä. Kaksi haastateltavista suhtautui myönteisesti liukumasaldojen kertymiseen, mutta ei ylitöiden tekemiseen etätyössä. Toisaalta todettiin, että todennäköisesti henkilöt tekevät etätyössä muutenkin normaalia pidempään töitä, minkä koettiin tuovan hyötyä työnantajalle. Yksi haastateltavista toi oman näkemyksensä tuntien kertymisestä esille: *”Motivaatio löytyy muuta kautta kuin tunteja laskemalla, työn onnistumisen ja sen palkitsevuuden kautta.”*

Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, ettei etätyötä tarvitsisi sitoa kiinteästi virka-aikaan, vaan työaika voitaisiin sijoittaa vapaamminkin. Heidän mielestään riittäisi, että jossakin kohtaa virka-aikaa henkilö on tavoitettavissa. Heinosen ja Saarimaan (2009, 28) mukaan esimerkiksi puhelimella tavoitettavuus on hyvä sopia, jotta voidaan varmistua, ettei tavoittamattomuus hidasta esimerkiksi muiden työnteon edistymistä.

Kaksi haastateltavaa kertoi kokeneensa osan hyväksymiensä etätyösopimusten tavoitteiden olleen puutteellisia, mutta työkiireistä johtuvan ajanpuutteen vuoksi sisältöjä ei pyydetty korjaamaan. *”En ole lähtenyt kontrolloimaan. Jos jokin ongelma on, niin siinä kohtaa ne tulevat johtajalle tiedoksi. Nyt alkaa 24/7 olla jo töissä. Aina pitäis olla tavoitettavissa. Toimeksiantoja ja sähköposteja alkaa tulla. Se alkaa uuvuttaa, tää kulttuuri on muuttunut siihen, että koko ajan tehdään työtä. Siitä on tullut tapa. Jos et reagoi ajallaan, se voi mennä sulta ohi. Hyvin hektistä, kun on tää mobiilimaailma.”*

Haastateltavista kaksi esitti kehittämisehdotuksia henkilöstön valmiuksien parantamiseksi etätyöhön siirryttäessä. He pohtivat, että osaavatko kaikki tehdä etätyötä ja onko pelkkä etätyöohje riittävä etätyöhön perehdyttämiseen. Ratkaisuna esitettiin mentorointia tai ylipäätään jonkinlaista ohjausta. Tukea arveltiin tarvittavan mm. itsensä johtamiseen sekä tietotekniikka valmiuksien varmistamiseen. ”*Etätyökoulutus, mitä tarkoittaa etätyö, miten toimin tehokkaasti etätyössä, miten käytän tekniikkaa etätyössä jne. Tietotekniikkavalmius, analyysi olisi ehkä tarpeen.*” Myös VM:n Vahvaihjoon (2002/3, 9) ja Helteen (2004, 91–93) mukaan etätyöntekijällä tulee olla vähintään kohtuulliset valmiudet järjestelmien ja tietoliikenneyhteyksien sujuvaan käyttöön.

Kaikkien haastateltavien kommentoissa nousi tieto- ja tiedonsiirtotekniikan toimivuus avaintekijäksi etätyön mahdollistamisessa. Tieto- ja tiedonsiirtotekniikan toimivuuden parantaminen nousi yhdeksi keskeiseksi kehittämisen kohteeksi, jotta käytävissä olevat välineet tukisivat paremmin etänä työskentelyä. Lisäksi yksittäisenä kehitysehdotuksena kodin työpisteen ergonomia liittyen esitettiin, että voisiko jatkossa ottaa ergonomiakysymykset paremmin huomioon siten, että työntekijän pyynnöstä voisi tehdä ergonomiakäyntejä myös kotona sijaitsevaan etätyöpisteeseen.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen tutkimustulosten luotettavuus todennetaan tutkimuksen pätevyydellä toisin sanoen tutkimuksen vaiheiden yksityiskohtaisella kuvauksella sekä siitä vastaavatko saadut tulokset tutkimusongelmaan ja onko tutkimustuloksia osattu tulkita oikein. (KvaliMOTV 2017).

Etätyön kehittäminen Luonnonvarakeskuksessa kysely lähetettiin kahdeksaan eri tutkimustiimiin, jotka edustivat neljää Luken tutkimusyksikön väkeä. Sähköpostin välityksellä kyselyn lähetettiin yhteensä 134 henkilölle. Kyselyn vastaanottajista 37 prosenttia vastasi kyselyyn. Määrä oli kohtuullinen, vaikka vastausprosentti jäi alle 50 prosentin. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa vastausväsymys, sillä alkuvuonna 2015 Lukessa on käynnissä useita henkilöstön mielipiteitä mittaavia webropol- kysely-

lyitä. Lisäksi kyselyn vastaamisaika oli juuri parhaan loma-ajan kynnyksellä kesäkuussa. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti 22–27 prosentin välillä per tutkimusyksikö. Miltei 90 prosenttia vastaajista oli tutkijoita, joten voidaan todeta, että otannalla saavutettiin haluttu perusjoukko.

Kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti myös se, onko kerätty aineisto virheetöntä. Laadullisen tutkimuksen osalta, henkilöiden mielipiteitä tiedusteltaessa, ei mahdollista todentaa, onko kyselyn tulos virheellistä tai väärää, sillä mielipiteet vaihtelevat henkilöiden omien kokemusten, vastaustilanteen ja ajankohdan mukaan. Virheettömyyteen vaikuttaa osaltaan myös se, että onko kyselyn väitteet tai kysymykset olleet selkeitä ja ymmärrettäviä. Etätyön haitat ja esteet kohdassa tuli kolme kommenttia siitä, että kysymykset olivat liian moniselitteisiä. Voidaan kuitenkin todeta, että kyselytutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset.

Haastattelututkimuksen luotettavuus määräytyy hieman toisella tavalla kuin kyselytutkimuksessa. Haastattelututkimuksen luotettavuudessa on iso merkitys haastattelijalla, onko haastattelija valinnut oikeat henkilöt haastateltaviksi ja onko hän osannut tehdä oikeita tulkintoja. Etätyön kehittäminen Luonnonvarakeskuksessa teemahaastattelussa haastateltiin kaikkien neljän tutkimusyksikön johtajat, koska tavoitteena oli selvittää Luken tutkimuksen näkemyksiä etätyöhön. Ennen haastattelua toimitettiin johtajille teemahaastattelun runko tutustumista varten. Haastattelut suoritettiin Lync:in välityksellä. Ennen haastattelujen aloittamista pyydettiin lupa haastateltavilta haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoittaminen auttoi haastattelijaa keskittymään haastattelujen kulkuun ja teema-alueiden läpikäyntiin. Nauhoitetut haastattelut liitettiin myöhemmin, järjesteltiin teemoihin ja analysoitiin. Analysoinnissa etsittiin aineistosta yhdenmukaisuuksia ja selkeitä eroja. Tutkimustulosten analysointi suoritettiin 6 kuukauden aikana siten, että analysoinnissa oli välillä pitkiäkin taukoja.

Tutkimustulokset ovat sovellettavissa vain Lukeen, sillä tavoitteena oli selvittää tapaututkimuksena laadullisen tutkimuksen menetelmin, millaisia kokemuksia on etätyöstä Lukessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimustulokset on saatu useamman tutkimusmenetelmän eli ns. triangulaation avulla yhdistelemällä sekä kyselyn että haastattelun tuloksia.

7 ETÄTYÖN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn ja teemahaastatteluiden tulosten perusteella poimittiin tutkimustiimien henkilöstön ja heidän lähiesimiesten sekä tutkimusyksiköiden johtajien näkemyksiä ja odotuksia Luken etätyön kehittämiseksi. Tuloksista valittiin kehitettäväksi asiat, jotka toistuivat tutkimusten edetessä sekä joitain myös selkeästi eroavia näkemyksiä. Tärkeimmiksi kehittämiskohdiksi nousivat työnantajan tahtotilan selvittäminen, etätyömahdollisuuksien joustavuuden lisääminen sekä henkilöstön etätyövalmiuden parantaminen.

7.1 Luken tahtotilan ja etätyön tavoitteiden suuntaaminen

Johdon haastatteluista tärkeimpänä kehittämiskohteena nousi työnantajan tahtotilan ja etätyötavoitteiden terävöittäminen. Koettiin, että periaatteissa tulisi näkyä Luken strateginen ja henkilöstöpoliittinen suunta. Mitä hyötyä etätyöllä tavoitellaan ja miten se toteutetaan? Vahvemmallalla etätyön tavoitteiden ohjaamisella olisi mahdollista parantaa osaltaan Luken kokonaistaloudellista asemaa, kuten vastuullista työnantajakuvaa ja kilpailukykyä.

Riittääkö tahtotilaksi, että etätyötä myönnetään automaattisesti kaikille sitä anoville toimipaikkamuutoksiin sopeutumiseksi ja mahdollisten toimitilasäästöjen kartuttamiseksi, vai halutaanko etätyötä ohjata myös siten, että sen avulla ollaan lähempänä strategian tai henkilöstöpoliittisen tavoitteen saavuttamista? Jos etätyötä halutaan vahvemmin johtaa, tulisi johdossa ratkaista, mitä keinoja käytetään etätyön tavoitteellisempaan ohjaamiseen ja miten rohkaistaan henkilöstöä etätyöhön. Kannustetaanko henkilöstöä työskentelemään ulkomailta käsin etänä ja siten edistetään tutkimuksen kansainvälistä näkyvyyttä? Kannustetaanko henkilöstöä etätyöhön, vähentääksemme tietoisesti henkilöstön työmatkojen ympäristökuormitusta? Esimerkiksi, jos jokainen lukelainen tekisi yhden päivän viikossa etätyötä, saataisiin siten Luken työssäkäyntimatkojen ympäristön kuormitusta vähennettyä 20 prosenttia. Toisin sanoen toteutetaan konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi omassa toiminnassa. Työnantajan tarkempi tahtotilan selvittäminen voisi tapahtua johdon työpajatyöskentelyn tai muun vastaavan osallistavan menetelmän avulla. Tavoitteiden

valinnassa tulisi keskittyä enintään kolmeen ylätasoon teemaan, joiden alle voisi mahdollistaa joustavasti etätyömahdollisuuksia.

Johdossa koettiin lisäksi, että hyväksyttäväksi tulevien etätyösopimusten konkreettisten tavoitteiden asetanta oli kovin eritasoista, mutta harvoin tavoitteita kyseenalaistettiin ajan puutteen vuoksi. Toisin sanoen johdolla oli kaksi haastetta asian hoitamiseen liittyen, kuten eritasoiset tavoitteet ja selvittelyyn tarvittavan ajan puute.

Sopimuksen etätyötavoitteiden kehittämiseksi on sopimus pohjaa mahdollista muokata enemmän työntekijää ohjaavaksi siten, että avoimista tekstikentistä luovutaan ja luodaan valintalistoja, joista hakija valitsee sopivat vaihtoehdot. Ohjekenttään voisi lisätä maininnan, että ennen etätyösopimuksen valmistelua työntekijän tulisi tarkentaa lähiesimiehen kanssa, mitä Luken tavoitetta etätyösopimuksella edistetään. Lisätiedot-kentässä voisi tavoitetta vielä tarkentaa. Tavoitteen asettamiseen liittyy kiinteästi myös seuranta. Mikäli tavoite on konkreettisesti esitetty, on seurantakin ja suorituksen mittaaminen esimiehelle helpompaa. Jos etätyön tavoite on vain tehdä etätyötä muualla kuin virallisella työpaikalla, jää seuranta ja palautteenanto vuosittaiselle kehityskeskustelukierrokselle.

Tavoitteiden selvittelyn ajanpuutteen selättämiseksi voisi ratkaisuna olla etätyösopimuksen hyväksynnän siirtäminen henkilön lähimmälle esimiehelle. Haastatteluissa osa johtajista toivoi etätyösopimukseen lähiesimiehen puolta, jotta yksikön johtaja sopimusta hyväksyessään voisi olla varma sekä henkilön henkilökohtaisesta että työn sisällön soveltuvuudesta. Nykyisessä toimintamallissa yksikön johtaja rekrytoi, päättää resurssien käytöstä ja siten myös hyväksyy etätyösopimukset. Luken arvoihin kuuluvien avoimuuden ja luottamuksen kannalta olisi luontevaa siirtää sopimuksen hyväksyntä suoraan lähiesimiehelle, joka vastaa päivittäisjohtamisesta kuten olemassa olevien resurssien jakamisesta ja toiminnan sujuvuudesta. Etätyösopimuksen hyväksynnässä ei resurssin määrä muutu, vaan kyse on töiden järjestelyistä. Lyhyempi prosessi hyödyttäisi kaikkia osapuolia ja tekisi hyväksyntäprosessin joustavammaksi. Työntekijä saa nopeammin hyväksytyt sopimukset, ja lähiesimiehellä on aina ajantasainen tieto kirjatun sopimuksen sisällöstä, jolloin myös seuranta on helpommin toteutettavissa. Johtajalta säästyisi aikaa vaativimpiin tehtäviin ja etätyösopimusten tavoitteiden selvittelyltä välttyään. Johdon tietotarve voidaan ratkaista raportoinnin

avulla. Raportti tuottaisi johdolle yhteenvedona kokonaiskuvan yksikön etätyösopimuksista kuukausi- tai kvartaalitasolla. Mikäli edellä mainittu hyväksyjän muutos haluttaisiin toteuttaa, edellyttäisi se Luken työjärjestyksen päivittämistä.

7.2 Joustavuuden lisääminen

Henkilöstön puolelta tuli useita kehitysehdotuksia ja odotuksia etätyön joustavuuden lisäämiseksi, jotta etätyö olisi riittävän houkutteleva vaihtoehto. Odotuksena oli, että henkilöstöön luotettaisiin ja etätyön tekemiseen kannustettaisiin työnantajan toimesta enemmän. Kaikille etätyötä haluaville toivottiin samanlaista mahdollisuutta etätyöhön, mutta siten, että etätyöhön siirtyminen on vapaaehtoista. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset elämän tilanteet voivat olla joko kannuste tai este etätyöstä suoriutumiseen. Hyväksytään se, että kaikille ei etätyö sovi. Etätyön tekijällä tulee olla motivaatio etätyön tekemiseen. Joustavuutta toivottiin myös siten, että myös tekniset työntekijät voisivat ainakin osittain tilanteen mukaan tehdä etätyötä, sillä jopa paikkaan ja työvälineisiin sidotuissa töissä saattaa olla välillä etätyöksi sopivia työvaiheita tai tehtäviä.

Sekä henkilöstöstä että johdosta esitettiin, että kiinteiden etätyöpäivien määrittämisestä haluttiin luopua, sillä nopeasti muuttuvien työtilanteiden vuoksi tulee tarvetta muuttaa etätyöpäiviä. Esimerkiksi kokouksia tai muita kiireellisiä tapaamisia saattaa tulla sovittujen etätyöpäivien osalle. Joustavuus päivien sijoittelussa tukee paremmin toimintaa. Avoimuutta, tiedonkulun ja asioiden hoidon sujuvuutta työyhteisössä voidaan toteuttaa merkitsemällä etätyöpäivät Microsoft Outlook -kalenteriin, josta lähi-työyhteisö näkee, milloin henkilö on tavattavissa työpaikalla etenkin, mikäli kyse on työyhteisöstä, joka ei toimi hajaantuneesti ympäri Suomea.

Joustavuutta kaivattiin nykyistä kevyemmän sopimusmenettelyn muodossa. Lisäksi joustavuutta kaivattiin Luken toimitilojen käyttöön. Eri toimipaikoille toivottiin tiloja, joita työntekijät voisivat käyttää etätyöpisteinä. Työtilojen kehittämisessä toivottiin otettavan huomioon etätyöskentelyssä tarvittavat tilat ja välineet. Joustavuutta toivottiin myös matkustukseen kuluvan ajan kirjaamisessa etätyöksi. Nykytilanteessa työtä voit tehdä matkojen aikana, mutta sitä ei valtiolla lueta työajan veroiseksi kuin

henkilöillä, joiden pääsääntöinen työtehtävä on kuljettaa tavaroita tai henkilöitä kuten autonkuljettaja. Lisäksi työajan käytön joustavuus tuli johdon haastatteluissa esille, missä kaksi haastateltavista kaksi oli suostuvaisia ajatukselle, että liukumatuntien kerryttäminen etätyössä tulisi mahdollistaa, toisin kuin valtion etätyön periaatteissa on linjattu. Kokoaikaisen etätyön tekeminen koettiin sekä henkilöstön kyselyssä että johdon haastatteluissa edelleen tarkoin harkittavaksi poikkeukseksi siitä koituvan syrjäytymisriskin vuoksi.

7.3 Etätyövalmiuden parantaminen

Johdon haastatteluissa sekä tutkimustiimien henkilöstön kyselyissä tuli esiin, että valmiuksia etätyön tekemiseen tulisi vahvistaa. Edellytyksenä nähtiin, että etätyöhöjeisiin tulisi perehtyä ennen etätyöhön hakeutumista. Kaikille ei kuitenkaan riitä etätyöhöjeistus etätyöstä selviytymiseen, etenkin jos aikaisempaa kokemusta ei ole. Esitettiin etätyöhön opastamista. Myös Luken toimipaikkauudistuksen mukana lisääntyvä etätyö luo paineita panostaa etätyöhön perehdyttämiseen. Henkilöstön perehdyttämiseen esitettiin mm. mentorointia ja koulutusta. Nykyisellä tekniikalla myös aikaan ja paikkaan sitomaton verkko-opetus saattaisi olla hyvin toimiva ratkaisu, jolloin opetus olisi saatavilla silloin, kuin se perehtyjälle parhaiten sopisi. Lisäksi tukea toivottiin itsensä johtamiseen sekä tietotekniikkavalmiuksien varmistamiseen.

Liitteessä 7 on ehdotus siitä, mitä työntekijän etätyön perehdyttämisohjelma voisi sisältää. Perehdyttämisohjelman sisällön mukaisesti läpi käydään etätyön onnistumisen edellytykset, oman itsensä johtaminen ja työn tavoitteellisuus, vuorovaikutuksen merkitys, tekninen valmius sekä Luken etätyökäytännöt. Perehdyttämisohjelman sisällön myötä käytäisiin kaikki ne asiat läpi, jotka vaikuttivat kyselyn tekoheikellä epäselvältä tutkimustiimien jäsenille. Tarvittaessa sisältö voitaisiin toteuttaa myös esimiehille suunnattuna kuukauden esimiesklinikan aiheena. Toteutuksen tulisi olla molemmissa tapauksissa mahdollisimman tiivis paketti, jotta osallistujilla olisi parempi mahdollisuus osallistua. Lisäksi esimiehen työtä helpottamaan tarvitaan kooste asioista, joista tulee huolehtia ennen kuin etätyöhön voidaan siirtyä. Liitteessä 8 on koostettuna muistilista, jota esimies voi hyödyntää työssään, ennen kuin solmii työn-

tekijän kanssa etätyösopimuksen. Asioiden läpikäynti auttaa riskien ehkäisyssä, selkeyttää pelisääntöjä ja sujuvoittaa muutenkin etätyöhön siirtymistä.

Etätyöhön perehdyttämisessä ja ohjeistuksessa tulisi korostaa kasvokkain kohtaamisten tarpeellisuutta. Vuorovaikutuksen laadusta ja tehokkuudesta huolehtiminen on sekä esimiehen että etätyöntekijän vastuulla. Esimiestyön haasteena on siirtyä mukavuusalueen ulkopuolelle huolehtimalla riittävän tuesta säännöllisten palaverien ja tarkistuspisteiden muodossa, jotta fokus tavoitteiden saavuttamiseksi säilyy ja syrjäytymisriski työyhteisössä voidaan välttää. Kokoaikaisesti ja osittain etätyötä tekevien osallistuminen ryhmän tai tiimin toimintaan myös henkilökohtaisten tapaamisten osalta on tärkeää, jotta me-henki ja luottamus vahvistuvat. Lisäksi tarvitaan epävirallisia kohtaamisia, sillä ne ovat työn teon sujuvuuden kannalta erittäin hyödyllisiä ja niistä voi syntyä yllättäviäkin ratkaisuja tai jopa innovaatioita. Kohtaamisten välttely aiheuttaa syrjäytymistä ja haittaa työyhteisön työskentelyä, sillä osa työssä tarvittavasta tiedosta, hyödyllisistä asiayhteyksistä ja kontakteista syntyy epävirallisten kohtaamisten kautta. On myös luontevampaa olla yhteyksissä virtuaalisesti, jos on jo aiemmin tutustuttu kasvokkain.

Nykyisiä etätyöohjeita voisi päivittää siltä osin, että ohjeistuksessa paremmin avataan ne seikat, mitä työhön keskittyminen edellyttää työpisteeltä kotona tai mökillä. Etätyöhön siirtymisellä tavoitellaan työrauhaa paikassa, jossa voidaan työpaikkaa paremmin keskittyä vaativimpiinkin tehtäviin. Esimerkiksi lapset tai iäkkäät vanhemmat eivät voi olla etätyöntekijän hoidettavissa etätyöpäivän aikana. Tilojen ja työpisteen sopivuuden varmistamiseen tuli yksittäinen kehitysehdotus, jonka mukaan myös kotona sijaitseviin työpisteisiin voisi työntekijä itse pyytää halutessaan työterveyden ergonomiakäyntiä. Kevyempänä ja kustannustehokkaampana ratkaisuna voisi olla työfysioterapeutin laatima työpisteen ergonomiaohje, jonka avulla etätyöntekijä voi muokata kotona sijaitsevan etätyöpisteen sopivaksi itselleen, jotta hän voisi ohjeistuksen turvin omilla ratkaisullaan minimoida näyttöpäätetyön rasitusvaivat.

Etätöihin siirtyville voisi järjestää testin tietotekniikkavalmiudesta, minkä avulla voidaan tarpeet kohdentaa vain niihin asioihin, joita on syytä vahvistaa. Toisena vaihtoehtona olisi, että käytössämme olisi perustietotekniikasta nimetty tuki, joka perehdyttäisi esim. Skypea avulla tarvittavan tietotaidon etätyöhön siirtäjälle. Perehdyttämi-

sen avulla etätyöntekijä kykenisi selviämään etätyössä päivittäisistä tietotekniikka- ja tiedonsiirtotekniikkahaasteista kuormittamatta liikaa perustietotekniikan ja Valtorin väkeä.

Muita kehittämistarpeita tuli tieto- ja tiedonsiirtotekniikan toimivuuden parantamiseen sekä ict-puolen resurssien vahvistamiseen, mikä johtui vuoden 2015 alun kokemuksista. Riskinä esitettiin, että etätyön lisääntyminen ei saisi aiheuttaa tuplakustannuksia käyttämättömien työhuoneiden, ict-laitteiden ja lisääntyneen ict-tuen tarpeen kautta. Etätyön kehittämistyöhön toivottiin myös henkilöstön osallistumista, jotta mahdolliset kipukohdat saadaan selville. Esitetyt muutokset linjattaisiin lopuksi johdon käsittelyssä osaksi Luken etätyöpolitiikkaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka lukelaiset ovat tehneet etätyötä jo ennen Luken perustamista edellisissä organisaatioissa, on etätyön kehittämiseen ja vaihtelevista käytännöistä poisoppimiseen selvä tilaus. Yhdeksi keskeisemmäksi kehittämiskohteeksi nousi etätyön ohjaaminen aikaisempaa tavoitteellisemmin. Tutkimuksen strategisten tavoitteiden odotetaan näkyvän jatkossa myös etätyöhön ohjauksessa. Pohdittavaksi jää, että halutaanko etätyön lisääntyvän vain toimitilakustannuksissa säästämisen vuoksi vai hyödynnetäänkö etätyötä laajemmin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Esimerkiksi, miten etätyötä voidaan hyödyntää kansainvälistymisen tai kestäväen kehityksen tavoitteiden toteuttamisessa? Myös esimiesten tulisi ottaa asiassa aikaisempaa enemmän vastuuta ja tunnistaa asiat, joiden avulla etätyö tuottaisi Luken toiminnalle lisäarvoa.

Perinteisesti etätyöhön siirtymisen esteenä on koettu työn valvonnan puute, mutta hajautetusti toimivassa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa kuten Luke, on perinteistä valvontaa muutoinkin vaikea toteuttaa. Valvottiinpa läsnäoloa tai ei, mitataan sekä asiantuntijatyön että etätyön tuottavuutta muilla kriteereillä. Etätyön johtamisen tulee keskittyä valvonnan sijasta luottamukseen ja tavoitteiden seurantaan. Työajan valvonnan puute ei etätyössä muodostu Lukessa esteeksi, sillä tutkimus- ja

asiantuntijaroolissa toimivat esimiehet ovat ilmaisseet monissa yhteyksissä olevansa haluttomia perinteiseen työajanvalvontaan. Esimiehillä on kuitenkin jonkin verran vielä parannettavaa siinä, että etätyön johtaminen edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa ja seurantaa. Maailma ei kuitenkaan vielä ole niin valmis, että julkisissa organisaatioissa työajan valvonnalta voitaisiin täysin välttyä. Työaikakirjanpito on edelleen pakollinen työnantajalle asetettu velvoite.

Henkilöiden edellytyksiä etätyöhön harkittaessa, on hyvä huomioida ihmisten erilaisuus. Erilaisuudesta johtuen myös henkilöiden motiivit etätyöhön ovat moninaisia. Etätyömahdollisuuksien lisääntyminen tukee tutkijatyön tarpeita, mutta tutkimusta tehdään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden tutkijoiden kanssa. Esko Kilven (2016) mukaan tietotyön arvo tuotetaan toisiaan tarvitsevien ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa tilannekohtaista tietoa rakennettaessa. Arvo syntyy luovan yhdessä oppimisen kautta. (Sitran www-sivut 2017). Etätyö ei poista vuorovaikutuksen tarvetta. Tehdään sitten etätyötä tai työskennellään työpaikalla, on ehdottoman tärkeää huolehtia vuorovaikutuksen sujuvuudesta työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kanssa. Jos työyhteisössä vuorovaikutus on toimivaa ja yhteydenpito säännöllistä, ei ole juurikaan merkitystä, työskennelläänkö kokoaikaisessa etätyössä tai tekeekö esimies työtään etänä. Etätyön sujuvuuden ehdoton edellytys on työskentelyn mahdollistavat tietojärjestelmät ja toimiva tiedonsiirtotekniikka.

Toimipaikka- ja toimitilamuutokset pakottavat henkilöstöä hakeutumaan etätyöhön, ilman että henkilön edellytykset tai oma motivaatio tukisi etätyön tekemistä. Syynä on useimmiten rauhattomaksi koettu monitilaympäristö ja keskittymistä vaativat työt. Työnantajan kannalta riskinä on se, että sovitut tavoitteet eivät toteudu siten kuin oli alun perin sovittu. Riskiä voidaan minimoida, jos henkilöstöä on riittävästi perehdytetty ja henkilöstöllä on riittävä tuki haasteista selviämiseen.

Yhteiset pelisäännöt ja avoin etätyöpolitiikka sujuvoittavat työyhteisössä työtä virallisella työpaikalla työskentelevien sekä etätyössä työskentelevien välillä. Etätyöntekijän tavoitettavuustieto tulisi olla työyhteisön tiedossa. Samoin velvoite yhteisiin tilaisuuksiin osallistumiseen tulisi olla yhdenmukainen työpaikalla työskentelevien kanssa. Nykyisillä sähköisillä välineillä esimerkiksi Skypellä osallistuminen on vaivatonta.

Etätyön kehittämisehdotusten toteutusta harkittaessa on priorisoitava, mihin keskitytään ja mikä on organisaation kannalta edullisin tapa saada kehitystä aikaan. Kehittämisestä ei saisi tulla liian raskasta prosessia. Luontevinta olisi saada aikaan parannuksia osallistamalla henkilöstöä, jotta kehittämisen yhteydessä osallistujat saadaan sitoutumaan muutoksiin ja heistä kehkeytyy samalla etätyön muutosagentteja.

Opinnäytetyön valmistelun rinnalla on moni asia jo ehtinyt kehittyä. Organisaatiorakenteen eläminen on aiheuttanut muutoksia tutkimusyksiköiden sisällä ja Sisäiset asiantuntijapalvelut -yksikkö on muuttunut Tutkimuksen tukipalvelut -yksiköksi. Myös eri ryhmiä ja tiimejä on järjestelty jonkin verran uudelleen.

Luken toimitilaprojektin muutokset alkoivat realisoitua vuoden 2016 lokamarraskuussa, jolloin pääkaupunkiseudun henkilöstö muutti Helsingin yliopiston yhteydessä sijaitseviin Viikin Latokartanonkaaren remontoituihin tiloihin. Muutos koski yli 300 henkilöä. Lisäksi henkilöstöä muutti Espoon Otaniemeen Teknillisen korkeakoulun tiloihin. Perinteisistä toimistotiloista muutettiin monitilaympäristötiloihin, joissa lähtökohtaisesti ei ole omia työpisteitä, mutta tarjolla on erilaisia tiloja erityyppiseen työskentelyyn. Työtiloissa on 20 prosentin ylivaraus oletuksella, että etätyö tulee lisääntymään ja etätyötä tekevät voivat sujuvasti käyttää vuorotellen vapaita tiloja varsinaisella työpaikalla työskennellessään. Lisäksi Tampereen ammattikorkeakoulun yhteyteen valmistuneen tutkimusyhteistyöpaikan tilat on varattu tutkijoille etätyön tekemiseen. Vastaavia tiloja on tulossa Mikkeliin, Kuopioon ja Kajajaan. Etätyötilat ovat tarpeen tutkijoille, sillä tutkijat keskitetään pää- ja muille strategisille toimipaikoille, ja etäisyydet kodin ja uuden toimipaikan välillä voivat muodostua pitkiksi. Monitilaympäristöön siirtyminen edellyttää myös muutosta tapaan, jolla työtä tehdään. Lukessa muuttuvia työnteon tapoja kehitettiin projektissa yhdessä Senaatti-kiinteistöjen kanssa.

Myös järjestelmien sekä menettelytapojen osalta asia ovat edenneet vuodesta 2015. Etäyhteyksien toimivuutta on selvästi parantanut Kauko-etäkäyttöyhteyden käyttöönotto, ja tietojärjestelmien toimivuutta on selvästi saatu parannettua vuodesta 2015. Vuoden 2016 helmikuussa siirryttiin mobiiliin työajan leimaamiseen, kun käyttöön otettiin Megaflexin Työteho-järjestelmä. Työtehossa etätyöpäivät leimattiin ”Etätyö” -syykoodilla. Kieku valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjes-

telmän käyttöön siirryttiin lokakuussa 2016 ja samalla luovuttiin HR-työpöydän käytöstä. Kiekun myötä etätyösopimus siirtyi intran lomakkeeksi. Etätyösopimus pohja on muuttunut siten, että säännöllisten kiinteiden etätyöpäivien ilmoittamisesta on luovuttu. Henkilö voi joustavasti tilanteen mukaan tarkastella minä päivinä on mahdollista työskennellä etänä. Hyväksytyn etätyösopimuksen arkistokappale toimitetaan sähköiseen asianhallintajärjestelmään. Tutkimuksen tukipalvelut -yksikön henkilöstöpalvelut ylläpitää etätyösopimusten määriä myös omassa rekisterissään, jotta johdolle saadaan tuotettua kootusti tarvittava tieto etätyösopimusten sisällöstä. Työtehon etätyöpäivien mobiilileimauksesta luovuttiin ja siirryttiin Kieku-malliin, jossa etätyöntekijät ilmoittavat viikoittain pitämänsä etätyöpäivät Kieku-portaalin Poissaolot-sovelluksessa.

LÄHTEET

- Hanhike, Tiina (toim.) 2004. E-työ Suomessa 2003. ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksset e-työn kehittämismahdollisuuksista. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hanhike, T. 2007. Etätyön soveltaminen käytännössä. Teoksessa Pekkola J. & Uskelin, L. (toim.) Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö, 14.
- Hanselin www-sivut. Hansel lyhyesti. Viitattu 19.3.2016.
<https://www.hansel.fi/hansel/hansel-lyhyesti/>
- Harju, M., Tiihonen, P., Salonen, M., Ovaskainen, T & Ahlgren, R. 2007. E-työn hyvät käytännöt. Työministeriön ja Euroopan sosiaalirahaston julkaisu 13/07. Helsinki: Työministeriö.
- Hautamäki, A. 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Helsinki: Sitra 154.
- Heinonen, S. 1998. Kestävä kehitys, etätoiminnot ja liikenne. Suomen itsenäisyysrahaston julkaisu 169. Sitra: Helsinki
- Heinonen, S. 2005. Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.) 2005. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö, 17–18.
- Heinonen, S. (2008). Strateginen ennakointiosaaminen tulevaisuuden johtajuuden kriteerinä. Tulevaisuuden johtaminen. Kauppalehti. Johtamisen käsikirjat. Tieto ja osaaminen kilpailuetuna 1/maaliskuu, 2008.
- Heinonen S. & Saarimaa R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ ja yrittäjyys 25/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Helminen. V., Ristimäki. M. & Oinonen, K. 2003. Etätyö ja työmatkat Suomessa. Ympäristöministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40503/SY_611.pdf?sequence=1
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 uud. p. Keuruu: Otava.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Tampere: Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Juvenes Print. KvaliMOTV. 2017. Validiteetti. Viitattu 14.3.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Malo, A. 2005. Etätyö työnantajien näkökulmasta. Julkaisusta Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö: Helsinki.

Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2009. Helsinki: Työvoimaministeriö. Viitattu 3.1.2016. https://www.tem.fi/files/24651/TP_2_09.pdf

Salli, M. 2012. Epätyyppilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.

Salmenperä, M. 2007. Johdanto. Teoksessa J.Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö, 3-4.

Samkin e-lomakkeen www-sivut. Viitattu 28.3.2016. <https://elomake.samk.fi/>

Sitran www-sivut 2017. Tietoyhteiskunta haastaa teollisen työn ajatusmallit. Esko Kilpi 17.08.2016. Viitattu 17.3.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tietoyhteiskunta-haastaa-teollisen-tyon-ajatusmallit/>

Tieto Oyj:n www-sivut. Valtori ja Tieto sopimukseen valtion konesali- ja kapasiteettipalveluista. Tieto oyj:n toimialatiedote 22.10.2014. Viitattu 19.3.2016. <http://www.tieto.fi/uutiset/valtori-ja-tieto-sopimukseen-valtior-konesali-ja-kapasiteettipalveluista>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 24.5.2015. <http://www.ttl.fi>.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Viitattu 22.5.2015. <http://www.ttl.fi>

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Malmia, T., Malo, A., Koivumäki, J & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö. http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2005%20Joutaako%20ty%C3%B6.pdf

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

Vartiainen, M., Lönnblad, J. Balk, A & Jalonen, K. 2005. Mobiilityön haasteet. Työpoliittinen tutkimus 269. Helsinki: Työministeriö.

Valtioneuvoston www-sivut. Tiedote 5.9.2013 362/2013. Hallitus hyväksyi tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistusta koskevan periaatepäätöksen Valtioneuvoston viestintäosasto. Viitattu 4.5.2015. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/principbeslutet-om-en-totalreform-av-forskningsinstitutet?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_languageId=fi_FI

Valtiovarainministeriön www-sivut. Valtiovarainministeriön ohje 10.11.2015. Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot. Viitattu 12.3.2016. http://vm.fi/documents/10623/1115054/Etaetyoen_periaatteet_ja_palvelussuhteen_ehdot_sekae_puitesopimus_liite.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22

Valtiovarainministeriön www-sivut. Valtionhallinnon etätyön tietoturvallisuusohje (VAHTI 3/2002). Viitattu 22.7.2015. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/3/2002-valtionhallinnon-etatyon-tietoturvallisuusohje>

Valtiovarainministeriön www-sivut. Tuottavuuden kolmas aalto 27.1.2011- Luova tietotyö ja johtaminen -seminaari. Luova tietotyö ja johtaminen. Esko Kilpi. Viitattu 4.5.2015 <http://vm.fi/documents/10623/1238425/Esko+Kilpi.pdf/e0922adc-4e75-4993-9662-1f01e9b9177a>

Valtiovarainministeriön www-sivut. Työ 2.0 - Lupa tehdä fiksummin. Viitattu 8.3.2016. <http://vm.fi/tyo-2.0>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilska T. 2012. Etätyö ja työaikajoustot valtiolla seminaari, Hallitusneuvos Tuija Wilska. Valtion työmarkkinalaitos 18.9.2012. Viitattu 31.1.2016. <http://www.seminaarit.net/vm/etatyo>

VTT:n www-sivut. Heinonen, S. 2002. Onko etätyö ekologista? Viitattu 12.9.2015. <http://virtual.vtt.fi/virtual/proj6/etatyo/onkoetatyo.pdf>



Etätyö Luonnonvarakeskuksessa

Sisältö

1.	Johdanto.....	3
2.	Etätyön periaatteet	3
2.1.	Etätyön tavoitteet.....	3
2.2.	Työntekijän edellytykset.....	3
2.3.	Esimiestyön edellytykset.....	4
2.4.	Työtehtävien soveltuvuus etätyöhön	4
3.	Etätyöstä sopiminen	4
4.	Työvälineet, etäyhteydet ja etäyhteyskustannukset.....	5
5.	Palvelussuhteen ehdot ym.....	5
5.1.	Työsuojelu, työtilat ja työterveyshuolto	6
5.2.	Työaika ja yhteydenpito	6
5.3.	Tietoturva ja salassapito.....	7
5.4.	Etätyön päätyminen	7
5.5.	Voimaantulo.....	7

1. Johdanto

Luonnonvarakeskuksen (Luke) etätyöohjeiden pohjana ovat VM:n etätyöohje (12.10.2010), johdon linjaukset, toimitilastrategia ja valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi (18.12.2014).

Etätyöllä voidaan lisätä työn tuottavuutta ja kilpailukykyä, yhdistää joustavasti työ ja vapaa-aika sekä työskentelyn itsenäisyys. Etätyöllä edistetään henkilöstön jaksamista ja vähennetään työmatkoista aiheutuvaa ympäristökuormitusta sekä toimitilakustannuksia. Etätyö vaikuttaa myönteisesti kestäväen kehityksen toteuttamiseen Lukessa.

Luken etätyöohjeilla varmistetaan yhtenäinen toimintatapa ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu.

2. Etätyön periaatteet

Etätyössä työnantaja ja työntekijä sopivat, että tietyt tehtävät tehdään työpaikan ulkopuolella. Etätyön muotoja ovat kotona tehtävä etätyö, liikkuva etätyö ja työskentely etätyökeskuksissa.

Etätyöskentelyn lähtökohtana ovat tehtävän luonne ja soveltuvuus etätyöhön. Etätyöksi soveltuvat työvaiheet, jotka eivät ole sidottuja työnantajan toimitilaan ja joissa henkilökohtaisen kanssakäymisen tai työn välittömän valvonnan tarve ovat vähäisiä. Etätyöjärjestelyissä on kiinnitettävä huomiota siihen, miten työyhteisön toiminta voidaan kokonaisuutena järjestää. Työn ohjauksen, valvonnan ja yhteistyön toimivuuden vuoksi paras etätyön muoto on se, jossa välillä työskennellään etätyöpaikassa ja välillä työnantajan toimitiloissa varsinaisella työpaikalla.

2.1. Etätyön tavoitteet

Lukessa tuetaan ja edistetään etätyöskentelyä, jonka tavoitteena on:

- parantaa työn tuloksellisuutta
- edistää henkilöstön sopeutumista toimipaikkarakenteen muutoksiin
- asettaa työlle mitattavat tavoitteet ja aikataulut
- lisätä Luken kiinnostavuutta ja kilpailukykyä
- edistää monipaikkatyöskentelyä
- edistää henkilöstön jaksamista
- vähentää työmatkoista aiheutuvaa ympäristökuormitusta

2.2. Työntekijän edellytykset

Etätyöskentelyn edellytyksenä on työntekijän kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä kyky ja valmius tieto- ja viestintätekniikan käyttämiseen ilman jatkuvaa tukea. Etätyössä korostuvat työntekijän ajankäytön, työtehtävien ja -välineiden hallinta

sekä organisointikyky. Työntekijän tulee olla työhönsä sitoutunut, motivoitunut sekä päämäärä- ja tuloshakuinen. Etätyössä työntekijän kotona on otettava huomioon erityisesti tietoturvakysymykset.

Esimies suunnittelee työn tavoitteet, seurannan ja aikataulun yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijä raportoi asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Samalla voidaan antaa palaute työstä.

2.3. Esimiestyön edellytykset

Esimieheltä edellytetään kykyä johtaa etätyötä. Etätyön johtamisessa tärkeää on viestintä ja vuorovaikutus. Etätyö perustuu luottamukseen esimiehen ja työntekijän välillä. Säännöllinen ja avoin keskustelu siitä, mikä etätyössä toimii tai ei toimi, on tärkeä. Työyhteisössä on huolehdittava siitä, että esimiehen ja alaisten sekä työntekijöiden keskinäinen yhteydenpito toimii ja siihen on tarvittavat välineet, laitteet ja osaaminen.

Esimies suunnittelee työn tavoitteet, seurannan ja aikataulun yhdessä työntekijän kanssa. Asetettuja tavoitteita seurataan säännöllisesti. Samalla voidaan antaa palaute työstä.

2.4. Työtehtävien soveltuvuus etätyöhön

Johto- ja esimiestehtäviin etätyö soveltuu rajoitetusti. Esimiesten edellytetään olevan tavoitettavissa ja tavattavissa. Toisaalta johto- ja esimiestyössä on paljon työvaiheita, jotka soveltuvat hyvin tehtäväksi etätyönä, erityisesti, jos johdettava tiimi tai ryhmä on usealla paikkakunnalla.

Etätyö sopii hyvin tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin, kun kyse on itsenäisestä valmistelusta tai selvitysten, raporttien, julkaisujen ym. kirjoittamisesta.

Sihteeri- ja hallinnon tukitehtävät edellyttävät yleensä työskentelyä työnantajan toimitiloissa. Näissä tehtävissä voi myös olla sellaisia keskittymistä edellyttäviä itsenäisiä työvaiheita, joihin voidaan harkita ainakin satunnaista etätyömahdollisuutta.

Etätyö ei sovellu laboratoriotyöhön eikä muuhun tutkimusta tukevaan tekniseen työhön, jossa työskentelyssä käytetään erikoislaitteita ja -tiloja.

3. Etätyöstä sopiminen

Etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen. Etätyöaloitteen voi tehdä työntekijä tai esimies. Etätyö voi olla satunnaista tai säännöllistä.

Satunnainen etätyö sovitaan lähiesimiehen kanssa. Satunnainen etätyö voi olla enintään 1-3 työpäivää yhden kuukauden aikana ja siitä sovitaan *Tilapäisen*

Etätyössä käytetään työnantajan laitteita: kannettava tietokone, matkapuhelin ja työnantajan ohjelmistot. Etätyöstä ei saa aiheutua työnantajalle ylimääräisiä kuluja (vuokra, kalusteet, nettiyhteys ym.). Etäkäyttöyhteyksien käyttöönotosta ja uusien laitteiden hankinnasta sovitaan aina esimiehen kanssa. Etäpalveluiden käyttöönotosta otetaan hyvissä ajoin yhteys ict-tuki@luke.fi -osoitteeseen oikeiden välineiden ja etäyhteystapojen käytön selvittämiseksi. Ennen etätyön aloittamista pitää varmistaa järjestelmien toimivuus etätyössä ja laitteiden käytön sujuva hallinta.

Työnantaja huolehtii laitteiden ohjelmistoasennuksista, huollosta ja korjauksesta. Nämä toimet tehdään aina työpaikalla. Tämä edellyttää, että työntekijä huolehtii omalla kustannuksellaan laitteiden kuljetuksesta varsinaisen työpaikan ja etätyöpaikan välillä.

5. Palvelussuhteen ehdot ym.

Etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto. Palkkaus- ym. palvelussuhteen ehdot säilyvät ennallaan, ja vain työnteon paikka muuttuu.

Vuosilomat ja muut vapaat sekä virkavapaudet ja työstävapautukset anotaan ennen niiden pitämistä. Etätyöpäiviä ei tule yhdistää vuosilomien tai muiden vapaiden yhteyteen.

Etätyöhön siirtyminen ei muuta sairastumisten ilmoittamiskäytäntöä. Etätyöpäivänä sairastuminen ei oikeuta siirtämään ”käyttämättä jäänyttä” etäpäivää seuraavalle viikolle.

Matkoista kotoa (etätyöpaikalta) Luken toimitiloihin ja takaisin ei makseta matkakulujen korvausta eikä päivärahaa. Esimiehen määräyksestä tehtävät virkamatkat korvataan valtion matkustussäännön mukaisesti.

5.1. Työsuojaus, työtilat ja työterveyshuolto

Tapaturmissa työn ja vapaa-ajan erottaminen voi kotona tehtävässä työssä joskus olla vaikeaa ja suositeltavaa on, että etätyöntekijä ottaa itselleen omakustanteisen vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen.

Luke ei maksa kotona etätyössä käytettävän tilan erityiskustannuksia, muita kalusteita tai muiden työvälineiden kustannuksia.

Etätyötä tekevällä henkilöllä on oikeus käyttää varsinaisen työpaikan työterveyshuollon palveluita. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, kuten työterveystarkastukset ovat mahdollisia vain varsinaisen työpaikan työterveyshuollossa. Akuuteissa tapauksissa on mahdollista käyttää myös muita oman työpaikan työterveyshuollon palvelun tuottajia, mikäli sellainen on paikkakunnalla saatavilla (esim. Mehiläinen Helsinki > Mehiläinen Turku).

5.2. Työaika ja yhteydenpito

Etätyössä noudatetaan säännöllistä työaikaa koskevia säännöksiä. Etätyöpäivä vastaa 7 tunnin 15 minuutin työaikaa. Etätyö ei saa aiheuttaa korjauksia työaikasaldoon. Ylityön tekeminen ja korvaaminen ei ole mahdollista työskenneltäessä kotona, koska työnantajalla ei ole mahdollisuutta seurata tehdyn työn tai työtuntien määrää.

Etätyössä päivittäisen työajan säätely on etätyöntekijän vastuulla ja harkinnassa. Etätyöntekijän on oltava etätyöpäivänä tavoitettavissa klo 8.00–16.15 työpuhelimesta tai sähköpostitse kohtuullisessa ajassa. Sovituista etätyöpäivistä tulee joustaa, mikäli organisaation tai projektin tilanne sitä vaatii.

Esimies seuraa etätyöskentelyn tuloksellisuutta ja vaikutuksia henkilön työhön ja työyhteisön toimintaan. Työntekijä raportoi tulokset esimiehen kanssa sovitusti.

Esimiehen tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa etätyöntekijät huomioon toimintaa, yhteisiä tilaisuuksia ja kokouksia suunniteltaessa sekä jokapäiväisistä käytännöistä sovittaessa. Etätyöntekijä on velvollinen osallistumaan tiimi- ja ryhmäpalaveriin tai yhteisiin tapahtumiin.

Etätyössä olevalle varataan sama mahdollisuus osallistua koulutus- yms. tilaisuuksiin kuin muullekin henkilökunnalle.

5.3. Tietoturva ja salassapito

Etätyön tekijällä on työasioiden salassapitovelvollisuuden lisäksi erityinen vastuu tietoturvallisuudesta ja tietosuojasta hänen vastuullaan kotona säilytettävästä tietoaineistosta. Etätyön tekijän tulee noudattaa valtion etätyön tietoturvallisuuden yleisiä määräyksiä ja ohjeita. Etätyössä tulee lisäksi noudattaa kaikkia Luken tietoturvaohjeita.

5.4. Etätyön päättyminen

Etätyösopimus tehdään enintään vuodeksi ja se päättyy ilman erillisiä toimenpiteitä määräajan päättyessä. Jatko etätyösopimukselle tulee hakea hyvissä ajoin ennen voimassaolevan sopimuksen päättymistä. Sopimuksen uusimisen edellytyksenä ovat etätyöohjeiden noudattaminen ja etätyön tavoitteiden sekä tulosten saavuttaminen.

Mikäli etätyöjärjestely ei suju osapuolten toivomalla tavalla, sopimus voidaan irtisanoa yhden kuukauden irtisanomisajalla. Sopimus voidaan purkaa ilman irtisanomisaikaa sopijapuolen sopimusrikkomuksen, laiminlyönnin tai epäasiallisen menettelyn johdosta. Sopimuksen irtisanominen ja purkaminen on tehtävä kirjallisesti.

5.5. Voimaantulo

Tämä etätyöohje on voimassa 24.9.2015 lukien toistaiseksi.

Helsingissä 24.9.2015



Mari Walls
Pääjohtaja



Kristiina Borg
Yhteistoimintajohtaja



ETÄTYÖSOPIMUS

1. Sopijapuolet	Työnantaja: Luonnonvarakeskus Työntekijä: Nimike: Organisaatio:
2. Etätöyönä tehtävä työ	Peruste etätöyöhön siirtymiselle: Etätöyönä tehtävä työt (tehtävät eriteltyinä):
3. Etätöyön toteutustapa	osittainen etätöy henkilö on etätöyössä:
4. Etätöyön suorituspaikka	Työntekijä on velvollinen ilmoittamaan pääsääntöisestä etätöyöpaikasta poikkeavan etätöyöpaikan esimiehelleen. Osoite: Puhelin: Sähköpostiosoite:
5. Työntekijän töyöhön liittyvät velvollisuudet etätöyön aikana	Työntekijän töyövelvoite on sama kuin työnantajan tiloissa tehtävässä töyössä. Raportointi tapahtuu esimiehen kanssa sovittavalla tavalla. Etätöyössä töyöaikakustannukset kohditetaan ja hyväksytään normaalisti töyöajan seurallasta annetun Luonnonvarakeskuksen ohjeen mukaisesti. Töyöhön liittyvän normaalin salassapitovelvollisuuden lisäksi töyöntekijän on etätöyön aikana erityisesti huolehdittava etätöyöpaikassa säilytettävän tietoaaineiston tietosuojasta. Etätöyhteysillä on käytettävä salattua yhteyttä, mikäli palvelun käyttö edellyttää tunnuksen ja salasanan käyttöä. Töyöasema on suojattava palomuurilla, joka estää ulkopuolisen tahon tunkeutumisen töyöasemaan. Töyöasema on suojattava virustorjunnalla. Työntekijä huolehtii itse sähköisten aineistojen säännöllisestä turvakopioinnista sekä tarpeettoman aineiston asianmukaisesta tuhoamisesta.
6. Töyöaika	Työntekijä noudattaa säännöllistä vuorokautista ja viikottaista töyöaikaa. Työntekijä päättää itse töyöajan sijoittamisesta, mistä johtuen etätöyön aikana ei makseta ilta- ja yötyölisää eikä lauantaina, sunnuntaina tai arkipyhänä tehtävästä töyöstä korotettua palkkaa. Myöskään ylityöstä ei voida sopia. Etätöyöntekijän on oltava työnantajan tavoitettavissa valtion virka-aikana.
7. Matkakustannukset	Työnantaja ei korvaa varsinaisen töyöpaikan ja etätöyöpaikan välisten matkojen kustannuksia töyöntekijälle. Työnantajan kanssa etukäteen sovittujen virkamatkojen kustannukset korvataan kulloinkin voimassa olevan matkakustannusten korvaamisesta tehdyn valtion virka- ja töyöehtosopimuksen määräysten mukaan.

<p>8. Etätyössä tarvittavat laitteet, työvälineet ja tarvikkeet</p>	<p>Työnantajan kustantamat työvälineet:</p> <p>Puhelin</p> <p>Tietokone</p> <p>Tietoliikenneyhteydet</p> <p>Muut työvälineet</p> <p>Etätyön suorittaja vastaa kaikesta käyttöönsä osoitetusta Luonnonvarakeskuksen omaisuudesta. Etätyön päättymisen jälkeen omaisuus tulee välittömästi palauttaa Luonnonvarakeskuksen osoittamiin tiloihin.</p>
<p>10. Vakuutukset</p>	<p>Etätyön aikana työntekijä kuuluu lakisääteisen tapaturmavakuutuksen piiriin. Etätyön aikana tapahtuva tapaturma on työtapaturma vain, jos se on sattunut työtehtäviä hoidettaessa tai työmatkalla. Työntekijällä on selitysvastuu niistä olosuhteista, joissa työtapaturma sattui. Työntekijän on suositeltavaa ottaa itselleen vapaaehtoinen vapaa-ajan tapaturmavakuutus</p>
<p>11. Sopimuksen voimassaolo</p>	<p>Sopimus on voimassa pp.kk.vvvv - pp.kk.vvvv.</p> <p>Kumpikin sopijapuoli voi päättää sopimuksen kahden kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen.</p>
<p>12. Allekirjoitukset</p>	<p>..</p> <p>_____</p> <p>Yksikön johtaja</p> <p>_____</p> <p>Työntekijä</p>

TIEDOKSI

Yksikkö

TUPA/palvelussuhteen

hallinta

Kyselyn saatekirje

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Lopputyöni aiheena on etätyön kehittäminen Luonnonvarakeskuksessa. Tarkoituksena on selvittää, miten Luken toiminnassa voidaan toteuttaa etätyötä huomioiden Luken etätyön linjaukset, tavoitteet ja odotukset. Näkökulmana on Luken tutkimus.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu kaksi tiimiä per tutkimusyksikkö. Valintakriteerinä on ollut, että valituissa tiimeissä on sekä etätyötä että ei etätyötä tekeviä tutkijoita. Kyselyn toteuttamisesta on sovittu yksiköiden johtajien kanssa. Lopputyötäni Lukessa ohjaavat toimintaympäristöjohtaja Pentti Aspila ja henkilöstöpäällikkö Raija Karppinen.

Sinulla on nyt mahdollisuus tuoda oma äänesi kuuluviin Luken etätyön kehittämiseen. Toivon Sinun vastaavan kyselyyn, saadakseni mahdollisimman kattavan käsityksen tutkimustiimien näkemyksistä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Antamasi vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tulen haastattelemaan kyselyn teemojen sekä tulosten yhteenvedon pohjalta myöhemmin yksikön johtajia.

Pääset kyselyyn klikkaamalla oheista linkkiä tai kopioimalla sen internet-selaimen osoiteriville.

<https://elomake.samk.fi/lomakkeet/4484/lomake.html>

Huomioithan että kyselyyn tulee vastata kerralla. Lomakkeen punaisten kysymysmerkkien takaa löydät kohtaan liittyvän tarkemman ohjeen esim. avoimiin vastauksiin käytettävän enimmäismerkkimäärän. Punainen teksti kertoo kentän pakollisuudesta.

Täytettyäsi kyselyn "klikkaa" vielä Tietojen lähetys -otsikon alta "TALLENNA", jotta vastaukset tallentuvat tiedostoon.

Kysely sulkeutuu automaattisesti tiistaina 30.6.2015 klo 23:59.

Mielipiteesi on arvokas, toivottavasti ehdit vastata.

Ystävällisin terveisin

Irma Vanhanen

-Etätyön kehittäminen Luonnonvarakeskuksessa-

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 17.6.2015 8.00 ja päättyy 30.6.2015 23.59

Taustatiedot

Valitse sopivin vaihtoehto. Siirrettäessäsi hiiren kursoria punaisen kysymysmerkin päälle, saat kohtaan liittyvän lisäohjeen näkyviin.

Sukupuoli Nainen
 Mies

Ikäryhmä, johon kuulut
Ikäryhmä Alle 30-vuotiaat
 30 - 49
 50 -

Perheuhde Yksin asuva
 Pariskunta
 Lapsiperhe
 Muu

Tutkimusyksikkö, jossa työskentelet
Tutkimusyksikkö Luonnonvarat ja biotuotanto
 Vihreä teknologia
 Uudet liiketoimintamahdollisuudet
 Talous ja yhteiskunta

Lukessa on neljä henkilöstöryhmää, mihin niistä kuulut ?
Henkilöstöryhmä Asiantuntija
 Johto
 Tutkimusta tukeva
 Tutkija

Esimiestehtävässä toimiminen
Esimies Kyllä
 Ei

Palvelussuhteen kesto Vakituisen
 Määräaikainen

Etäisyys kotoa työpaikalle Alle 3 km
 3 - 10 km
 11 - 50 km
 51 - 99 km
 Yli 100 km

Etätyön tekeminen Teen etätyötä
 Harkitsen etätyöhön siirtymistä
 En tee etätyötä
 Olen tehnyt aikaisemmin etätyötä

Jos teet etätyötä tällä hetkellä, millainen on etätyösopimuksesi ?
Etätyösopimukseni on Osittainen (esim. to-pe) ja määräaikainen
 Kokoaikainen ja määräaikainen
 Osittainen (esim. to-pe) ja toistaiseksi voimassa oleva
 Kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa oleva

Jos teet etätyötä, milloin etätyösopimuksesi on tehty
Etätyösopimukseni on tehty 2015
 2014 tai aiemmin

Siirryn etätyöhön, koska... ?

Työn tekeminen vapaa-ajalla ilman korvausta

Työn tekeminen vapaa-ajalla ilman korvausta ?

	Päivittäin	Vikottain	Kuukausittain	Joskus	Ei koskaan
Teen töitä kotona työpäivän päätyttyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luen työsähköpostiani vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikasaldoni ylittää +40 tuntia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etäyölinjaukset Lukessa

Mitä mieltä olet seuraavista Luken etäyölinjauksiin liittyvistä väittämistä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen Luken etäyölinjaukset hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyökäytäntö on yhtenäisen ja toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöön luotetaan ja etäyöhön kannustetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyöstä sopiminen on joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyösopimuksen sisältö on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteista ja seurannasta soviiaan esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkijoilla on yhtäläiset etäyönsä tekemisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luken eri toimipaikkoja voi sujuvasti hyödyntää etäyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilapäisen etäyönsä (max 5 pv/kk) anominen on joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etäyönsä tekeminen

Mitä mieltä olet seuraavista etäyönsä tekemiseen liittyvistä väittämistä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimiestyöhön sopii hyvin etäyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntija- ja tutkijatyöhön sopii etäyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimusta tukevat tehtävät eivät sovi etäyönsä tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyö auttaa jaksamaan työssään paljon matkustavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoaikainen etäyönsä teettäminen tulisi sallia vain määräajaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ositaisen etäyönsä tekemistä tulisi suosia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyössä tulee olla tavoitettavissa virka-aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyönsä tekijän paikkaan sidotut työt kuormittavat lähteyönsä teettämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etäyönsä hyödyt työntekijälle

Mitkä ovat mielestäsi työntekijän neljä (4) tärkeintä hyötyä alla olevista väittämistä
<input type="checkbox"/> Työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan
<input type="checkbox"/> Lisääntynyt työrauha ja mahdollisuus keskittyä vaativiin työtehtäviin
<input type="checkbox"/> Työhyvinvoinnin ja työelämän paraneminen
<input type="checkbox"/> Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa
<input type="checkbox"/> Työn ja perhe-elämän joustavampi yhteensovittaminen
<input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaihtaa asuinpaikkaa muuten kuin työn sijaintipaikan perusteella
<input type="checkbox"/> Mahdollistaa työskentelyn poikkeustilanteissa (liikenne-este, huono keli)
<input type="checkbox"/> Ympäristövastuun kantaminen vähentämällä omaa matkustamista
<input type="checkbox"/> Osaamisen kehittyminen vastuun kasvamisen myötä

Etäyönsä hyödyt organisaatiolle

Mitkä ovat alla näkyvistä väittämistä mielestäsi tuottavat Luukelle kolme (3) tärkeintä hyötyä
<input type="checkbox"/> Työelämän ja työtuottavuuden paraneminen
<input type="checkbox"/> Mahdollisuus työajan pidentämiseen paremman jaksamisen myötä
<input type="checkbox"/> Kustannusten säästöt toimilistoista
<input type="checkbox"/> Lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti
<input type="checkbox"/> Vähentää työmatkaliikennettä ja parantaa Luken ympäristövastuullisuutta
<input type="checkbox"/> Parantaa työhyvinvointia ja sitoutumista työhön

Lisäksi jokin muu hyöty, mikä ?

Etäyönsä esteet

Mitä mieltä olet seuraavista etäyönsä esteistä kuvaavista väittämistä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Luottamuksen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenemättömyys itsenäiseen työskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on sidottu aikaan ja paikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seikeiden pelisääntöjen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon/esimiehen vastustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten taitamattomuus etäyönsä johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön vastustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöstä vieraantumisen pelko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhuoneen jakamisen/menettämisen pelko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikka- ja urakehityksestä jääminen etäyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävien tietoteknisten valmiuksien puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etäyönsä haitat

Mitä mieltä olet seuraavista etäyönsä haittoja kuvaavista väittämistä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Vaikeudet irrottua työstä ja liiallinen kuormittuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kotona työskentely vaatii sopeutumista myös perheeltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimattomat tilat ja kustannukset kotona työskentelylle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksinäisyyden ja eristyisyyden kokemukset työyhteisöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoli ura- ja paikkakehityksestä jäämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hiljaisen tiedon jakaminen vaikeutuu entisestään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittäminen unohdetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisäksi jokin muu haitta, mikä ?

Etätyn mahdollistajat Lukessa

- Vaiitse mielestäsi kolmesta viiteen (3-5) tärkeintä etätyn mahdollistajaa
- Etätyn tekemiseksi on riittävä tieto- ja tiedonsiirtotekniikka sekä tuki ongelmatilanteissa
 - Etätyn tekijöihin luotetaan
 - Etätyle on selvät peisäännöt
 - Selkeät tavoitteet ja seuranta
 - Työnteison säännölliset yhteiset palaverit
 - Etätyleä tehdään joustavasti tarpeen mukaan
 - Etätyleön kannustetaan ja etätylevinkkejä jaetaan
 - Johdon esimerkki
 - Mahdollisuus etätylepisteiden joustavaan käyttöön
 - Yhdenvertainen kohtelu
 - Vajaa-kuntoisten mahdollisuudet osallistua työelämään

Esimiehen kokemukset etätyn johtamisesta

Tähän kohtaan vastaavat vain esimiestyötä tekevät

Mitä mieltä olet seuraavista etätyn johtamiseen liittyvistä väittämistä

	Täysin samaa mieltä	Meiko samaa mieltä	En osaa sanoa	Meiko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Etätylekentely sopii hyvin kaikille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätylessä tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn ja ajanhallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätylekäytäntö toimii kun peisäännöt ovat yleisesti tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen alaisesti etätyleopimusten sisällöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan etätyn tavoitteiden toteutumista säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyle on enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin painottuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyle ei eroa hajautetusti toimivan tiimin johtamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyleön tulee tuottaa lisäarvoa sekä Lukelle että työtekijälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten esimiestyn näkökulmasta etätyleä tulisi kehittää ?

Etätyn kehittäminen

Milaisia odotuksia sinulla on etätyleön liittyen? ?

Miten etätylekäytännöt toimivat mielestäsi nyt Lukessa? ?

Miten etätyleä tulisi Lukessa kehittää? ?

Jos minulla olisi mahdollisuus vapaasti valita, tekisin etätyleä

- Tekisin etätyleä
- Satunnaisesti
 - Säännöllisesti
 - Kokoaikaisesti
 - En haluaisi tehdä

Tietojen lähetys

Tallenna

KIITOS VASTAUKSISTASI JA MUKAVAA KESÄÄ !

Kyselyn muistutusviesti

Jos olet jo vastannut kyselyyn, muistutus ei koske sinua ja kiitämme vastauksistasi. Kyselyn vastausaika päättyy 30.06.2015 klo 23:59.

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Lopputyöni aiheena on etätyön kehittäminen Luonnonvarakeskuksessa. Tarkoituksena on selvittää, miten Luken toiminnassa voidaan toteuttaa etätyötä huomioiden Luken etätyön linjaukset, tavoitteet ja odotukset. Näkökulmana on Luken tutkimus.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu kaksi tiimiä per tutkimusyksikkö. Valintakriteerinä on ollut, että valituissa tiimeissä on sekä etätyötä että ei etätyötä tekeviä tutkijoita. Kyselyn toteuttamisesta on sovittu yksiköiden johtajien kanssa. Lopputyötäni Lukessa ohjaavat toimintaympäristöjohtaja Pentti Aspila ja henkilöstöpäällikkö Raija Karppinen.

Sinulla on nyt mahdollisuus tuoda oma äänesi kuuluviin Luken etätyön kehittämiseen. Toivon Sinun vastaavan kyselyyn, saadakseni mahdollisimman kattavan käsityksen tutkimustiimien näkemyksistä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Antamasi vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tulen haastattelemaan kyselyn teemojen sekä tulosten yhteenvedon pohjalta myöhemmin yksikön johtajia.

Pääset kyselyyn klikkaamalla oheista linkkiä tai kopioimalla sen internet-selaimen osoiteriville.

<https://elomake.samk.fi/lomakkeet/4484/lomake.html>

Huomioithan että kyselyyn tulee vastata kerralla. Lomakkeen punaisten kysymysmerkkien takaa löydät kohtaan liittyvän tarkemman ohjeen esim. avoimiin vastauksiin käytettävän enimmäismerkkimäärän. Punainen teksti kertoo kentän pakollisuudesta.

Täytettyäsi kyselyn "klikkaa" vielä Tietojen lähetys -otsikon alta "TALLENNA", jotta vastaukset tallentuvat tiedostoon.

Kysely sulkeutuu automaattisesti tiistaina 30.6.2015 klo 23:59.

Mielipiteesi on arvokas, toivottavasti ehdit vastata.

Ystävällisin terveisin

Irma Vanhanen

Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu: Etätyön kehittämismahdollisuudet Lukessa

Kohderyhmä: tutkimusyksiköiden johtajat
Haastatteluajankohta: loka-marraskuu 2015

Teemat:

1. Nykytilanteen arviointi (mikä toimii, ei toimi)

- organisointi, ohjeet
- työn kehittäminen, motivointi, jaksaminen
- tuloksellisuuden arviointi, tavoitteiden selkeys, seuranta
- etätyön vaikutukset työyhteisöön, työn tekemiseen
- toimintaympäristö, tieto- ja tiedonsiirtotekniikka

2. Etätyön mahdollisuudet ja haitat

- hyvät puolet
- huonot puolet

3. Kehittäminen (mitä kehitettävää)

- johdon odotukset ja tavoitteet etätyölle
- kehittäminen: organisointi, toimintaympäristö ym.
- etätyön rajoittaminen

Lopetus: Onko unohtunut jotain olennaista?

Ehdotus valmennusohjelman sisällöksi työntekijälle

Onnistu etätyössä

Etätyö

- Mikä on etätyö?
- Onnistumisen edellytykset

Oman itseni johtaminen ja työn tavoitteellisuus

- Vastuunotto
- Työn suunnitteluun ja ajankäyttöön liittyvät asiat
- Ongelmien ratkaiseminen ja päätöksenteko
- Mahdolliset haasteet ja niistä selviytyminen
- Omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen

Vuorovaikutuksen merkitys

- Proaktiivisuus
- Vuorovaikutus työyhteisössä ja verkostoissa

Tekninen valmius

- Tietoturvallisuusasiat
- Tieto- ja tiedonsiirtotekniikan hyödyntäminen työtehtävissä ja yhteydenpidossa

Luken etätyökäytännöt

- Luken etätyöperiaatteet – ja ohjeet
- Luken sopimus- ja ilmoituskäytännöt

LIITE 8

Muistilista esimiehille

Asiat, jotka olisi hyvä käydä läpi työntekijän kanssa ennen etätyöhön siirtymistä.

1. Varmistetaan, että työntekijällä on etätyöhön käytettävissä työtila, joka on rauhallinen ja tehtävään työhön sopiva, jotta työhön keskittyminen on mahdollista.
2. Selvitetään työntekijälle, mitä etätyö Lukessa merkitsee ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt (Luken etätyöohje).
3. Sovitaan yhteisesti etätyölle päämäärä ja tavoitteet sekä edistymisen seuranta/raportointitapa ja tiheys.
 - Seuranta on etäjohtamisessa oleellisen tärkeää. Tulosten mittaaminen on tarpeen sekä työskentelyn (projektin) aikana että sen jälkeen.
4. Sovitaan työpaikkaan sidottujen tehtävien hoidosta etätyön aikana siten, etteivät työt siirry kuormittamaan muita kohtuuttomasti etätyön aikana.
5. Sovitaan yhteydenpidosta ja viestinnästä. Edellytetään myös työntekijältä proaktiivisuutta.
 - esimiehen ja alaisen välinen yhteydenpito
 - velvollisuus osallistua yhteisiin tiimi- ja ryhmäpalaveriin ym. tilaisuuksiin
 - sähköposteihin vastaaminen ja puhelimella tavoitettavuus
 - intran uutisoinnin seuraaminen
 - Outlookin kalenteriin merkintä etätyöpäivistä tiedoksi muulle työyhteisölle.
6. Varmistetaan käytössä olevien työvälineiden ja ohjelmien toimivuus etätyössä.
 - Tarvittaessa Kaukon tilaus ja asentaminen omalle koneelle
7. Muistutetaan, että tieto- ja tiedonsiirtotekniikkapalvelut ovat saatavissa vain virka-aikana.
8. Selvitetään tietoturvallisen työskentelyn pelisäännöt ja vastuu etätyössä.
9. Sovitaan arjen toiminnoista kuten toimistotarvikkeiden saatavuus, saapuva ja lähtevä posti etätyöpäivän aikana.
10. Ergonomia-asioista huolehtiminen, työpisteen etäisyydet.

11. Työterveyshuollon palvelujen saatavuus etätyön aikana.
12. Selvitetään mahdollisuus lounastuen käyttöön etätyön aikana.
13. Selvitetään matkakustannusten korvaamiseen liittyvät perusteet.
14. Käydään läpi työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat.
15. Käydään läpi työtapaturmavakuutuksen kattavuus ja mahdollinen omaehtoisen vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen tarve.
16. Lopuksi tehdään säännöllisessä etätyössä etätyösopimus työntekijän kanssa tai sovitaan satunnaisen etätyön tarpeesta tapauskohtaisesti.
17. Käydään läpi pidettävien etätyöpäivien ilmoittaminen Kieku-portaalin Poissaolot-linkistä etätyö-läsnäolona.
18. Tiimin jäsenen siirtyessä tekemään etätyötä, tiedotetaan asiasta myös muille tiimin jäsenille.