



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Jokinen

Tapaustutkimus yhteisöllisyyden kokemisesta etätyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Sari Jokinen	
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus yhteisöllisyyden kokemisesta etätyössä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 108

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tutkittiin Lahden ammattikorkeakoulun muun kuin opetushenkilöstön kokemuksia yhteisöllisyydestä etätyössä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen, ja miten vuorovaikutus toimii etätyössä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat Maslowin tarvehierarkia, yhteisöllisyys, luottamus, sekä vuorovaikutus ja viestintä. Tutkimuskysymyksiä olivat; miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen, ja miten vuorovaikutus toimii etätyössä?

Tutkimusmenetelmänä oli määrällinen tapaustutkimus, jossa oli myös laadullisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimusaineisto koottiin marras-joulukuun 2019 vaihteessa verkkokyselynä Webropol-kyselytyökalun avulla. Tutkimuksen viimeistelyvaiheessa keväällä 2020 tutkimusaihe on äärimmäisen ajankohtainen, kun Suomessa tehdään etätyötä laajemmalla skaalalla kuin koskaan aiemmin. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, joissa kysymysmuoto oli vakioitu, ja vastausvaihtoehdot määrätty ennalta. Mielipideväittämissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Lisäksi kyselyssä oli avoimia laadullisia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja.

Tutkimustulokset osoittavat, että etätyön kulmakivet, yhteisöllisyys, luottamus, viestintä ja vuorovaikutus ovat kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Etätyö ei vaikuta yhteisöllisyyden tunteeseen, ja vuorovaikutus on etätyössä toimivaa.

AVAINSANAT: etätyö, johtaminen, yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	9
1.2	Keskeiset käsitteet	11
2	Etätyön kulmakivet	13
2.1	Etätyö	13
2.2	Johtaminen	18
2.3	Etätyön johtaminen	20
2.4	Tarve kuulua osaksi ryhmää tai yhteisöä	27
2.5	Luottamus	30
2.6	Viestintä ja vuorovaikutus	34
2.7	Yhteisöllisyys	38
3	Tutkimusmenetelmä ja kohdeorganisaatio	44
3.1	Tutkimusmenetelmä	44
3.2	Aineiston kerääminen	49
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	50
3.4	Kohdeorganisaatio	52
4	Tutkimustulokset	56
4.1	Vastaajien taustatiedot	56
4.2	Etätyön määrä viikossa	57
4.3	Etätyön tekemiseen vaikuttavat syyt	58
4.4	Etätyö ja LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle	59
4.5	Etätyö LAMKissa	62
4.6	Luottamus etätyössä	66
4.7	Vuorovaikutus ja viestintä etätyössä	69
4.8	Etätyön johtaminen	72
4.9	Yhteisöllisyys etätyössä	76
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	81

Lähdeluettelo	91
Liitteet	102
Liite 1. Tutkimuslupa	102
Liite 2. Saatekirje	103
Liite 3. Kyselylomake	104

Kuviot

Kuvio 1 Työsuhteen kesto.	57
Kuvio 2 Etätyön määrä viikossa.	57
Kuvio 3 Etätyön tekemiseen vaikuttavat syyt.	59
Kuvio 4 Toimintojen keskittämisen vaikutus etätyöhön.	61
Kuvio 5 Pääsääntöinen viestintäkanava etätyössä.	70
Kuvio 6 Esimiehen tapaaminen kasvotusten.	72

Taulukot

Taulukko 1 Etätyö LAMKissa.	66
Taulukko 2 Luottamus etätyössä.	68
Taulukko 3 Yhteydenpito, vuorovaikutus ja viestintä etätyössä.	71
Taulukko 4 Etätyön johtaminen.	75
Taulukko 5 Yhteisöllisyys etätyössä.	80

1 Johdanto

Etätyöstä alettiin puhumaan 1970-luvulla, kun amerikkalainen Jack Nilles kollegoineen nosti esiin, että työmatkaliikennettä vähentämällä saavutettaisiin kansantaloudellisia säästöjä. Tuolloin arvioitiin, että työmatkaliikenteestä aiheutuvia ruuhkia voitaisiin vähentää rohkaisemalla ihmisiä työskentelemään kotona, tai etätyökeskuksissa. Samaan aikaan etätyö alkoi mahdollistaa tietoliikenteen hyödyntämisen EU:n aluepolitiikassa pohjoismaissa. Etätyöhön liittyy myös ajatus aluekehityksen tukemisesta, ja osatyökäykisten työllistymisen helpottumisesta. (Pyöriä, 2011, s. 388; Pekkola, 2002, s. 26; Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 66).

Etätyön tekeminen lisääntyy Suomessa. Etätyötä tekevät etenkin ylemmät toimihenkilöt. Työ- ja elinkeinoministerin työolobarometrin 2017 mukaan noin viidennes palkansaajista teki etätyötä säännöllisesti, ja 14 % satunnaisesti. Yritykset panostavat sosiaaliseen vastuuseensa, mutta se ei yksistään riitä etätyön lisääntymiseen. Etätyöhön liittyy ilmastonmuutokseen, ympäristötietoisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyviä positiivisia näkökulmia. Ympäristönäkökulmien lisäksi etätyön lisääntyminen hyödyttää organisaatioita. Etätyön hyötyjä ovat työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyminen, joustavuus, sekä tuottavuuden parantuminen. Etätyön lisääntyminen voi johtaa siihen, että organisaatiot vähentävät työskentelytiloja. Työtilojen vähentäminen merkitsee kustannussäästöjä työnantajalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 70–71; Pyöriä, 2011, s. 388; Helle, 2004, s. 22).

Etätyö lisää työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukee työntekijän autonominen mahdollisuus järjestellä työtä oman rytmin ja aikataulun mukaisesti. Työn aikatauluttaminen auttaa työntekijää hallitsemaan työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Etätyössä työntekijä pystyy keskittymään työhönsä paremmin, kuin varsinaisella työntekopaikalla. Onnistuneet etätyöjärjestelyt lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ja organisaation sitoutumista. Nämä tekijät heijastuvat positiivisesti organisaation tuottavuuteen.

Organisaation tarjoamat etätyömahdollisuudet voivat olla rekrytointivaltteja, joilla houkutellaan osaavaa työvoimaa. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 13, 18, 61–65).

Etätyöllä voi olla myös negatiivisia seurauksia. Etätyötä tekevät työntekijät saattavat kokea vieraantuvansa työyhteisöstä. Tiedonsaanti ja informaation kulku saattaa olla etätyössä heikompaa kuin varsinaisella työntekopaikalla. Etätyötä tekevät voivat kokea aikapaineita. Työaika voi venyä, ja työnteko voi tiivistyä. Aikapaineet voivat johtaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen. Jos etätyötä tehdään kotona, työ voi keskeytyä perheenjäsenten toimesta. Tällaiset tilanteet voivat pahimmillaan johtaa perheen sisäisiin konflikteihin. Etätyötä tekevät voivat kokea, että heillä on heikommat mahdollisuudet edetä urallaan, kuin varsinaisella työpaikalla työtä tekevillä. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 65).

Etätyön johtaminen on haasteellista. Työntekijät järjestävät työaikansa autonomisesti, mikä saattaa aiheuttaa haasteita tavoitettavuudelle. Etätyön johtaminen edellyttää hyvää viestintää ja tiedonkulkua, joita varten on tärkeää luoda toimivat rakenteet. Rakenteiden luomisessa voi hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, mobiiliyhteyksiä ja nettikokouksia. Etätyön johtamista haastaa myös voimistuva tiimityö ja verkostoituminen. Etätyötä tehdään perinteisesti yksin, mutta kompleksiset ongelmat vaativat asioiden yhdessä jäsentämistä. Etätyön johtaminen ei ole työntekemisen tilan, paikan ja ajan kontrollia. Etätyön johtamisessa kontrolli siirtyy työn tulosten seurantaan. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 82–84).

Yhteisöllisyys, luottamus, vuorovaikutus ja viestintä ovat usein etätyöhön liitettyjä elementtejä. Yhteisöllisyys tukee työyhteisön hyvinvointia, oppimista, terveyttä ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden tietoinen kehittäminen on tärkeää tiimi- ja verkostopohjaisissa organisaatioissa. Koivumäen (2008) tutkimuksen mukaan työyhteisössä vallitseva yhteisöllisyys ja luottamus sitouttavat organisaatioon, ja vähentävät työperäistä stressiä.

Ilman yhteisöllisyyttä ja luottamusta työyhteisö lamaantuu (Koivumäki, 2008. s. 10.). Kangaspunta (2011) esittää, että yhteisöllisyys muuttaa muotoaan ajan kuluessa. Maa-seutuyhteisöissä ja kaupunkiyhteisöissä syntynyt yhteisöllisyys on ollut erilasta, kuin yhteisöllisyys, joka syntyi internetin myötä 1990-luvun lopulla kehittyneessä mediavälitteisessä toimintaympäristössä (Kangaspunta, 2011, s. 30–31.). Verkossa syntyvää yhteisöllisyyttä tutkinut Heinonen (2008) esittää, että uudenlaisia yhteisöllisyyden muotoja syntyy teknologisen kehityksen myötä. Uudenlaista yhteisöllisyyttä voidaan kutsua sähköiseksi yhteisöllisyydeksi, tai virtuaaliseksi yhteisöllisyydeksi. (Heinonen, 2008, s. 11–12, 15).

Luottamus tukee esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Esimies on tärkeässä roolissa luottamusta rakennettaessa. Esimies vahvistaa luottamusta vuorovaikutuksen eri muodoissa. Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu etätyössä. Etätyöntekijä voi kokea jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, minkä vuoksi yhteydenpitotavoista ja -käytännöistä etätyössä on hyvä sopia selkeästi. Heikkolaatuinen viestintä heikentää luottamusta, ja johtaa pahimmillaan luottamuksen rikkoutumiseen. Viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseksi, ja luottamuksen rakentamiseksi esimiehellä on oltava viestintätaitojen lisäksi hyvät ihmissuhdetaidot, hänen on oltava helposti lähestyttävä ja rehellinen, hänen on kyettävä tukemaan työntekijöitään, ja kohdeltava heitä yhdenvertaisesti. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 28; Kostiainen, 2003, s. 132; Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala, 2016, s. 38; Savolainen 2014).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sitä, miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen, sitä, miten vuorovaikutus toimii etätyössä kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaineisto on koottu syksyllä 2019, mutta tutkimusaihe on enemmän kuin ajankohtainen tutkimuksen viimeistelyvaiheessa keväällä 2020, jolloin Suomessa tehdään etätyötä laajemmalla skaalalla kuin koskaan aiemmin. Kiinassa alkuvuonna 2020 käynnistynyt koronaviruksen aiheuttama COVID-19 -epidemia laajeni sittemmin pandemiaksi. Pandemian vuoksi Suomessa todettiin poikkeusolot Valtioneuvoston päätöksellä 16.3.2020 (www.vnk.fi, Valtioneuvoston päätös VNK/2020/31.). Poikkeusolojen toteamisen jälkeen Suomessa jouduttiin tekemään massiivisia, koko yhteiskuntaan vaikuttavia toimenpiteitä. Yhtenä työyhteisöihin, niiden asiakkaisiin ja sidosryhmiin vaikuttavana toimenpiteenä oli, että useilla työpaikoilla siirryttiin tekemään etätyötä. Epävakaan ja sekavan toimintaympäristön nopean, ja ennustamattoman muuttumisen myötä voitaneen olettaa, että etätyön määrä tulee lisääntymään jatkossakin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sitä, miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen, ja sitä, miten vuorovaikutus toimii etätyössä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK – 1.1.2020 alkaen uusi nimi on LAB-ammattikorkeakoulu), jossa etätyötä, tai sen johtamista ei ole tutkittu aikaisemmin. LAMK keskitti toimintonsa uudelle kampukselle syyskuussa 2018. Kyseessä oli iso kulttuurinen muutos. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös sitä, miten korkeakoulun toimintojen keskittäminen vaikutti etätyön tekemiseen. Kohdeorganisaatiossa vastaajiksi rajattiin muu kuin opetushenkilöstö. Vastauksia pyydettiin sekä etätyötä tekeviltä, että henkilöiltä, jotka eivät tee etätyötä, tai tekevät sitä hyvin harvoin. Näin saatiin arvokasta tutkimustietoa etätyöstä kokonaisuutena. Kohdeorganisaatio, ja sen etätyön periaatteet esitellään luvussa 3.

Etätyö on käsitteenä moniulotteinen. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä etätyö, jolla tarkoitetaan työtä, jota työntekijä tekee teknologisia välineitä hyödyntäen muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Tutkimuksen kannalta relevanttia on, että työtä tehdään ja johdetaan etänä. Työn tekemisen paikalla ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Etätyön johtamisesta käytetään suomenkielissä kirjallisuudessa termejä etäjohtaminen, ihmisten johtaminen verkossa, sekä termiä virtuaalinen johtaminen. Tässä tutkimuksessa termiä virtuaalijohtaminen käytetään synonyyminä termille etäjohtaminen.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat Maslowin tarvehierarkia, yhteisöllisyys, luottamus, sekä vuorovaikutus ja viestintä. Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta etätyön vaikutusta yhteisöllisyyden kokemiseen tarkastellaan tarvehierarkian kolmen ensimmäisen portaan, eli fysiologisten tarpeiden, turvallisuustarpeiden ja liittymistarpeiden näkökulmasta. Etenkin liittymistarpeiden nähdään liittyvän olennaisesti yhteisöllisyyteen. Tarvehierarkian lisäksi tutkittavan tapauksen keskeisiä tekijöitä ovat yhteisöllisyys, luottamus, sekä viestintä ja vuorovaikutus. Valittuja näkökulmia pidetään tässä tutkimuksessa etäjohtamisen kulmakivinä, joiden kautta voidaan vaikuttaa etäjohtamisen onnistumiseen, ja yhteisöllisyyden kokemiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen?

Miten vuorovaikutus toimii etätyössä?

1.2 Keskeiset käsitteet

Etätyö kuvaa erilaisia tapoja tehdä työtä varsinaisen kiinteän työpaikan ulkopuolella. Etätyö on paikasta ja ajasta riippumatonta, tietoverkkoja ja tieto- ja viestintätekniiikkaa hyväksikäyttäen tehtävää työtä. Etätyötä voidaan kuvata usealla eri käsitteellä, kuten teletyö, liikkuva työ, verkostotyö, etäläsnäolo, joustotyö, kannettava työ tai teletyö (Helminen, Ristimäki, Oinonen, 2003, s. 17.). Etätyöstä käytetään englannin kielessä termejä telework, telecommuting, distance work, remote work, distributed work, virtual work, flexible work ja flexplace (Allen, Golden & Shockley 2015, s. 42–43.). Etätyö voi olla itsenäistä, tai virtuaalitiimityöskentelyä (Kurland & Bailey, 1999, s. 53.).

Etätyön johtaminen on ihmisten johtamista sähköisten välineiden avulla. Ihmisten johtamisessa korostuu innostaminen, motivointi ja kommunikointitavat. Etätyön johtaminen edellyttää uudenlaisia johtamistaitoja, kuten verkossa toimimisen pelisääntöjä, ja verkko-työkalujen käytön hallintaa. Etätyössä työn johtamisen ja valvonnan tavat muuttuvat, ja painopiste kohdistuu työn tulosten valvontaan, ja niiden laadulliseen arviointiin. (Humala, 2007, s. 15, 20–21; Helle, 2004, s. 129).

Luottamus voidaan määritellä monella tavalla. Luottamus on suhteellista, ja muuttuvaa. Se kehittyy, lisääntyy ja vähenee osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamukseen sisältyy halu ja rohkeus ottaa riski. Luottamukselliset suhteet lisäävät työpaikan henkistä pääomaa, joka lisää organisaation kilpailuetua. (Savolainen, 2014, s. 49; Koivumäki, 2008, s. 119).

Yhteisöllisyys muodostaa yksilön sosiaalisten suhteiden kokonaisuuden, johon kuuluu perhe, ystäväpiiri, harrastukset, työpaikka, vakaumukset, asuinpaikka ja virtuaaliset yhteydet. Yhteisöllisyyden muodot muuttuvat ajan kuluessa (Kangaspunta, 2011, s. 30–31.). Yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta, sekä ihmisen identifioitumista ja liittymistä johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaaksi (Leponiemi, 2019, s. 40.).

Viestintää ja vuorovaikutusta kuvaavan Harold Lasswellin vuonna 1948 kehittämän ”viiden W:n mallin” mukaan vuorovaikutukseen liittyy joku (Who), sanoo jotain (Says What), jossain kanavassa (In Which Channel) jollekin (To Whom) jotain, joka vaikuttaa (What Effect). Malli on edelleen käyttökelpoinen, vaikka kommunikointi on monipuolistunut ja lisääntynyt, teknologia on kehittynyt, viestintä muuttunut personoidummaksi ja viestijät ovat entistä aktiivisempia ja aloitteellisempia (Wenxiu, 2015, s. 245, 249.) Vuorovaikutustaidoille ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Vuorovaikutustaitoja ovat hyvä käyttäytyminen, hienotunteisuus, suvaitsevaisuus, vastavuoroinen viestintä ja yhteistyötaidot. Vuorovaikutustaidot ilmentävät sitä, miten ihminen tulee toimeen toisten ihmisten kanssa (Kuusela, 2013, s. 42–43.).

2 Etätyön kulmakivet

Tässä luvussa käsitellään etätyötä, etätyön johtamista, ihmisen tarvetta kuulua ryhmään, sekä etätyön johtamisen kulmakiviä, luottamusta, yhteisöllisyyttä, sekä viestintää ja vuorovaikutusta. Aluksi tehdään katsaus etätyöhön, sen hyötyihin ja haasteisiin. Sen jälkeen käsitellään johtamista ensin yleisellä tasolla, ja sitten etätyön johtamista. Sen jälkeen käsitellään ihmisen tarvetta kuulua osaksi jotain ryhmää tai yhteisöä, ja yhteisöllisyyttä tukevia elementtejä. Liittymisen tarvetta tarkastellaan Abraham Maslowin tarveteorian pohjalta. Tarveteoriasta nostetaan erityisesti esiin liittymisen ja sosiaalistumisen tarpeet, eli ihmisen tarve kuulua johonkin yhteisöön tai ryhmään. Lopuksi tarkastellaan yhteisöllisyyttä, luottamusta, sekä viestintää ja vuorovaikutusta.

2.1 Etätyö

Etätyölle ei ole yhtä tiettyä määritelmää. Etätyölle on tyypillistä, että, sitä tehdään jonkin maantieteellisen etäisyyden päässä varsinaisesta työn suorittamispaikasta erilaisia tietoliikennevälineitä ja -järjestelmiä hyödyntäen. Etätyöstä voidaan tehdä erillinen sopimus. Etätyö on tapa organisoida työtä joustavasti työntekemisen ajan ja paikan suhteen. Etätyö on varsinaisen työnsuorittamispaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa, kesämökiltä tai etätyökeskuksesta käsin. Etätyötä voidaan tehdä myös työmatkoilla. Tällöin puhutaan mobiilistyöstä, tai liikkuvasta etätyöstä. (Bergum, 2009, s. 22; Helle 2004, s. 13, 41).

Eurooppalaisen etätyön puitesopimuksen 2 artiklan mukaan etätyö määritellään seuraavasti: *”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella”*. (Helle, 2004, s. 45–46).

Etätyö on vapaaehtoista, ja se on aina yksilön oma valinta. Työntekijällä on oltava mahdollisuus palata etätyöstä työskentelemään varsinaiselle työtekopaikalle. Etätyön ainoa motiivi ei voi olla kustannusten vähentäminen. Etätyö perustuu sekä työntekijän, että työnantajan hyötyyn. Toimivan etätyöratkaisun saavuttamiseksi työntekijän on kyettävä hallitsemaan ajankäyttöään, ja työnantajan ja työntekijän välillä on vallittava keskinäinen vastuun ja luottamuksen ilmapiiri. (Pyöriä, 2009, s. 39, Pyöriä, 2011, s. 391; Pekkola, 2002, s. 230).

Etätyön nähdään vaikuttavan positiivisesti työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Samalla se voi myös hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa, kun uudet teknologiat mahdollistavat jatkuvasti tavoitettavissa olemisen. Etätyöllä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Etätyötä tekevät työntekijät kokevat usein, että etätyössä töihin pystyy keskittymään paremmin, ja työrauha on parempi. Tilev (2012) esittää, että joustavaa työaikaa, ja etätyömahdollisuuksia tarjoamalla työnantaja viestii, että se suhtautuu positiivisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Tilev, 2012, s. 112).

Etätyökäytänteiden lisääntyminen voi johtaa työskentelytilojen vähentämiseen. Etätyöhön kannustavissa organisaatioissa luovutaan kiinteistä työpisteistä ja työhuoneista. Vähentynyt työtilojen tarve merkitsee kustannussäästöjä työnantajalle. Etätyön lisääntyminen ja työntekeksen uudet muodot vaikuttavat työtiloihin siten, että niitä varataan tilanteen ja käyttötarkoituksen mukaan. Organisaatiot voivat säästää myös matkakustannuksia, sekä työntekijöiden aikaa etätyöskentelyn myötä. (Helle, 2004, s. 22, Hyppänen, 2013, s. 85; Sutela & Lehto, 2004, s. 151; Humala, 2007, s. 10).

Etätyömuotoja ei ole jaoteltu virallisesti. Etätyömuoto valitaan käytännöllisin perustein, työnantajan ja työntekijän tarpeiden, sekä käytettävissä olevien mahdollisuuksien mukaisesti. Helle (2004) esittää, että etätyömuotoja voivat olla työntekijän kodissa, tai muussa paikassa tehtävä etätyö, etätyökeskuksessa tehtävä etätyö, liikkuva etätyö ja yrittäjänä (ammattinharjoittaja tai freelancer) tehtävä etätyö. (Helle, 2004, s. 49–50).

Vilkman (2016) esittää neljä erilaista työntekomuotoa; etätyö, hajautettu työ eli virtuaalisyö, ajasta ja paikasta riippumaton työ ja liikkuva työ. Vilkmanin mukaan etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää, usein ajasta ja paikasta riippumatonta ansio-työtä. Etätyöhön liittyy tyypillisesti tietotekniikan käyttäminen. Hajautettu työ, eli virtuaalisyö on yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tehtävää työtä. Ajasta ja paikasta riippumatonta työtä voidaan tehdä työntekijän elämäntavan ja -ryhmin mukaisesti. Tällainen työskentelymalli edellyttää organisaatiolta rohkeutta. Ajasta ja paikasta riippumaton työ mahdollistaa työntekijän vapaan liikkuvuuden, mutta edellyttää, että sovitut työtehtävät tulee tehtyä. Liikku- vassa työssä työntekijän paikka vaihtelee, koska työn luonteen vuoksi työtä tehdään muu- allakin, kuin varsinaisella työntekopaikalla. Liikkuva työ ei tarkoita käsitteenä samaa, kuin etätyö, mutta sen johtaminen edellyttää etäjohtamisen taitoja. Liikkuvaa työtä voidaan kutsua myös monipaikkaiseksi työksi, tai mobiilityöksi. (Vilkman, 2016, s. 12–15).

Pyöriä (2009) esittää, että etätyö on yksi joustavan, tai hajautetun työn muoto. Hajau- tettu työ on kokonaan, tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä tapahtuvaan työtä, jota tehdään yhteisen päämäärän eteen, ja tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautettu työ liittyy työelämän verkostomaisiin rakenteisiin. Hajautetuissa organisaatioissa työntekijät ovat fyysisesti etäällä toisistaan (Pyöriä, 2009, s. 37.). Hajautetun työn yleistymistä puoltaa organisaatioiden tavoite säästää toimitila- ja matkakustannuksissa, työntekijöiden tarve minimoida työmatkoihin kuluva aikaa, sekä globaali vuorotyö. (Humala, 2007, s. 10).

Etätyön hyötyjä ja haittoja

Etätyö perustuu työntekijän harkintaan. Työntekijä valitsee itselleen sopivan, häiriöttömän, ja innovatiivisen työympäristön, jossa hän hyödyntää erilaisia tietojärjestelmiä. Etätyön hyötynä on, että työntekijä voi organisoida henkilökohtaiset työskentelymenetelmät, työskentelyajan ja -paikan itselleen sopivalla tavalla. Samalla hän voi sovittaa työn ja henkilökohtaiset intressit yhteen. (Pekkola, 2002, s. 232).

Etätyöllä on työntekijän näkökulmasta paljon hyötyjä. Etätyö lisää työn sujuvuutta ja tuottavuutta erityisesti keskittymistä vaativissa töissä. Etätyössä on mahdollista suunnitella sekä työaika, että työtila joustavasti ja tehokkaasti. Etätyö vähentää työmatkoihin käytettävää aikaa, ja mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Etätyö mahdollistaa myös osatyökykyisten paremman työllistymisen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016, s. 21).

Etätyöllä on hyötyjä myös organisaatiolle. Etänä tehtävä työ on joustavaa ja tehokasta, kun työntekijä pystyy järjestämään työtehtävänsä ja työaikansa olosuhteisiin nähden parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työnteon edellytysten paraneminen lisää työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. Nämä seikat lisäävät organisaation tuottavuutta, sillä hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät työskentelevät tehokkaasti ja tuottavasti. Etätyömahdollisuuksia tarjoavat organisaatiot ovat houkuttelevia työpaikkoja, sillä työnhakijat toivovat työn joustavan työntekijän tarpeiden mukaisesti. Etätyömahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Organisaatiot hyötyvät etätyöstä, kun sitä käytetään tapana kehittää ja organisoida työtä. Systemaattinen etätyö on keino kehittää johtamista, työtapoja ja toimenkuvia. Ympäristönsuojelulliset ja liikenteelliset näkökulmat lisääntyvät, kun pohditaan etätyön lisääntymisen syitä. Organisaatiot voivat lisätä imagoarvoaan huomioimalla etätyön ympäristöstrategioissaan. (Helle 2004, s. 16, 22–25).

Etätyön haittana voi olla työajan pidentyminen, sekä määrällisen työmarkkinajouoston yleistyminen. Haittana voi olla myös se, ettei etätyön tuotoksien jakamisesta ole sovittu (Pekkola, 2002, s. 232.). Työajan pidentymiseen voi liittyä näyttämisen pakko. Työntekijä voi kokea, että hänen on työskenneltävä etätyössä ahkerammin ja enemmän. Työpäivän pidentäminen on yleistä etätyöntekijöille (Heinonen, 2007, s. 18.). Työajan pidentymisen lisäksi etätyössä on riskinä, että työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy. Sen vuoksi etätyöntekijän jaksamista on hyvä seurata (Pekkola & Uskelin, 2012, s. 13.). Rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä voi olla haastavaa, kun internet, sähköposti ja mobiililaitteet tarjoavat pääsyn töihin ajasta riippumatta (Varhelahti & Mikkilä-Erdman, 2016, s. 165.). Esimiesten olisi hyvä rohkaista etätyöntekijöitä asettamaan selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille (Cascio & Shurygailo, 2008, s. 371.).

Työyhteisön sosiaaliset suhteet voivat kärsiä etätyön vuoksi. Mikäli säännöllisistä, ja epämuodollisista tapaamisista ei huolehdi, etätyötä tekevien sosiaaliset suhteet työyhteisöön huonontuvat. Muusta työyhteisöstä etäällä työskennellessään työntekijä saattaa kokea vieraantumisen, irrallisuuden, eristäytyneisyyden, ja epävarmuuden tunteita. Etäntyminen muusta työyhteisöstä voi haitata työntekijän urakehitystä. (Pyöriä, 2009, s. 38; Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 148).

Etätyön riskejä ovat tietoyhteyksien toimimattomuus, tietoturvaan liittyvät asiat, sosiaalisen eristäytyneisyyden tunne, työuupumus ja loppuun palaminen. Irrallisuus työyhteisöstä, ja sosiaalisen eristäytyneisyyden tunne kasvaa sen mukaan, mitä useammin etätyötä tehdään. Työuupumisen, ja loppuun palamisen riski kasvaa, jos etätyötä tehdään liian innokkaasti. Tietoturvaan liittyvät riskit realisoituvat, mikäli siihen liittyviä järjestelyjä ei ole toteutettu tehokkaasti. Riskejä voidaan välttää hyvällä suunnittelulla ja ennakkoinnilla. (Heinonen, 2007, s. 19–20; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016, s. 21).

2.2 Johtaminen

Johtamisen ydin on toisiin ihmisiin vaikuttaminen. Vaikutusvaltaisilla johtajilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden elämään ja organisaation kohtaloon. Ginin (1998) mukaan pääasia johtamisessa on se, että johtajat käyttävät valtaa hyvin ja viisaasti, ei se, haluaako johtaja käyttää valtaa (Yukl 2002, s. 401.). Johtamisen ytimessä on myös uskottavuus. Uskottava johtaja saa ihmiset antamaan työlle aikansa, kykynsä, kokemuksensa, osaamisensa ja tukensa. Johtamiseen liittyy kahden ihmisen välinen suhde, jossa molemmilla osapuolilla on omat odotuksensa. Joskus odotukset on sanottu ääneen, joskus niitä ei mainita lainkaan. Ilman tämä suhteen hyvää dynamiikkaa johtamisstrategiat ja –taktiikat ovat turhia (Kouzes & Posner, 2010, s. 15–16.).

Johtamisteoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: 1) johtajuus luonteenpiirteinä, 2) johtamiskäyttäytyminen, ja 3) johtajuuden tilannesidonnaisuus. Luonteenpiirreteoria korostaa henkilökohtaisia ominaisuuksia ja olettaa, että henkilön luonteenpiirteet määrittelevät, onko johtaja hyvä. Hyvän johtajan piirteitä ei voi määritellä kattavasti. Piirteiden on oltava tarkoituksenmukaisessa suhteessa johdettavaan ryhmään. Johtamiskäyttäytymisen teoria kiinnittää huomiota sopiviin käyttäytymistapoihin, ja sen mukaan tehokas johtamiskäyttäytyminen on opittavissa. Tehokkaaseen johtamiskäyttäytymiseen liittyvät suuntaukset voivat olla johtamistyön sisältöä korostavia, tai johtamistyylejä korostavia. Johtamistyön sisältöä korostavat suuntaukset kiinnittävät huomiota siihen, mitä johtajat tekevät työssään. Johtamistyylejä korostavat suuntaukset kiinnittävät huomiota tehokkaiden käyttäytymistyylien etsimiseen. Johtajuuden tilannesidonnaisuusteorian mukaan tehokas johtajuus lähtee johtamistilanteesta. Johtajan on sovellettava erilaisia johtamistyylejä erilaisissa tilanteissa. Tilanteita muokkaavat johtajan arvot, sekä johdettavien osaaminen, kokemus ja asenteet. Tilannesidonnaisuusteorioiden perusolettama on, että johtamistyö on luonteeltaan muuttuvaa, ja sitä sopeutetaan kunkin tilanteen mukaan. Keskeisiä johtamistilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavien työn

luonne, organisaation erityispiirteet ja organisaation rakenne. (Lämsä & Hautala 2008, s. 222–223, 225, 229–230).

Johtajuutta voidaan tarkastella johtajan roolien kautta. Henry Minzbergin esittämä kymmenen roolin malli edustaa johtamistyön sisältöä, ja johtajan roolia tarkastelevaa suuntausta. Minzbergin mallissa johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; 1) päätöksentekoon liittyvät roolit, 2) viestintään liittyvät roolit, ja 3) ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit. Päätöksentekijänä johtajan roolina on olla yrittäjä, ristiriitojen käsittelijä, voimavarojen jakaja, ja neuvottelija. Viestintäroolissa johtaja on havainnoija, tiedon levittäjä, ja puheenjohtaja. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvissä rooleissa ollessaan johtaja on ihmisten johtaja, keulakuva, ja yhteydenpitäjä. Käytännössä jakoa ihmisten ja asioiden johtamisen välillä on vaikea tehdä. Roolit linkittyvät toisiinsa, ne ovat sekä päällekkäisiä, että erillisiä, ja molempia tarvitaan johtamistyössä. (Lämsä & Hautala 2008, s. 225–226).

Johtamisessa on perinteisesti erotettu asioiden, ja ihmisten johtaminen. Asioiden johtaminen (management) on liiketoiminnan johtamista, organisointia, tavoiteasetantaa, budjetointia, resursointia, suunnittelua, ja valvontaa. Ihmisten johtaminen (leadership) on asioiden johtamista tukevaa johtamista, johon sisältyy oikeudenmukaisuuden edistäminen, työyhteisön yhteisen identiteetin luominen ja vahvistaminen, ihmisten sitouttaminen, sekä työyhteisön toimivuuden edistäminen. Pohjimmiltaan johtamisessa on aina kyse sekä asioiden, että ihmisten johtamisesta, joten niitä on vaikea pitää erillään. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu, kun tavoitteena on työelämän laadun parantaminen ja organisaatioiden tehokkuuden lisääminen. (Markkula, 2011, s. 10–11, 33, 57).

Johtaminen on kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että he toimivat tavalla, jolla tavoitteet saavutetaan. Toimintojen globaalistuessa, ja siirtyessä yhä enenevässä määrin verkkoon, ihmiset verkostoituvat vahvemmin kuin ennen, ja syntyy hajautettuja organisaatioita. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen, ja ihmisten

osaamisen ylläpito ovat kysymyksiä, joihin yhä useammat organisaatiot joutuvat vastaamaan. (Humala, 2007, s. 7, 13).

2.3 Etätyön johtaminen

Etätyön johtaminen on ihmisten johtamista sähköisten välineiden avulla. Ihmisten johtamisessa korostuu innostaminen, motivointi ja kommunikointitavat. Etätyön johtaminen edellyttää uudenlaisia johtamistaitoja, joihin sisältyy verkossa toimimisen pelisäännöt, ja verkkotyökalujen käytön hallinta. Etätyössä työn johtamisen ja valvonnan tavat muuttuvat, ja painopiste kohdistuu työn tulosten valvontaan, ja niiden laadulliseen arviointiin. (Humala, 2007, s. 15, 20–21; Helle, 2004, s. 129).

Etätyön johtamisessa tärkeitä elementtejä ovat luottamus, tavoitettavuus, selvät tavoitteet ja pelisäännöt, sekä työn tuloksista raportoiminen. Etätyön johtamisessa hyödynnetään tietoliikenneyhteyksiä. Esimiehen on kuitenkin hyvä tavata työntekijöitä myös kasvotusten. Toisten ilmaisutapojen ymmärtäminen helpottaa kommunikaatiota. Etenkin työsuhteen alkuvaiheessa esimiehen ja alaisen on hyvä työskennellä fyysisesti samassa tilassa. Myös hajautetun ryhmän ensimmäinen tapaaminen on hyvä järjestää kasvotusten. Ensimmäisen tapaamisen aikana selkiytetään yhteinen visio, toimintatavat ja tavoitteet. Ensimmäinen tapaaminen muodostaa työkavereiden välisen luottamussuhteen, yhteishengen, sekä pohjan yhteisen toiminnan onnistumiselle. Yhdessä tekeminen rakentaa luottamusta ja vuorovaikutusta, jotka luovat perustan yhteistyölle. (Hyppänen, 2013, s. 85; Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 131–132).

Etätyö tarkoittaa työntekijän näkökulmasta itsenäisempää työtettä, ja suurempaa vastuuta työtehtävistä. Esimiehen näkökulmasta etätyössä on kyse suuremman vastuun antamisesta työntekijälle. Itsenäisyyttä, vastuunottamista ja -antamista voidaan lisätä valmentavalla johtamistavalla (Vilkman, 2016, 127.). Valmentavan johtajuuden ydinelementtejä ovat valmentajan ja valmennettavan välinen suhde, aktiivinen kuunteleminen,

kysyminen, palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen, intuitio ja läsnäolo. Osa-puolten välisen suhteen muodostumiseen vaikuttaa, ja sitä parantaa keskinäinen luotta-mus, toisen kunnioittaminen ja yhteiset tavoitteet (Dembkowski, Eldridge, Hunter & Whitmore, 2006.). Valmentavassa johtamisessa perustana on luottamus. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation, ja asioiden tarkastelun eri näkökulmista (Risti-kangas & Ristikangas, 2010, 12; Salmimies & Ruutu, 2013, 87.). Valmentava johtajuus on valmennettavan työsuoritukseen vaikuttamista, ja yksilön kehittämistä organisaation ta-voitteiden saavuttamiseksi. Valmentajan tehtävänä auttaa valmennettavaa kehittämään osaamistaan, ja näkemään työn merkitys. Valmentajan tehtävänä on myös auttaa val-mennettavaa hänen omien tavoitteidensa synkronoimisessa yhdenmukaisiksi organisaa-tion arvojen kanssa. Valmentavalta johtajalta edellytetään kykyä olla aidosti läsnä ja kuunnella, hyviä vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja (Salmimies & Ruutu, 2013, 87; Surakka & Laine 2011, 146–147.).

Vilkmanin (2016) mukaan luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat hyvän etäjohtamisen elementtejä. Luottamuksen merkitys korostuu etätyössä, ja sen rakentaminen on tärkeää. Luottamusta rakennetaan avoimen ja runsaan kommunikaation kautta, sekä osoittamalla luottamusta toista koh-taan. Etätyössä yhteistyö ei suju ilman arvostusta. Arvostus on sosiaalista tukea, jonka avulla osoitetaan, että myös etätyöntekijä on tärkeä, hänen työtään arvostetaan, ja hä-nen työpanoksellaan on merkitystä. Avoimuus ja laadukas vuorovaikuttaminen etäjoh-tamisessa lisäävät yhteisöllisyyttä, ja vahvistavat työntekijän sitoutumista organisaatioon. Avoimuus helpottaa työn tekemistä, ja lisää onnistumisen kokemuksia työssä. Avoimuus etäjohtamisessa tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa. Yhdessä sovitut peli-säännöt ja toimintatavat luovat perustan hyvälle yhteistyölle. Yhdessä sopiminen synnyt-tää yhteisen ymmärryksen, ja tunteen siitä, että kaikki ovat saaneet olla vaikuttamassa asiaan. Yhdessä pelisäännöistä sopiminen vaikuttaa myös siihen, että niihin on helppo sitoutua, ja niitä on helppo noudattaa. (Vilkman, 2016, s. 25–27, 32–34, 37).

Etätyön johtaminen on ihmisten välisten suhteiden kehittämistä, jossa haasteena on uskottavuus ja luottamuksen rakentaminen. Suhteiden kehittäminen vaikuttaa luottamukseen, suorituskykyyn ja motivaatioon. Etätyössä esimiehen on rakennettava luottamusta ja suhteita nopeammin, kuin kasvokkain työtä johdettaessa. Tehokas etätyön johtaminen edellyttää johtajilta kykyä rakentaa ja ylläpitää suhteita johdettaviinsa. Etätyön johtajilla on rajoitetummat mahdollisuudet osoittaa näitä kykyjä johdettavilleen, kuin niillä, jotka johtavat työtä varsinaisella työtekopaikalla. (Humala, 2007, s. 22–23; Connaughton & Daly, 2004, s. 52).

Etätyön johtamisessa johtamistyöllä, sekä erilaisia työskentelytapoja kehittämällä voidaan vaikuttaa luottamukseen, viestintäkanavien valintaan, työilmapiirin luomiseen, sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Esimiehen on johdettava toisistaan etäällä työskenteleviä työntekijöitä siten, että he tuntevat toisensa. Tällä tavoin hän luo, ja ylläpitää sekä vuorovaikutusta, että työyhteisön hyviä sosiaalisia suhteita, jotka vahvistavat yhteistyötä. (Humala, 2007, s. 99–100).

Perinteinen johtamiskulttuuri ei toimi etätyön johtamisessa. Etätyötä johdettaessa johtamisen, ja valvonnan tavat muuttuvat. Perinteisessä johtamisessa painottuu työntekijöiden työnteon, sekä työn keston ja työnhallinnan valvonta. Etätyötä johdettaessa keskiössä on suorituskyvyn ja tuloksen johtaminen, sekä valvonta. Etätyön johtamisen haasteet liittyvät koordinointiin, kommunikointiin ja päätöksentekoon (Kärkkäinen, 2005, s. 93.). Etätyön johtamisen haasteita ovat myös fyysisesti etäällä työskentelevien työntekijöiden suoriutumisen seuranta, tuottavuuden mittaaminen, työntekijöiden jaksamisen ja kuormittumisen seuranta, luotettavan ja rakentavan palautteen antaminen, sekä luottamuksen rakentaminen (Kurland & Bailey, 2009, s. 59.). Etätyötä johdettaessa esimiesten on osoitettava suurempaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Esimiehen on luotettava, että etätyötä tekevä työntekijä tekee työnsä kunnolla ja tehokkaasti. (Helle, 2004, s. 129; Hyppänen 2013, s. 85; Pyöriä, 2011, s. 391).

Etäjohtamisen taidot, ja etenkin taidot johtaa virtuaalista työtä, ovat olennaisia esimiestaitoja, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen tulevaisuudessa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja, sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita. Perinteisen johtamisosaamisen lisäksi esimiesten on kehitettävä johtamisosaamistaan vastaamaan digitalisaation ja muuttuvan toimintaympäristön edellyttämää osaamista. Etäjohtamisessa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta ihmisten välisten suhteiden luominen ja yhteydenpito onnistuu, kun työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Etäjohtajan on osattava suunnitella ja organisoida työtä, sekä delegoida tehtäviä työntekijöille selkeästi ja tasapuolisesti. Etäjohtajalla on oltava kyky innostaa työntekijöitä, hänen on oltava proaktiivinen ja ratkaisukeskeinen. Etäjohtajan on oltava joustava, ja hänen on uskallettava kyseenalaistaa vanhat työskentelytavat, jotka eivät palvele uudenlaisia työskentelymuotoja (Humala, 2007, s. 21; Vilkmán, 2016, s. 15, 140–143).

Etätyössä oleellista on tulosten seuranta. Etätyön johtamisen kannalta tulosten seuranta edellyttää tavoitteiden asettamisen lisäksi jatkuvaa työntekoa tukevaa vuoropuhelua ja johtamista (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016, s. 22.). Tulosten seuranta helpottaa, kun tehtävistä, työlle asetusta odotuksista ja aikatauluista on sovittu selkeästi etukäteen. Etukäteen on hyvä sopia siitä, seurataanko tuloksia yksilö- vai ryhmätasolla. Yksittäisen työntekijän tulosten seuranta voi olla haasteellisempaa, jos tehtäviä ja vastuita ei ole määriteltä riittävän selkeästi. Myös ryhmätasolla tehtävät on määriteltävä selkeästi, ja esimiehen on tehtävä selväksi, että jokainen on vastuussa tehtävien hoitamisesta. (Casio & Shurygailo, 2008, s. 374; Vilkmán 2016, s. 49, 86–87).

Etätyötä tekeviä työntekijöitä johdetaan etänä, ja tämä edellyttää virtuaalijohtamisen taitoja. Sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttö, ja sähköinen vuorovaikutus lisääntyy, ja ne asettavat johtajuudelle uudenlaisia haasteita. Johtamistyötä tekevien on opeltettava uudenlaisia taitoja, ja uudenlaista ajattelua. Uudenlaisia, virtuaalijohtajalta edellytettäviä taitoja voivat olla motivointitaidot, taito luoda yhteistä kulttuuria, ja taito

luoda työympäristö, jossa työntekijät voivat tehdä asioita uudella tavalla. Virtuaalijohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta olennaisesti siten, että työntekijöitä johdetaan pääsääntöisesti informaatioteknologian välityksellä. (Humala, 2007, s. 13–15, 21).

Virtuaalisessa johtamisessa suorituksen johtaminen on tärkeää. Työntekijälle täytyy määritellä selkeät tehtävät. Työntekijällä pitää olla selkeä tieto siitä, mitä hänen vastuualueelleen kuuluu, mitä häneltä odotetaan, ja miten hänen työtään arvioidaan. Työntekijän pitää tiedostaa työyhteisön tavoitteet, päätöksentekoroolit ja sanktiot, mitä siitä seuraa, jos työt eivät tule tehdyiksi sovitun mukaisesti. Virtuaalisesti johdettaessa esimiehen on mahdollistettava työtehtävien suorittaminen, annettava siihen riittävät resurssit, ja toimivat työvälineet. Esimiehen pitää rohkaista ja tukea työntekijää työn tekemisessä. Hyvä tapa rohkaisemiseen on kysyä etätyöntekijän mielipiteitä, ja mahdollisuuksien mukaan kehittää hänen työtään niiden pohjalta. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös palkitseminen. (Cascio, 2000, s. 87–88).

Virtuaalijohtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat keskittyminen tulosten johtamiseen, sen sijaan, että keskityttäisiin työajan johtamiseen, sekä uudenlaisten johtamistapojen omaksuminen (Cascio, 2000, s. 81.). Etätyöntekijöiden työskennellessä fyysisesti toisaalla tuo virtuaaliseen johtamiseen omat haasteensa. Etäällä työskentelevien työntekijöiden johtamista voidaan kuvata lauseella ”ajattele globaalisti, toimi paikallisesti” (Vartiainen, Kokko, Hakonen, 2004, s. 124, Humala, 2007, s. 13.). Globaalius tuo virtuaalijohtamiseen monimuotoisuutta, kun työntekijöillä on eri kansallisuuksia, ja erilaisia kulttuuritaustoja. Monimuotoisuus voi ilmetä myös erilaisina toiminta- ja vuorovaikutustapoina (Vilkman, 2016, s. 53.). Virtuaalijohtamisen haasteena on myös mahdolliset aikaerot, työntekijöiden erilaiset arvot, uskomukset ja asenteet. Myös erilaiset lainsäädännölliset näkökulmat on otettava huomioon virtuaalijohtamisessa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 124).

Virtuaalijohtaminen lisääntyy etätöiden lisääntyessä. Työntekijät vaativat työpaikaltaan yhä enemmän joustavuutta. Etätömahdollisuuden kilpailukyky- ja vetovoimatekijänä sisäistäneissä organisaatioissa virtuaalijohtamisen merkitys korostuu. Työnantajalle voi olla eduksi, jos se pystyy mukauttamaan työtä työntekijän tarpeen mukaan. Uusien sukupolvien edustajat haluavat joustavia työskentelykäytänteitä ja -etuja. Etenkin milleniaalit arvostavat mielenkiintoisia työskentelymahdollisuuksia ja työtä, jolla on merkitystä. Heille on tärkeää, että työpaikka pystyy tarjoamaan hyviä kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia, joustavia työaikoja, sekä laadukasta esimiestyötä ja johtamista. Organisaatioiden on pidettävä huolta siitä, että niillä on hyviä käytänteitä, joilla ne voivat saada kilpailuetua muihin nähden, houkutella uutta henkilökuntaa, ja pitää olemassa olevan, osaavan henkilökunnan palveluksessaan. Uusien teknologioiden käyttö, uudet tekniset työvälineet, ja etätömahdollisuuksien tarjoaminen lisäävät organisaatioiden kilpailuetua. (Zarim & Zaki, 2015, s. 41; Morrell & Abston, 2018, s. 110–111; Cascio, 2000, s. 89).

Uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille edellyttää etätöiden johtamisessa kykyä johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Ikäjohtamisen tarve on tunnistettu yleisellä, ja yhteiskunnallisella tasolla, mutta se pitää tunnistaa myös organisaatiokohtaisesti, jotta ikäjohtamista voidaan kehittää vastaamaan organisaation tarpeita. Ikäjohtamiselle on tarvetta, mikäli organisaation työntekijöiden keski-ikä on korkea, useita esimiehiä on eläköitymässä muutaman vuoden sisällä, tai kokeneiden työntekijöiden rekrytointi on vaikeaa. Ikäjohtamisen tarvetta lisää myös se, että nuoria työntekijöitä ei saada rekrytoitua, tai heidän perehdyttämislleen ei ole aikaa, tai osaamista. Ikäjohtamistarpeeseen vaikuttaa myös esimiesten riittävä osaaminen eri-ikäisten yhteistyön tukemiseen. (Kiviranta, 2010, 53–54).

Itsensä johtaminen

Etätyöntekijällä on vastuu työnsä johtamisesta, organisoimisesta ja priorisoimisesta. Etätyöntekijä vastaa kokonaisuuksista, ja tekee itsenäisiä päätöksiä. Hyvät sosiaaliset verkostot vähentävät etätyötä tekevän kuormittuneisuutta, sillä verkostoista saa tarvittaessa tukea, työssä tarvittavia tietoja ja neuvoja. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 151).

Etätyön tekijän on osattava johtaa itseään. Itsensä johtamisen perusta on selkeiden tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen seuranta ja arviointi. Tavoitteiden on oltava realistisia, jotta työntekijä pystyy hallitsemaan työpäivänsä kestoa, ja työn kuormittavuutta. Etätyössä työntekijä pystyy vaikuttamaan työaikoihin, työtehtäviin, työtehtävien suorittamisjärjestykseen, sekä paikkaan, jossa hän työskentelee. Etätyöntekijän täytyy huolehtia työhyvinvoinnistaan, johon liittyy työn tauottaminen, työergonomia ja työskentely-ympäristö. Etätyössä itsensä johtaminen on työn, työtehtävien ja työnsuorittamispaikan sovittamista ja muokkaamista itselle parhaiten sopivaan muotoon (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 89–90.). Etenkin, jos etätyötä tehdään kotona, on työntekijän osattava johtaa itseään. Kotona työskenneltäessä muu perhe voi kokea, että etätyö loukkaa kodin yksityisyyttä, ja siitä voi aiheutua skismaa perheenjäsenten välille. Kotona työskenneltäessä muut perheen jäsenet saattavat estää kokonaisvaltaisen etätyön tekemisen keskeyttäessään etätyöntekijää toistuvasti, tai satunnaisesti. Kotona työskenneltäessä työpäivät saattavat helposti venyä pitkiksi, ja työn ja vapaa-ajan välinen raja voi hämärtyä (Kurland & Bailey, 1999, s. 61.).

Itseään johtamalla ihminen hallitsee käyttäytymistään ja ajatuksiaan. Itsensä johtamisen tarkoituksena on lisätä henkilökohtaista tehokkuutta ja suorituskykyä. Itsensä johtamisen strategiat luokitellaan tyypillisesti kolmeen luokkaan; käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (behaviour-focused strategies), kognitiiviset- tai ajattelumallistrategiat (cognitive or thought pattern strategies), sekä näihin molempiin sisältyvät luonnolliset

palkitsemisstrategiat (natural reward strategies) Käyttäytymisstrategioita käytetään tilanteissa, joissa tehtävät ovat vaikeita, tai ne eivät motivoi tekijää. Käyttäytymisstrategiat sisältävät itsetuntemuksen lisäämisen, oman toiminnan havainnoinnin, tavoitteiden asettamisen, ja haluttujen käyttäytymistapojen harjoittamisen. Harjoitteluun kannustamalla esimies voi tukea työntekijöitä itsensä johtamisen kehittämisessä. Kognitiivisen- ja ajattelumallistrategian mukainen itsensä johtaminen on tarkoituksellisia yrityksiä hallita, vaikuttaa ja parantaa omaa ajattelua. Kognitiiviset strategiat liittyvät mielenharjoitteluun, sekä uskomusten ja oletusten hallintaan. (Boss & Sims, 2008, s. 142–144).

2.4 Tarve kuulua osaksi ryhmää tai yhteisöä

Maslowin tarvehierarkia

Maslowin mukaan ihmisellä on viidentyyppisiä perustarpeita; fysiologisia tarpeita, turvallisuustarpeita, liittymisen tarpeita, arvostuksen tarpeita, ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Tarpeet liittyvät toisiinsa, ja niitä voidaan tarkastella hierarkkisesti. Kun hierarkkisesti alemmalla tasolla olevat tarpeet on tyydytetty, unohdettu, tai kielletty, ilmenee uusia, ylemmällä tasolla olevia tarpeita. (Stephens, 2000, s. 3).

Maslowin tarvehierarkian ensimmäisellä portaalla ovat fysiologiset tarpeet, jotka muodostavat ihmisen selviytymisen perustan. Fysiologiset tarpeet, kuten riittävä ravinto ja uni, ovat dominoivia tarpeita. Ne ovat tarpeita, jotka ajavat kaikkien muiden tarpeiden edelle. Fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen on ihmisen toiminnan päämotiivi. (Maslow, 1970, s. 36–37).

Maslowin tarvehierarkian toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka nousevat esiin sen jälkeen, kun ihminen on tyydyttänyt fysiologiset tarpeensa. Maslow yhdistää turvallisuuden tarpeisiin pysyvyyden, suojelun, lait ja järjestyksen. Turvallisuuden tarpeet ilmenevät etenkin tilanteissa, joissa uhka kohdistuu lakien tai järjestyksen noudattamiseen. (Maslow, 1970, s. 39, 43).

Maslowin tarvehierarkian kolmannella tasolla ovat liittymisen ja sosiaalistumistarpeet. Fysiologiset tarpeet, ja turvallisuuden tarpeet tyydyttyään ihminen siirtyy tyydyttämään liittymisen tarpeitaan. (Maslow, 1970, s. 43).

Maslowin tarvehierarkian neljännellä portaalla ovat arvostuksen tarpeet, joihin sisältyy tarve arvostaa toisia, ja saada itse arvostusta toisilta. Arvostuksen tarpeiden tyydyttäminen saa ihmisen tuntemaan itsensä itsevarmaksi, vahvaksi, riittäväksi, ja kykeneväksi. Jos ihminen ei pysty tyydyttämään arvostuksen tarpeitaan, hän tuntee olevansa heikko ja avuton. (Maslow, 1970, s. 45).

Maslowin tarvehierarkian viidennellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeet vaihtelevat paljon eri ihmisillä. Maslowin mukaan ihmisen täytyy olla sitä, mitä hän voi olla. Ollakseen sinut itsensä kanssa, esimerkiksi muusikon täytyy tehdä musiikkia, taiteilijan täytyy maalata, ja runoilijan täytyy kirjoittaa runoja. Itseään toteuttaessaan ihminen pyrkii käyttämään koko potentiaaliaan. (Maslow, 1970, s. 46).

Liittymistarpeet

Maslowin tarvehierarkian mukaan fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet tyydyttyään ihmisellä ilmenee liittymisen ja sosiaalistumistarpeita. Juutin (2006) mukaan ihmisellä on rajaton liitynnän tarve. Näitä tarpeita hän voi tyydyttää sekä vapaa-ajalla, että työssä. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin yhteisöön. Liitynnän tarpeella on merkittävä rooli työntekijän sosiaalistamisessa organisaatioon. Työyhteisön ihmissuhteet motivoivat ihmistä. Työkaverit vaikuttavat ihmisen arvoihin, päämääriin ja sosiaalisten normien luomiseen. (Juuti, 2006, s. 46).

Ihmisen pyrkimys muodostaa kiintymyssuhteita, ja tarve työskennellä ryhmässä perustuu vahvaan evoluutiopohjaan. Ihmisellä on perustavanlaatuisen tarve muodostaa, ja ylläpitää merkittäviä ihmissuhteita, sekä ymmärtää ryhmien toimintaa. Ihmisellä on tarve kuulua ryhmään, sillä ryhmät mahdollistavat selviytymisen, ja lisääntymisen. Sosiaalisena toimijana ihminen on riippuvainen toisista ihmisistä, ja ryhmistä. Ryhmästä ihminen saa suojaa vaaran uhatessa. (West, Markiewicz & Shipton 2006, s. 173; Rauramo, 2004, s. 122).

Ryhmään kuulumisen tunne vahvistaa ryhmän jäsenten työhyvinvointia, ja työntekijöiden välisiä hyviä suhteita. Yhteenkuuluvuuden tunne saa työntekijän suoriutumaan tehtävistään paremmin. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää aloitteellisuutta, sekä vahvistaa ja ylläpitää yhteistyötä. Työntekijöiden väliset hyvät suhteet auttavat pärjäämään työssä, sekä selviytymään vaikeista tilanteista. (Coissard, Ndao, Gilibert & Banovic, 2017, s. 318, 323).

Ihmisellä on tarve tuntea itsensä tarpeelliseksi, huomatuksi, kuulluksi, hyväksytyksi ja rakastetuksi. Ihmisellä on luontainen tarve olla osa erilaisia ryhmiä ja yhteisöjä. Suhde toisiin ihmisiin muokkaa ihmisen itsetuntoa. Yhteisö on ihmisen keskeinen voimanlähde. Ihminen tarvitsee yhteisöllisyyttä, kokemusta työn merkityksellisyydestä ja tunnetta arvostetuksi tulemisesta. Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat osa ihmisen toiminnan ja olemassaolon edellytyksiä. (Rauramo, 2014, s. 122, Sinokki, 2016, s. 74).

Yhteenkuuluvuuden tunne, kaipuu yhteisöllisyyteen, ja tarve kuulua osaksi jotain ryhmää lisääntyy. Uusien ihmissuhteiden, lapsuuden ystävien, armeija-, koulu- tai opiskelukavereiden etsiminen internetin välityksellä yleistyy. Työyhteisö saattaa olla monelle ihmiselle tärkeä yhteisöllisyyden, turvallisuuden, ja liittymisen tarpeen tyydyttäjä. Uusien sukupolvien edustajien yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöissä on tärkeä vahvistaa, jotta heidän työmotivaationsa ja suorituskykynsä kasvaa, ja heidät saadaan pysymään työelämässä. Uusien sukupolvien edustajien yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan

vahvistaa joustavilla työjärjestelyillä, tarjoamalla vastuuta, säännöllisellä kommunikatiolla, antamalla tunnustusta, ja luomalla viihtyisiä työympäristö. (Rauramo, 2004, s. 124; Zarim & Zaki, 2015, s. 39, 41).

2.5 Luottamus

Luottamus on monisyinen ilmiö. Siinä on kognitiivisia, tunnepohjaisia ja käyttäytymiseen liittyviä ulottuvuuksia. Kognitiivisen ulottuvuuden mukaan luottamus perustuu tietoon. Luottamus saavutetaan silloin, kun emme tarvitse enää lisätodisteita tai perusteita siitä, että voimme luottaa tiettyyn asiaan tai henkilöön. Tunnepohjainen luottamus perustuu vahvaan, kaikkien osallistujien väliseen tunnesiteeseen. Tunnepohjainen luottamus on intensiivistä kahdenvälistä luottamusta. Tunnepohjaisen luottamuksen rikkoutuminen aiheuttaa tuskaa sekä luottamuksen rikkojalle, että sille, jonka luottamus rikotaan. Käyttäytyminen luottamuksen ulottuvuutena viittaa siihen, että ihminen toimii epävarmasti, koska hän ei voi ennustaa sitä, miten muut käyttäytyvät. Kun ihminen näkee muiden käyttäytyvän tavalla, joka tarkoittaa, että he luottavat häneen, ihminen on halukkaampi vastavuoroisesti luottamaan heihin. Kun ihminen näkee muiden käyttäytyvän tavalla, joka ei herätä luottamusta, hän ei myöskään itse luota muihin. (Lewis & Weigert, 1985, s. 969–971).

Työyhteisössä ihminen rakentaa luottamusta instrumentaalisten, tai ekspressiivisten motiivien perusteella. Instrumentaaliset motiivit liittyvät henkilökohtaisen hyvinvoinnin tavoitteluun, ja tietoiseen pyrkimykseen hallita omaa ympäristöä. Instrumentaalisten motiivien perusteella luottamusta rakentava työntekijä kokee luottamussuhteen rakentuvan strategisen vuorovaikutuksen tuloksena. Ekspressiiviset motiivit liittyvät henkilön sosiaaliseen hyvinvointiin, johon sisältyy yksilön tarve tuntea yhteisöllisyyttä. Ekspressiivisten motiivien perusteella työntekijä haluaa rakentaa luottamuksellisia suhteita, joihin hän tuo emotionaalista arvoa. (Koivumäki, 2008, s. 104; Van de Bunt, Wittek & de Klepper, 2005, s. 342).

Luottamukseen ei voi pakottaa, luottamus on aina vapaaehtoista. Luottamus syntyy erilaisten kokemusten kautta, ja sen syntyminen vaatii aikaa. Luottamukseen syntyyn vaikuttavat sekä järki-, että tunneperäiset tekijät. Luottamukseen sisältyy pelko, ja petetyksi tulemisen riski. Luottamussuhteessa on kyse kahden henkilön välisestä asiasta. Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, ja se myös ruokkii vastavuoroisuutta. Luottamukseen perustuva työ saa työntekijän tekemään työnsä aidosti hyvin, työnantaja hyötyy taloudellisesti, kun ei tarvitse järjestää erillisiä kontrollikeinoja, ja valvontaa. Vapaaehtoisuuteen perustuva luottamus, ja luottamuksellisuuteen perustuva työtapo lisää organisaation sisäistä kommunikaatiota. (Maister, Green & Galford, 2012, s. 48–52; Laine, 2009, s. 20, 101).

Työntekijä kokee luottamusta tilanteissa, joissa hänelle annetaan mahdollisuus näyttää osaamisensa ja luotettavuutensa. Työntekijän luottamus esimiestä kohtaan vahvistuu, kun esimies osoittaa luottamusta hänen taitoihinsa, esimerkiksi antamalla hänelle uusi tehtävä itsenäisesti hoidettavaksi. Työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan vahvistaa myös esimieheltä saatava tuki, huomio, ymmärrys, ja mahdollisuus keskustella. Työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksellisen suhteen kehittyminen vaatii aikaa. Ajan myötä työntekijä ja esimies voivat käydä luottamuksellisilla keskusteluja, joilla on suuri merkitys työntekijälle, ja jotka vahvistavat työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta. Luottamus näkyy työhön, ja työyhteisön tavoitteisiin sitoutumisena. Työntekijä rakentaa luottamusta työkavereita kohtaan hyvällä käytöksellä, viestinnällä, positiivisen palautteen antamisella, sekä jakamalla tietoa ja opastamalla muita. Esimies voi luottaa sitoutuneisiin työntekijöihin, ja siihen, että tarpeen tullen he ovat valmiita joustamaan, jos yhteisten tavoitteiden saavuttaminen sitä edellyttää. (Laine, 2009, s. 51–55, 67, 73).

Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan kolmessa vaiheessa. Laskelmointiin perustuva luottamusta rakennetaan luottamussuhteeseen liittyviä hyötyjä ja haittoja punnitsemalla. Tietoon perustuva luottamussuhde rakentuu osapuolten yhteisen historian pohjalta. Samaistumiseen perustuva luottamus on syvää luottamusta. Toisistaan etäällä työskentelevät rakentavat luottamusta kolmen vaiheen sijaan pikaluottamuksena. Pikaluottamus rakentuu ammattimaisen toiminnan, ja asiantuntijuuden varaan. Pikaluottamusta vahvistaa toiminta yhteisen tavoitteen eteen, innostus, ja onnistumiset. Pikaluottamus perustuu ajatukseen siitä, että työyhteisön jäsenet ovat osaavia, ja luottavat toistensa ammattitaitoon. Pikaluottamukseen liittyy ajatus siitä, että työyhteisö kykenee suorittamaan yhdessä sille annetun tehtävän. Pikaluottamus perustuu henkilöiden sijaan toimintaan. Toiminta auttaa ylläpitämään luottamusta, pikaluottamus mahdollistaa tehtävään keskittymisen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 135–136; Työturvallisuuskeskus, 2018, s. 7; Järvenpää & Leidner, 1998, s. 794).

Myös Lewicki ja Bunker (1996) näkevät luottamuksen rakentuvan kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa luottamusta arvioidaan hyötyjen ja haittojen kautta. Luottamussuhdetta ylläpidetään, koska siitä katsotaan olevan hyötyä. Luottamusta arvioidaan kolmesta eri näkökulmasta; 1) pelko luottamuksen menetyksen seuraamuksista, 2) luottamussuhteesta saatava mahdollinen hyöty, ja 3) luottamussuhteen ylläpitämisen vaatima työmäärä. Toisessa vaiheessa osapuolten välinen luottamussuhde määrittyy tietämyksen kautta. Osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin, ovat saaneet kokemusta luottamuksesta, ja pystyvät ennakoimaan toistensa käyttäytymistä. Toisen tunteminen auttaa ymmärtämään myös mahdollisia poikkeamia toisen ennakoidussa käyttäytymisessä. Kolmannessa vaiheessa luottamussuhde on vahva, ja osapuolilla on syvä yhteisymmärrys toisiaan kohtaan. Osapuolet voivat luottaa toisiinsa, he ymmärtävät ja kunnioittavat toisiaan. Osapuolet voivat luottaa siihen, että molemmat tukevat toisiaan, eikä erillistä valvontaa tarvita. (Lewicki & Bunker, 1996, s. 120–122).

Esimiehen ja työntekijän välinen hyvä luottamuksellinen suhde on tärkeää työhyvinvoinnin, työn sujumisen, ja työssä viihtymisen kannalta. Hyvässä luottamuksellisessa suhteessa esimiehen ei tarvitse kontrolloida työntekijää, vaan hän voi luottaa siihen, että työntekijä tekee työnsä hyvin. Työntekijä voi luottaa siihen, että hän saa tarvittaessa esimieheltä tukea ja ohjausta (Laine, 2009, s. 14.). Esimiehen ja työntekijän välinen vaihtosuhte vaikuttaa luottamukseen. Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvaavan vaihtosuhteorian (Leader-Member Exchange -theory, LMX) mukaan korkealaatuinen vaihtosuhte tarkoittaa vahvaa luottamusta. Vastaavasti matalalaatuinen vaihtosuhte kertoo siitä, että kumpikin osapuoli tekee vain välttämättömän. (Elkins & Keller, 2003, s. 599–600).

Ihmisten väliset henkilökohtaiset, ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat työn tekemiseen. Etätyössä henkilökohtaisia suhteita ei synny yhtä luontevasti, kuin kasvokkain työskennellessä. Vahvat henkilökohtaiset, ja sosiaaliset suhteet lisäävät pitkäjänteistä työskentelyä, heikot suhteet voivat lisätä lyhytjänteistä työskentelyä. Lyhytjänteinen työskentely voi johtaa epäluottamukseen. Tämän vuoksi luottamuksen rakentaminen etätyössä hyvin tärkeää, ja sen eteen on työskenneltävä johdonmukaisesti. (Humala, 2007, s. 52–53).

Etätyössä tasapainotellaan luottamuksen ja vastuun kanssa. Luottamus ja vastuun antaminen vahvistavat sitoutumista organisaatioon. Luottamuksen rakentumisessa on keskeistä, että työntekijä uskoo yhdessäolon hyödyllisyyteen, ja siihen, että hän saa tarvittaessa apua ja tukea. Etätyössä luottamusta voidaan rakentaa sopimalla etätyön sisällöistä, ja etätyöpäivien tavoitteista avoimesti ja selkeästi. Luottamuksen saavuttamiseksi etätyössä on hyvä tavata toisinaan myös kasvokkain. (Pekkola & Uskelin, 2007, s. 4; Manka & Larjovuori, 2013, s. 28; Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 21; Kärkkäinen, 2005, 27, 91).

Luottamukseen liittyy toisinaan esimiesasemassa olevan pelko kontrollin menettämisestä. Kontrollin menettämisen pelko ei ole epäluottamusta. (Vilkman 2016, s. 27.) Epäluottamus perustuu tarpeeseen koetella moraalisten periaatteiden toimivuutta. (Hyyppä, 2002, s. 148.). Kontrollin menettämiseen liittyy ajatus siitä, voiko etätyöntekijöihin luottaa, kun he työskentelevät toisaalla, eivätkä esimiesten valvovien silmien alla. Ajatus on ristiriitainen, sillä etenkin asiantuntijatyössä myös fyysisellä työpaikalla esimiehen voi olla vaikea todeta, tekeekö työntekijä töitä. (Vilkman 2016, s. 27).

2.6 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnän päätehtäviä ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottaminen on tarvittavan tiedon toimittamista kaikille oikeaan aikaan. Vuorovaikuttaminen mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, kannustamisen, ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen, sekä yhdessä suunnittelun ja kehittämisen. Tiedottaminen, vuorovaikutus, yhteydenpito ja viestinnän toimivuus korostuvat etätyössä. (Humala, 2007, s. 93).

Esimiehen tehtävä on viestiä työntekijöilleen. Esimiehen on hyvä huomioida, että työntekijät kuuntelevat viestejä minä-keskeisesti. Työntekijät haluavat kuulla, mitä asia tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla (Heiskanen & Lehikoinen 2010, s. 66–67.). Työntekijät haluavat mieluummin saada tietoa lähiesimiehiltään, tai muilta samalla hierakillisella tasolla toimivilta, kuin että saisivat tietoa organisaation ulkopuolisista lähteistä. Tällaisten näkemysten sivuuttaminen aiheuttaa epävarmuutta, pettymyksiä ja epäluottamusta jotta kohtaan. Tehokas viestintä voi auttaa työntekijöitä käsittelemään epävarmuutta, ja ylläpitämään työtyytyväisyyttä (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004, s. 3.).

Kostiainen (2003) tuo väitöskirjassaan esille viestintäosaamisen yhteisöllisyyden. Oppiminen ja osaaminen ovat yhteisöllisiä, ja sosiaalisesti tuotettuja ilmiöitä. Siten viestintäosaaminen on koko yhteisön osaamista. Viestintäosaaminen osana yhteisöllisyyttä korostuu esimiehen ja työntekijän välisissä suhteissa, asiakassuhteissa, kulttuurienvälisissä

suhteissa, sekä kollegoiden, ja eri ammattiryhmien välisissä suhteissa. Viestintäosaaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, ilmapiiriin, ja sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. Esimiesasemassa olevien viestintäosaaminen on tärkeää. (Kostiainen, 2003, s. 128–132).

Esimiehen viestintäosaamiseen liittyy kyky tuntea työntekijänsä, ja kyky tunnistaa, mitä välinettä missäkin tilanteessa on tarkoituksenmukaista käyttää. Tehokasta viestintää ei tehdä pelkästään sähköpostitse. Sähköisiä työkaluja tulee hyödyntää viestinnässä monipuolisesti. Ihanteellisessa tilanteessa viestintä- ja yhteydenpitotarpeet määritellään yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kesken, jonka jälkeen valitaan viestintään sopivat työvälineet. (Humala, 2007, s. 99–101).

Vuorovaikutus ja yhteistoiminta vaikuttavat siihen, mikä on ihmiselle merkittävää. Merkittävät asiat syntyvät keskusteluun perustuvissa, inhimillisissä vuorovaikutussuhteissa. Ihmisen toiminta perustuu sosiaalisiin merkityksiin. Kuusela (2002) esittää tämän pohjalta johtopäätöksen, että ihmisen toiminta perustuu sosiaalisuuteen (Kuusela, 2002, s. 61.). Sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin myönteisesti, avoimesti ja kiinnostuneesti suhtautumalla luodaan pohja hyvälle vuorovaikutukselle. Hyvään vuorovaikutukseen vaikuttaa myös sen tiedostaminen, miten oma toiminta vaikuttaa muihin. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös omien, ja muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen (Kuusela, 2013, s. 42.).

Vuorovaikutus on perusta, jolta inhimillinen ja sosiaalinen elämä rakentuu. Monen tärkeän tavoitteen saavuttaminen on mahdollista vain yhteistyössä toisten kanssa. George Herbert Meadin mukaan ihminen kehittyy ihmiseksi vain sitä kautta, että hän on vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja oppii näkemään itsensä toisen silmin. Vuorovaikutuksessa ollessaan yksilö on sekä aktiivinen aloitteiden tekijä, että toisiin reagoiva. Toiminnan lisäksi hän myös kokee asioita. Minuuden ja elämänkaaren kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on huomattava, että ihminen on vuorovaikutuskokemustensa säilyttäjä

ja kantaja läpi elämänsä. Muistin merkitys identiteetin perustana korostuu uusimmissa tutkimuksissa. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas, 2013, s. 10–11, 90–91).

Onnistunut virtuaalinen vuorovaikutus edellyttää monipuolista, suorituskkyistä, ja tehtävään sopivaa teknologiaa. Virtuaalista vuorovaikutusta luodaan video- ja puhelinneuvottelujen, erilaisten keskustelusovellusten, ja yhteisten dokumenttialustojen avulla. Virtuaalista vuorovaikutusta lisää soveltuvin välinein tapahtuva tehokas tiedon jakaminen. Virtuaalisen vuorovaikutuksen luomisessa olennainen tekijä on työntekijöiden halukkuus ja kyky kommunikoida ja jakaa tietoa aktiivisesti. (Työturvallisuuskeskus 2018, s. 4–5).

Epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen on tärkeää etätyössä, jossa kasvokkain tapahtuvat, epäviralliset, ja spontaanit tapaamiset ovat harvinaisia. Kasvokkaisissa tapaamisissa osapuolten kehonkieli, eleet, ja ilmeet vähentävät virhetulkintoja. Kasvokkain tavattaessa vuorovaikutus on avoimempaa ja rehellisempää. Se myös mahdollistaa työntekijän kuormittumisen ja hyvinvoinnin seurannan. Epämuodolliselle vuorovaikutukselle on hyvä luoda korvaavia käytäntöjä. Tällaisia voivat olla etätyötä tekevien virtuaaliset kahvihetket, sosiaalisen median hyödyntäminen, tai yhteiset virkistystapahtumat. Epämuodollista vuorovaikutusta voi lisätä myös varaamalla aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle virtuaalisen tapaamisen lopuksi. (Työturvallisuuskeskus 2018, s. 5, 10; Vilkmán, 2016, s. 59).

Vuorovaikutuksen laatuun on panostettava kasvokkaisten tapaamisten vähentyessä. Viestintään ja vuorovaikutukseen panostamalla edistetään sujuvaa työskentelyä, ja torjutaan etätyöntekijöiden eristymisen kokemuksia. Tietoa voidaan välittää monilla erilaisilla välineillä, ja eri foorumeilla (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin, 2016, s. 85.). On tärkeää, että tieto kulkee joka suuntaan; esimieheltä työntekijöille, työntekijöiltä esimiehelle, sekä työntekijöiltä työntekijöille (Vilkmán, 2016, s. 62–63.).

Viestinnän puute heikentää yhteistyötä, vaikeuttaa tiedon jakamista, vähentää tuottavuutta, ja saattaa lisätä poissaoloja. Virtuaalisessa viestinnässä väärinymmäryksen mahdollisuus kasvaa, sillä ihmiset tulkitsevat viestien sisältöjä eri tavoin, ja antavat niille erilaisia merkityksiä. Kasvokkain tapahtuva viestintä antaa ihmisille mahdollisuuden rakentaa yhteisiä merkityksiä, ja se mahdollistaa paremman tiedon jakamiseen. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän aikana ihmiset voivat tarkkailla muiden reaktioita, eleitä ja äänensävyjä. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkeää organisaation tulosten saavuttamiseksi. (Vilkman 2016, s. 59; Connaughton & Daly, s. 53).

Virtuaalinen johtaminen edellyttää uudenlaisia viestintätaitoja, joita tarvitaan, jotta etätyöntekijät eivät kokisi eristäytyvänsä työyhteisöstä, ja että he kokisivat olevansa osa ryhmää. Viestintä ei voi rajoittua pelkkään yksipuoliseen sähköpostiviestittelyyn. Virtuaalijohtamisessa viestintään kuuluu erilaiset audiovisuaaliset viestintäkeinot ja -tavat, sekä kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Virtuaalisesti johdettaessa on osattava valita oikeanlainen tapa viestiä asian sisällöstä riippuen. Säännöllinen yhteydenpito on virtuaalijohtamisessa tärkeää. (Cascio, 2000, s. 87).

Työelämän, ja toimintaympäristön muuttuessa teknologian merkitys viestinnässä kasvaa. Asiantuntijoilta edellytetään enemmän viestintäosaamista, ja kykyä käyttää uusia viestintäteknologioita. Teknologiavälitteinen viestintä mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman viestinnän, sekä sähköisen sisällön, kuvien, videoiden, ja äänien jakamisen. Teknologiavälitteistä viestintää tehdään esimerkiksi sähköpostin avulla. Varhelahten ja Mikkilä-Erdmannin (2016) tutkimuksessa työelämän viestinnästä ja asiantuntijoilta vaadittavasta teknologiavälitteistä viestintäosaamisesta kävi ilmi, että teknologiavälitteisessä viestinnässä sähköposti on työelämän viestintätilanteissa käytetyin viestintäväline. (Varhelahti & Mikkilä-Erdman, 2016, s. 161-164, 177).

2.7 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys kuuluu ihmisen olemukseen. Yhteisöllisyys oli Aristoteleen mukaan ihmisen peruspiirre, ja erottamaton osa hyvää elämää. Edward Westermarkin näkemyksen mukaan yhteisöllisyydellä on biologinen perusta, sillä ihminen hakeutuu mielellään ja vaistonvaraisesti muiden ihmisten seuraan. Näin toimimalla ihminen turvaa lajin toimeentulon ja jatkumisen. (Hautamäki, Lehtonen, Sihvola, Tuomi, Vaaranen & Veijola, 2005, s. 8).

Koivumäki (2008) tarkastelee väitöskirjassaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden keskinäistä suhdetta. Hänen mukaansa luottamus työyhteisössä on aluksi yleistynyttä luottamusta, joka muuttuu ajan kuluessa kognitiiviseksi luottamukseksi, ja syvenee sen jälkeen yhteisöllisyyden kokemiseksi. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittyminen työyhteisössä vaatii aikaa, sekä vakaita, ja toistuvia vuorovaikutussuhteita. (Koivumäki, 2008, s. 112).

Työelämässä yhteisöllisyys tukee ihmisten kanssakäymistä, oppimista, hyvinvointia, terveysttä, ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys on monitulkintainen käsite. Yhteisöllisyys (sense of community) voidaan ymmärtää yhteisöllisyyden tunteeksi, tai tunteeksi yhteisöön kuulumisesta (Lankinen, Viitanen, Konu, 2013, s. 71.). Yksilölle syntyy tunne yhteisöllisyydestä silloin, kun hän tuntee olevansa osa jotain ryhmää. Yhteisöllisyyden tunne lisää työtyytyväisyyttä, se vahvistaa työyhteisötaitoja, ja lojaalisuutta, ja se lisää työhön sitoutumista ja ratkaisukeskeisyyttä (Blanchard & Markus, 2002.).

Perinteisesti yhteisöllisyyteen on liittynyt oletus, että yhteisöllisyys muodostuu paikallisen, toisensa tuntevan, ja samanlaisia arvoja jakavan ihmisryhmän myötä. Perinteisen oletuksen rinnalle paikallisista yhteisöistä on muodostunut tietoverkkojen kehittymisen myötä uudenlaisia nettiyhteisöjä. Nettiyhteisöissä yhteisöllisyyden perustana on kuuluminen johonkin. Saastamoinen (2011) toteaa, että paikkasidonnaiseen yhteisöllisyyteen palaaminen ei ole mahdollista nykyisessä yhteiskunnassa, jossa on uudenlaisia

sosiaalisuuden muotoja. Aiemmin ihminen saattoi kuulua yhteisöön, ja sosiaalistua esimerkiksi yhdistystoiminnan kautta. Nykyään hän tekee sen virtuaalisessa yhteisössä. Verkossa syntyy uudenlaista yhteisöllisyyttä monen suuntaisen viestinnän myötä. (Hautamäki, Lehtonen, Sihvola, Tuomi, Vaaranen & Veijola, 2005, s. 8–10; Saastamoinen, 2011, s. 87–88; Humala, 2007, s. 16).

Yhteisön jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus rakentavat yhteisöllisyyttä. Jokaisen yhteisön jäsenen on voitava osallistua, ja tulla kuulluksi. Jokaisella yhteisön jäsenellä on sille jotain annettavaa. Yhteiset kokemukset ja yhdessä tekeminen vahvistavat yhteisöä. Yhteisön vahva perusta muodostuu sen jäsenten, ja heidän onnistuneen yhteisöönsä sitouttamisen kautta. (Leponiemi, 2019, s. 40, 42).

Yhteenkuuluvuuden tunnetta kaipaavat työntekijät sitoutuvat voimakkaammin organisaatioon, joka tukee työyhteisön sisäistä yhtenäisyyttä. Työpaikan henkilösuhteilla ja työkavereiden asenteella on vaikutusta työntekijän omaan asenteeseen ja sitoutumisasteesseen. Korkeaa sitoutumista lisäävät oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu, tasapuoliset toimintatavat, esimieheltä saatava tuki, esimiehen hyvä kommunikointikyky, ja osallistava johtamistyyli. Organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, ja motivaatioon vaikuttavat myös työntekijälähtöiset joustot. (Tilev, 2012, s. 111).

Yhteisöllisyys tukee työyhteisön hyvinvointia, oppimista, terveyttä ja tuloksellisuutta. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys synnyttävät työyhteisöön sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma vahvistaa työyhteisön toimintaa, luottamusta, ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma ilmenee työyhteisön yhteisinä arvoina, arvostuksena, normeina, ja luottamuksena. Sosiaalisen pääoman kehittyminen edellyttää vastavuoroisuutta ja aktiivista toimintaa, sillä se syntyy yhdessä tekemisestä, ja jaetuista kokemuksista. Sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi, jota kannattaa kehittää ja vaalia tietoisesti. Yhteisöllisyys on kokonaisuus, jossa jokaisella työntekijällä on vastuu omasta toiminnastaan, sekä keskinäisestä auttamisesta. Tiimi- ja verkostopohjaisissa

organisaatioissa yhteisöllisyyttä pitää kehittää tietoisesti. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 6, 28; Kostiainen, 2003, s. 132).

Sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksesta, sosiaalisista verkostoista, ja sosiaalisesta vastavuoroisuudesta (Ilmonen, 2000, 15.). Ruuskanen (2000) esittää, että luottamus, vastavuoroisuus ja henkilöiden väliset informaatioverkostot ovat sosiaalista pääomaa (Ruuskanen, 2000, s. 96-97.). Sosiaalista pääomaa tutkineen Robert D. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma koostuu verkostoista, sosiaalisista normeista, ja luottamuksesta. Sosiaalisilla verkostoilla ja aktiivisella vuorovaikutuksella pystytään luomaan ja ylläpitämään vastavuoroisuuden normeja ja luottamusta. Putnam esittää sosiaalisen pääoman olevan yhteisöllistä, ja että se on enemmän, kuin toimijan kullakin hetkellä käytävissä olevien verkostojen resurssi. (Ruuskanen, 2000, s. 22–23).

Yhteisöllisyys on ihmissuhteita ja sosiaalisuutta, suhteiden luomista ja toisten kanssa toimeen tulemistä. Yhteisöllisyys on myös ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Yhteisöllisyydestä on hyötyä, sekä organisaatiolle, että yksittäiselle työntekijälle. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista, ja vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin. Hyvä yhteisöllisyys, ja korkea sosiaalinen pääoma vähentävät terveyden heikkenemisen ja masennusoireiden riskejä. Yhteisöllisyyden pitää sietää erilaisuutta, jotta se johda ei-toivottuihin ilmiöihin, kuten kuppikuntaisuuteen, kateuteen, tai kiusaamiseen. (Kostiainen, 2003, s. 129; Manka & Larjovuori, 2013, s. 9).

Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa kasvattavat myönteisyys, hyvä johtaminen, ja hyvä yhteishenki. Myönteinen työilmapiiri on yhteydessä korkeampaan luottamuksen tasoon, parempaan tuottavuuteen, ja se tukee luovuutta. Hyvän johtamisen perusta on esimiehen ja työntekijän välinen vaihtosuhde, johon sisältyy vastavuoroisuus, sekä molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Esimiehen ja työntekijän välinen korkealaatuinen vastavuoroisuus kasvattaa yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa, hyviä työsuorituksia, sekä

hyviä työyhteisötaitoja. Hyvät työyhteisötaidot vaikuttavat työyhteisön yhteishenkeen. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 12, 14, 16).

Yhteisöllisyys voi olla toiminnallista. Toiminnallinen yhteisöllisyys, ja yhteenkuuluvuus syntyy jaetuista päämääristä, joita tavoitellaan toimimalla yhdessä. Yhteisöllisyys voi olla myös symbolista. Symbolinen yhteisöllisyys syntyy jaetuista tunteista, kokemuksista ja uskomuksista. Symbolinen yhteisöllisyys voi olla virtuaalitodellisuuksiin ja tietoteknisiin verkostoihin syntyneitä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden voidaan katsoa muuttuneen pysyvistä yhteisöllisyydestä hetkelliseen yhteisöllisyyteen. (Rauramo, 2004, s. 122–123).

Etätyön tekeminen lisää työntekijöiden sosiaalista eristäytymistä. Tutkimuksissa (mm. Cooper & Kurland 2002) on käynyt ilmi, että etätyötä tekevät kaipaavat epämuodollisia keskusteluja, ja tiedon jakamista. Sosiaalinen eristäytyminen vaikuttaa työtehon laskemiseen, ja se lisää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Etätyötä tekevillä on pienempi yhteenkuuluvuuden tunne, kuin varsinaisella työntekopaikalla työskentelevillä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tehokas tapa vahvistaa työkavereiden välisiä suhteita. (Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 52).

Osa-aikainen etätyö voi lisätä työntekijän ja organisaation tuottavuutta ilman, että se vaarantaa tärkeitä suhteita työkavereihin, tai ilman, että se johtaa sosiaaliseen syrjäytymiseen. Työpaikan sosiaalisia suhteita pidetään tärkeämpinä, kuin etätyön tarjoamaa joustavuutta. Etätyötä tekevät työntekijät jäävät helpommin syrjään työyhteisön sosiaalisista suhteista, kuin fyysisesti varsinaisella työntekopaikalla työskentelevät. Onkin tärkeää, että työpaikalla järjestetään säännöllisesti kokouksia. Myös epävirallisia tapaamisia on hyvä järjestää. Eriytymisen ja vieraantumisen estämiseksi on hyvä kiinnittää erityistä huomiota systemaattisen palautejärjestelmän luomiseen, ja etätyöjärjestelyjen yksilöllisiin tarpeisiin. (Pyöriä, 2011, s. 387, 391).

Tapaninen, Kauppinen, Kivinen, Kotilainen, Kurenniemi ja Pajukoski (2002) esittävät ympäristön ja hyvinvoinnin yhteyksiä käsittelevässä teoksessaan yhteisöllisyyden syntymiseen tarvittavia elementtejä. Heidän mukaansa yhteisöllisyys rakentuu luottamuksesta, yhteisistä kokemuksista, me-hengestä, avoimesta ja rakentavasta viestinnästä, vastavuoroisuudesta, kumppanuudesta, sekä oman tiedon ja osaamisen jakamisesta. (Tapaninen, Kauppinen, Kivinen, Kotilainen, Kurenniemi & Pajukoski, 2002, s. 195).

Koivumäki (2008) on tutkinut yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumista ja merkitystä viidessä valtion asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen mukaan työyhteisössä vallitseva yhteisöllisyys ja luottamus sitouttavat organisaatioon, ja vähentävät työperäistä stressiä. Yhteisöllisyys voi synnyttää työnimua. Vahva luottamus synnyttää vahvaa yhteisöllisyyden kokemista. Yhteisöllisyys ja luottamus tekevät työstä sujuvaa. Jos työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit, ja työyhteisön toimijat ovat yhteistyökkyisiä, työnteko on tuloksellisempaa. Ilman yhteisöllisyyttä ja luottamusta työyhteisö lamaantuu. (Koivumäki, 2008. s. 10; Rauramo, 2004, s. 123).

Heinonen (2008) on tutkinut verkossa esiintyvää yhteisöllisyyttä vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöissä. Hän tuo esille, että teknologisen kehityksen myötä syntyy uudenlaisia yhteisöllisyyden muotoja, ja reaali maailman yhteisöjen rinnalle syntyy verkkoyhteisöjä. Verkkoyhteisöissä toiminnan ylläpito tapahtuu verkossa, ja niissä kommunikointimahdollisuudet kehittyvät teknologisen kehityksen myötä uudelleenlaiseksi. Yhteisöllisyys, ja sen merkitys ihmiselle kiinnostaa tutkijoita. Verkkoyhteisöjen yhteisöllisyys jakaa mielipiteitä, ja joidenkin tutkijoiden on vaikea mieltää sitä, voiko yhteisöllisyyttä, ja yhteenkuuluvuutta tuntea verkkoyhteisöissä (Heinonen, 2008, s. 11–12, 15.). Malisen (2016) tutkimus yhteisöllisyydestä verkkoympäristössä osoittaa, että verkkoympäristössä voi esiintyä yhteisöllisyyden kokemuksia, ja yhteisöllistä käyttäytymistä. Verkkoympäristössä yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta on tärkeää, että käyttäjillä on mahdollisuus säännölliseen vuorovaikutukseen, ja omaehtoiseen sosiaaliseen verkostoitumiseen.

Verkkoyhteisössä yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttavat henkilökohtainen, merkityksellinen, ja kiintymykseen perustuva yksittäinen vuorovaikutus. (Malinen, 2016, s. 6, 34).

3 Tutkimusmenetelmä ja kohdeorganisaatio

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä. Aluksi tehdään katsaus tapaustutkimukseen, jonka jälkeen kuvataan sitä, mitä kirjallisuudessa sanotaan kvantitatiivisesta (määrällisestä) ja kvalitatiivisesta (laadullisesta) tutkimuksesta. Lopuksi esitellään kohdeorganisaatio ja sen etätyökäytänteet.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena, johon sisältyy myös laadullisen tutkimuksen elementtejä.

Tapaustutkimus

Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeelliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tietystä populaatiosta valitaan näyte, jota analysoidaan, ja jonka vaikutusta testataan eri olosuhteissa. Survey-tutkimuksella on tyypillistä, että tietoa kerätään tietystä perusjoukosta, josta poimitaan otos. Aineisto kerätään standardoidussa muodossa. Ilmiöitä pyritään vertailemaan, selittämään ja kuvailemaan kerätyn aineiston perusteella. Tapaustutkimukselle (case study) on tyypillistä, että tutkittavaksi valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne, tai joukko tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 130).

Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, sillä tapaustutkimusta voi tehdä monella tavalla, ja monella eri tieteenalalla. Olennaista tapaustutkimukselle on, että tutkittava aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen. Luonteenomaista tapaustutkimukselle on, että yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta toistensa kanssa kanssakäymisessä olevista tapauksista tuotetaan intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusta kritisoidaan edustavuuden puutteesta, ja puutteellisesta kurinalaisuudesta

aineiston keruussa ja analyysissä. Tapaustutkimuksen vahvuutena nähdään sen kokonaisvaltaisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–190).

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä, tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on tapauksen määrittely, analysointi, ja ratkaisu. Tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto, mutta sen ohella käytetään myös määrällistä aineistoa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä. Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, jos tutkimuskohde on tässä ajassa oleva ilmiö, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on vain vähän empiiristä tutkimusta, tai kun keskiössä ovat kysymykset ”mitä”, ”miten” ja ”miksi”. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 4–5).

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Tapaustutkimuksessa kohde on useimmiten tietty tapaus, tapahtumakulku, tai ilmiö. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tai pyrkimys saada tutkittavasta kohteesta täydellinen dokumentaatio. Tapaustutkimuksessa huomio kohdistuu tietyssä tilanteessa olevaan yksilöön, ryhmään, tai yhteisöön. Tapaustutkimuksessa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena. Tapaustutkimus on todellisuuden konkreettista ja elävää lähikuvausta systemaattisesti, yksityiskohtaisesti, ja intensiivisesti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, s. 9; Freebody, 2003, s. 81; Mäntylä 2007, s. 45).

Tapaustutkimus voi Freebodyn (2003) mukaan olla tutkiva, selittävä, tai kuvaileva. Tutkivassa tapaustutkimuksessa tiedonkeruu voidaan suorittaa ennen tutkimuskysymysten määrittelemistä, vaikka tutkimuksen yleinen kehys on luotava etukäteen. Selittävä tapaustutkimus kohdistuu pääasiassa syy-yhteyteen. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa muodostetaan syy-seuraussuhteiden hypoteeseja. Kuvailevan tapaustutkimuksen teorian on katettava tutkittavan tapauksen syvyys ja laajuus (Freebody, 2003, s. 81-82.). Tapaustutkimus voi Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007) mukaan olla kriittinen,

äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova, tai pitkitäisotokseen perustuva tapaustutkimus. Kriittisen tapaustutkimuksen avulla pyritään vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai laajentamaan teoriaa. Äärimmäinen tapaustutkimus on hyvä väline, kun tarkoituksena on tarkastella kärjistynyttä ilmiötä. Ainutlaatuista tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun tutkitaan harvinaisia, tai ainutlaatuisia tapauksia. Tyypillisen tapaustutkimuksen keinoin pyritään laajentamaan tai tarkentamaan teoriaa. Paljastava tapaustutkimus tarkastelee ilmiötä, josta ollaan tietoisia, mutta jota ei ole vielä tutkittu. Tulevaisuudesta kertova tapaustutkimus pyrkii selvittämään tulevaa nykyhetkestä käsin. Pitkittäisotokseen perustuva tapaustutkimus tutkii samaa tapausta vähintään kahtena ajanjaksona, ja vertaa niissä tapahtuneita muutoksia. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 32–34).

Kun tapaustutkimuksen kohteena on yksi tapaus, tilastollisen ajattelun mukaisesta yleistettävyydestä joudutaan tinkimään. Tällöin tutkimuksella voidaan saavuttaa jotain muuta, ja kerätystä tilastoaineistosta lähtien rakentaa jotain laajemmin kiinnostavaa. Tapaustutkimus tuottaa tietoa paikkaan ja aikaan sidotuista erityisistä olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä, ja tiedosta. Tapaustutkimuksen tiedonintressiä pidetään yleensä ainutlaatuista tutkittavana. Tapaustutkimus ei tähtää lainalaisuuksien löytämiseen. Tapaustutkimuksen yleistettävyydestä keskusteltaessa esiin nousevat erilaiset käsitykset tiedonintressistä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–190; Peltola 2007, s. 111–112).

Tässä tutkimuksessa tutkittava yksittäinen tapaus on etätyö Lahden ammattikorkeakoulussa. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa etätyön vaikutuksesta yhteisöllisyyteen, ja siitä, miten vuorovaikutus toimii etätyössä. Tutkimuksessa huomio kohdistuu tiettyyn ryhmään, eli ammattikorkeakoulun muuhun, kuin opetushenkilöstöön. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden.

Määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus

Määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Se antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavien ominaisuuksien) välisistä eroista ja suhteista. Määrällisessä tutkimuksessa muuttuja on asia, josta halutaan tietoa. Määrällinen tutkimus vastaa kysymykseen ”kuinka paljon”, ”miten usein”, ”kuinka moni”, ”kuinka paljon”, tai ”kuinka usein”. Mittarin avulla saadaan määrällinen tieto, tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. Objektiivisuus eli tutkijan puolueettomuus on ominaista määrälliselle tutkimukselle. Tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. (Vilka, 2007, s. 13–14).

Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruutapoja ovat kysely, haastattelu ja systemaattinen havainnointi. Kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysely on hyvä aineistonkeruutapa silloin, kun tutkittavia on paljon. Kyselyn ajoitukseen on hyvä kiinnittää huomiota, samoin kuin mahdollisen muistutuksen lähettämisen ajankohtaan. (Vilka, 2007, s. 27–29).

Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyllä voidaan osallistaa laaja joukko ihmisiä, ja sen avulla voidaan kysellä monia asioita. Kysely on tehokas, ja se säästää tutkijan aikaa. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake edistää aineiston käsittelyä ja analysointia. Kyselyn haittapuolena on se, että vastaavatko vastaajat huolellisesti ja rehellisesti, ja ovatko he olleet selvillä aihealueesta, johon vastaavat. Haittapuolena on myös se, ovatko vastausvaihtoehdot olleet vastaajien näkökulmasta oikein muotoiltuja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 191).

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruutapana oli kysely. Kyselyn ajoitukseen oli kiinnitetty huomiota, ja se lähetettiin vastaajille hyvissä ajoin, ennen korkeakoulun joulutauon alkamista. Ajankohtaan kiinnitettiin

erityistä huomiota, koska kohdeorganisaatiossa oli tulossa iso organisatorinen muutos vuoden 2020 alussa. Kyselyn ajoitusta pohdittaessa oli kiinnitetty huomiota myös siihen, milloin kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutusviesti. Kyselyn aikataulu on kuvattu tutkimustuloksia koskevassa luvussa (luku 4). Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tutkijan objektiivisuus. Tässä tutkimuksessa objektiivisuuden elementtinä oli aineistonkeruutapa. Aineistonkeruutavaksi pohdittiin haastattelua ja kyselyä. Aineistonkeruutavaksi valittiin kysely, sillä tutkija on työskennellyt organisaatiossa aiemmin, ja haastattelussa tutkijan asema olisi voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Kyselyyn vastaaminen ei ollut aika- tai paikkasidonnaista. Kyselyn anonyymiteetti varmistettiin siten, että siihen vastattiin julkisen – ei henkilökohtaisen – Webropol-linkin kautta.

Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus

Eskolan & Suorannan (2003) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, hypoteesittomuus, harkinnanvarainen otanta, aineiston analyysi, ja tutkijan asema. Aineisto voi olla pelkistetyimmillään tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen, tai riippumatta. Tutkittavien näkökulma korostuu silloin, kun tutkijalla on pyrkimys säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena, kuin se on. Pyrkiessään objektiivisuuteen, tutkija ei sekoita omia asenteitaan, arvostuksiaan, tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkijan on hyvä tunnistaa omat esioletuksensa, ja pyrkiä toimimaan objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista, tai tutkimuskohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta, tai näytteestä. Laadullinen tutkimus keskittyy usein pieneen määrään tapauksia, ja pyrkii analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä voi lähteä liikkeelle ilman ennakoasetelmia. Pelkistetyimmillään aineistolähtöinen analyysi voi olla teorian rakentamista empiirisestä aineistosta. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkijalla on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa tutkimus joustavasti. (Eskola & Suoranta, 2003, s. 15–20).

Laadullinen analyysi voi olla induktiivinen (yksittäisestä yleiseen), deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen), tai abduktiivinen (havaintojen tekoon sisältyy johtoajatus tai johtolanka). Analyysi voi olla myös aineistolähtöinen, tai teorialähtöinen. Aineistolähtöisen analyysin pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. Teorialähtöisen analyysin taustalla on jokin tietty malli, tai teoria, joka johtaa aineiston analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95–96.). Laadullista aineistoa voidaan analysoida teemoittamalla, nostamalla aineistosta esiin tutkimusongelmaan valaisevia teemoja, ja vertailemalla niiden esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa aineistosta pyritään löytämään ja poimimaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta, 2003, s. 174).

Tässä tutkimuksessa oli sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen elementtejä. Pääasiallinen tutkimusmenetelmä oli määrällinen tapaustutkimus, jonka analyysiä täydennettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin.

3.2 Aineiston kerääminen

Kyselylomaketta voidaan käyttää tilanteissa, joissa havaintoyksikkönä on henkilöiden mielipiteet, ominaisuudet, käyttäytyminen, tai asenteet. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on vakioitu, ja vastausvaihtoehdot on määrätty ennalta. Mielipideväittämissä käytetään paljon Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa on keski-kohta, josta lähtien samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan, ja vähenee toiseen suuntaan. Avoimet kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja (Vilkkä, 2007, s. s. 27–28, 46, 62).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin vakioitua kyselyä, jossa kysymykset olivat kaikille samat, ja ne esitettiin samassa järjestyksessä. Kyselyaineisto kerättiin anonyyminä Webropol-kyselynä. Anonymiteetti huomioitiin kyselylomakkeella, jolla vastaajan taustatietoja kartoitettiin yleisellä tasolla, eikä lomakkeella pyydetty

myöskään ilmoittamaan, missä yksikössä vastaaja työskentelee. Anonymiteetistä mainittiin kyselyn saatekirjeessä. Kyselyssä kysymyksiä oli kaikissa kolmessa edellä esitettyssä muodossa; monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset, joihin haluttiin vastauksia, olivat pakollisia. Ohjelma ilmoitti vastaajalle, jos hän ei ollut vastannut. Ohjelmassa ei pystynyt etenemään, ellei vastaaja ollut vastannut kaikkiin pakollisiin kysymyksiin.

Kyselyssä oli kolme osiota. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja, ja sitä, miten LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle vaikutti etätyön tekemiseen. Toisessa osiossa oli kysymyksiä etätyöstä LAMKissa yleisellä tasolla, kysymyksiä luottamuksesta etätyössä, yhteydenpidosta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta etätyössä, sekä yhteisöllisyydestä etätyössä. Kyselyn kolmannessa osiossa oli kysymyksiä etätyön johtamisesta. Jokaisen osion lopussa oli mahdollisuus kommentoida osiossa kyselyjä asioita vapaasti. Kommentointi ei ollut pakollista, mutta kaikkiin osioihin oli tullut runsaasti kommentteja.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittelyn vaiheet ovat lomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeraalisesti, sekä tallennetun aineiston tarkistus. Lomakkeiden tarkistusvaihteessa tutkija tarkistaa lomakkeiden tiedot, arvioi vastausten laadun, sekä poistaa asiattomasti ja puutteellisesti täytetyt lomakkeet. Jokaisen havaintoyksikön kaikki tiedot kirjaamalla ja tallentamalla taulukkoon aineisto muutetaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeerisesti. Muuttujia koskevia havaintoja sisältävää taulukkoa kutsutaan havaintomatriisiksi, tai datamatriisiksi. Tietojen tallentamiseen on useita ohjelmia. Tallennetun aineiston tarkistuksessa tutkija

tarkistaa muuttujat ja muuttujien arvot, että ne vastaavat kyselylomakkeessa olevia asioita. (Vilkkä, 2007, s. 105–114).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisesti, eikä erillistä lomakkeiden tarkistusvaihetta siten ollut. Sähköisessä aineistonkeruussa oli otettu huomioon, se, että kysymykset, joihin haluttiin vastauksia, olivat pakollisia. Tällä varmistettiin se, että kaikki sähköisissä kyselylomakkeissa ei ollut puutteellisesti täytettyjä tietoja. Kerättyä aineistoa käsiteltiin Webropolin raportointityökaluilla, sekä Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Kerättyä aineistoa ei tallennettu erikseen mihinkään järjestelmään. Näin vältettiin mahdolliset tallennusvirheet.

Aineiston analysointi

Määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi valitaan aina menetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, tutkitaanko yhtä muuttujaa, vai kahden, tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta, ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Jos tavoitteena on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta, käytetään sijaintilukuja, kuten keskiarvo, ja moodi. Jos halutaan tietää, kuinka havaintoarvot poikkeavat toisistaan, käytetään hajontalukuja, kuten vaihteluväli, ja keskihavainto. Yksittäisestä muuttujasta on hyvä selvittää useampia muuttujaa kuvaavia tunnuslukuja. (Vilkkä, 2007, s. 119)

Tässä tutkimuksessa määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin Webropol-työkalun omia raportteja, sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Tutkimuksen laadullinen aineisto, avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset, analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Avoimiin kysymyksiin tulleita kommentteja on käytetty tutkimustulosten analyysissä pääsääntöisesti suorina lainauksina.

3.4 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK – 1.1.2020 alkaen uusi nimi on LAB-ammattikorkeakoulu). LAMK on osa Lappeenrannan-Lahden teknillistä yliopistoa. LAMKin hallinto- ja tukipalvelut tuotetaan 1.9.2019 alkaen Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa. Lahden ammattikorkeakoulussa työskenteli tutkimuksen suorittamisen aikaan 325 henkilöä, joista 232 oli opetushenkilöstöä, ja 93 tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluiden henkilöstöä. Tutkimuksen suorittamisen aikaan henkilöstön keski-ikä oli 47,3 vuotta. (www.lamk.fi).

Lahden ammattikorkeakoulun etätyötä, eikä etätyön johtamista ei ole tutkittu aikaisemmin. Tämän vuoksi tutkimustietoa haluttiin kerätä mahdollisimman laajasti. Tutkimuksen kohteeksi otettiin LAMKin muun kuin opetushenkilöstön lisäksi 1.9.2019 Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston (LUT) palvelukseen siirtynyt hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (75 hlöä), joka tuottaa palveluja Lahden ammattikorkeakoululle. LUTin palvelukseen siirtynyt henkilöstö haluttiin kyselyyn mukaan, sillä he ovat olleet ensimmäisiä LAMKissa vuonna 2018 hyväksytyjen etätyökäytänteiden mukaisesti etätyötä tehneitä.

Kuten tutkimuksessa tuotiin aiemmin esille, etätyökäytänteiden lisääntyminen voi johtaa työskentelytilojen vähentämiseen, ja kiinteistä työpisteistä, ja työhuoneista luopumiseen. Näin on käynyt Lahden ammattikorkeakoulussa. Aiemmin LAMK toimi Lahden kaupungin alueella viidellä eri kampuksella. Syyskuussa 2018 LAMK keskitti kaikki toimintonsa uudelle kampukselle. Toimintojen keskittäminen merkitsi henkilöstölle uudenlaisia työskentelytapoja, sillä uudella kampuksella ei ole henkilökohtaisia työskentelypisteitä. Töihin tullessaan työntekijä etsii itselleen ja työtehtäviinsä sopivan tilan. Toimintojen keskittämisen myötä ammattikorkeakoulun käytettävissä olevat tilat supistuivat noin 42 000 neliöstä noin 23 000 neliöön. (www.lamk.fi).

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän, ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa, sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014).

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on ammattikorkeakoululain (ammattikorkeakoululaki 932/2014) mukainen, opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluva korkeakoulu. Valtioneuvoston 11.12.2014 myöntämän toimiluvan mukaisesti LAMKin tulee antaa sekä ammattikorkeakoulututkintoon, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta kulttuurialan, liiketalouden, tekniikan, sosiaali- ja terveysalan, sekä matkailu- ja ravitsemisalan koulutusvastuissa. (www.minedu.fi).

Kohdeorganisaation etätyökäytännöt

LAMKin etätyösopimuskäytäntö on hyväksytty ensimmäisen kerran yhteistoimintamietinnässä 25.9.2015. Etätyön periaatteet on käsitelty yhteistoimintaneuvottelukunnassa 14.12.2017. Alunperin periaatteet laadittiin vuodelle 2018, mutta hyvien kokemusten vuoksi, ne ovat muuttuneet vakiintuneeksi käytännöksi. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätyön periaatteet).

LAMKissa etätyöhön suhtaudutaan positiivisesti. Etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen. Aloitteen etätyön tekemisestä voi tehdä työntekijä, tai esimies, ja etätyöstä sovitaan yhdessä. Etätyön tekemiseen ei ole subjektiivista oikeutta. Etätyön ulkopuolelle on rajattu opetushenkilöstö (aikaan ja paikkaan sitomatonta työaika 1624/604 h), päivittäistä läsnäoloa vaativat palvelu- tai muut asiantuntijatehtävät, esimiehen erikseen määrittämät

tehtävät, sekä ulkomailla tehtävä työ. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätyön periaatteet).

LAMKissa etätyö on määritelty siten, että se on muissa, kuin työnantajan tiloissa tehtävää työtä, tai muutoin tehtävää työtä. Etätyö voi olla esimerkiksi suunnittelu- ja tutkimustyötä, tai esimiehen kanssa muutoin sovittavaa työtä. Etätyössä työtehtävät määritellään siten, ne pystytään tekemään säännöllisen työajan puitteissa. Etätyössä työskentelylle asetetaan selkeät tavoitteet ja aikataulut. Työmäärä ja suoritustandardit ovat samat kuin vastaavien LAMKin tiloissa työskentelevien työntekijöiden. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätyön periaatteet).

Etätyötä voi tehdä esimiehen suostumuksella enintään kaksi päivää viikossa. Työnantajan suositus on, että etätyö ei ajoitu säännöllisesti viikonlopun ympärille, perjantaille, ja maanantaille. Enintään kaksi päivää viikossa tehtävästä etätyöstä ei tehdä kirjallista sopimusta. Tällainen ilman erillistä etätyösopimusta tehtävä työ tehdään aina Suomessa, sitä ei voi tehdä ulkomailta käsin. Etätyöstä tehdään kirjallinen sopimus, jos etätyötä tehdään enemmän kuin kaksi päivää viikossa pääsääntöisesti muualla kuin varsinaisella työntekopaikalla, tai jos työntekijä ei työskentele lainkaan varsinaisella työntekopaikalla. Etätyösopimuksia tehtiin vuonna 2015 noin 20, vuonna 2016 noin 80, vuonna 2017 noin 85, ja vuonna 2018 noin 100. Esimiehet johtavat etätyön tekemistä, seuraavat tehtyjen etätyöpäivien määrää, ja etätyössä tehtäväksi sovittujen tavoitteiden saavuttamista. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätyön periaatteet).

Etätyössä säännöllinen työaika määräytyy työsopimuksessa sovitun mukaisesti. Etätyössä noudatetaan pääsääntöisesti työntekijän tavanomaista työaika sen pituuden osalta. Etätyössä voi käyttää liukumia, mutta työntekijän on oltava tavoitettavissa etätyöpäivinä klo 9.30–14.30 välisenä aikana. Lisä- ja ylityön tekeminen, ja korvaaminen ei ole etätyössä mahdollista. Jos tavanomainen työaika ylittyy etätyössä, on siitä sovittava etukäteen esimiehen kanssa. Etätyössä tehtävä työaika kirjataan

työajanseurantajärjestelmään mobiilisovelluksella, tai työajanseurantajärjestelmän selainversiolla. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätöön periaatteet).

Työnantaja järjestää etätöön tarvittavat välineet, eli kannettavan tietokoneen ja matkapuhelimen. Välineet mahdollistavat verkkokokousten ja pikaviestinnän työpaikalle. Verkkokokouksia ja pikaviestintää varten käytössä on Skype for Business -ohjelma, jonka käyttämiseen järjestetään tarvittaessa koulutusta. Työnantaja ei hanki etätöpaikalle tulo-istimia, tulostuspapereita, eikä kalusteita. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätöön periaatteet).

Työnantajan lakisääteinen tapaturmavakuutus kattaa etätöössä vain välittömästi työhön liittyvän toiminnan. Etätöössä vakuutusturva on sidotumpi työtilaan, kuin varsinaisella työntekopaikalla. Etätöössä esim. ruokailut ja tauot eivät kuulu työnantajan lakisääteisen tapaturmavakuutuksen piiriin. Näin ollen etätöötä tekevien on huolehdittava itse vakuutusturvastaan etätöön aikana. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätöön periaatteet).

Työnantaja muistuttaa etätööntekijöitä kiinnittämään huomiota tietoturvaan. Turvallisen etätöön varmistamiseksi työnantaja suosittaa, että etätöössä käytetään työnantajan laitteita ja ohjelmistoja. Työnantajan eri järjestelmien, ja verkkopalvelujen etäkäyttö edellyttää salattua VPN-yhteyttä, joka toimii vain työnantajan koneilla. Työnantajan etätöön tarkoitettuja laitteita ei saa antaa muiden perheenjäsenten, tai ulkopuolisten käyttöön, ja yhteydet on katkaistava aina käytön jälkeen. Tietoturvan huomioimisessa tärkein asia on käyttäjän oma toiminta, eli etätöössäkin edellytetään huolellisuutta. Työntekijän on oltava tietoinen riskeistä, sekä käytettyjen ohjelmistojen ja yhteyksien toiminnasta. Myös etätöötä tekeviä suositellaan tutustumaan huolellisesti henkilöstön tietoturvaoppaaseen, intranetin tietoturvasivuston ohjeisiin, sekä Viestintäviraston vinkkeihin etätöön tietoturvasta. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2018, etätöön periaatteet).

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset.

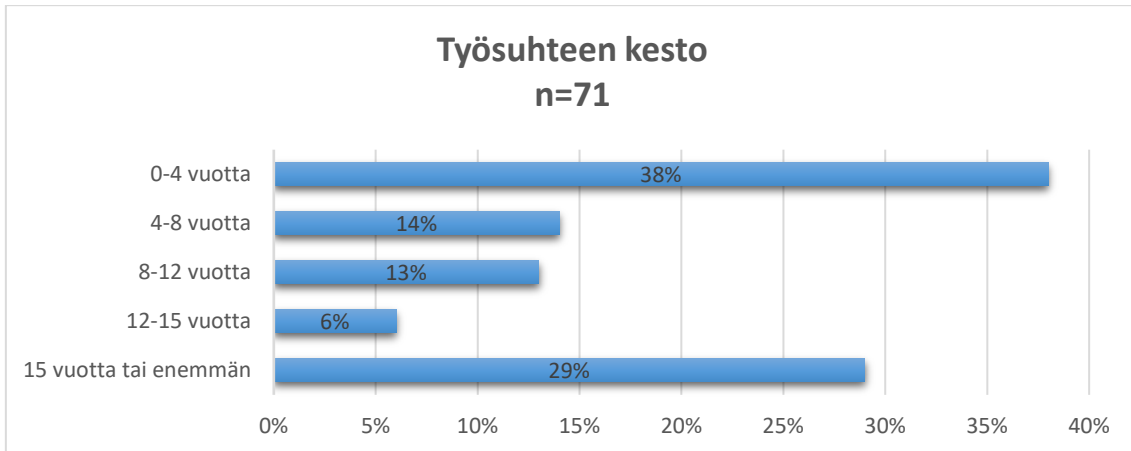
Tutkimukselle myönnettiin tutkimuslupa 12.11.2019 (liite 1). Lisäksi tutkimukselle saatiin hyväksyntä Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston puolelta (Anne Lankinen) sähköpostitse 4.11.2019. Kyselylomaketta testattiin useaan kertaan ennen sen, ja saatekirjeen lähettämistä vastaajille. Testaajat huomasivat kyselylomakkeelle virheitä, jotka korjattiin ennen lomakkeen lähettämistä. Kyselyn saatekirje on liitteenä 2, ja kyselylomake liitteenä 3. Lopulliseen muotoon muokattu kyselylomake lähetettiin 159 vastaanottajalle 25.11.2019. Vastausaikaa oli 8.12.2019 asti. Kyselystä muistutettiin 2.12.2019. Kyselyyn vastasi 71 henkilöä. Vastausprosentti oli 44,65.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedoissa kysyttiin sukupuolta, työsuhteen laatua (vakituinen/määräaikainen), työsuhteen kestoa, työntekijän asemaa (työntekijä/esimies), kuinka usein tekee etättyötä, ja syytä etättyön tekemiseen.

Vastaajista 77 % oli naisia, ja 23 % prosenttia miehiä. Vastaajista vakituudessa työsuh- teessa oli 69 %, ja määräaikaisessa työsuhhteessa 31 %. Vastaajista työntekijöitä oli 82 %, ja esimiehiä 18 %.

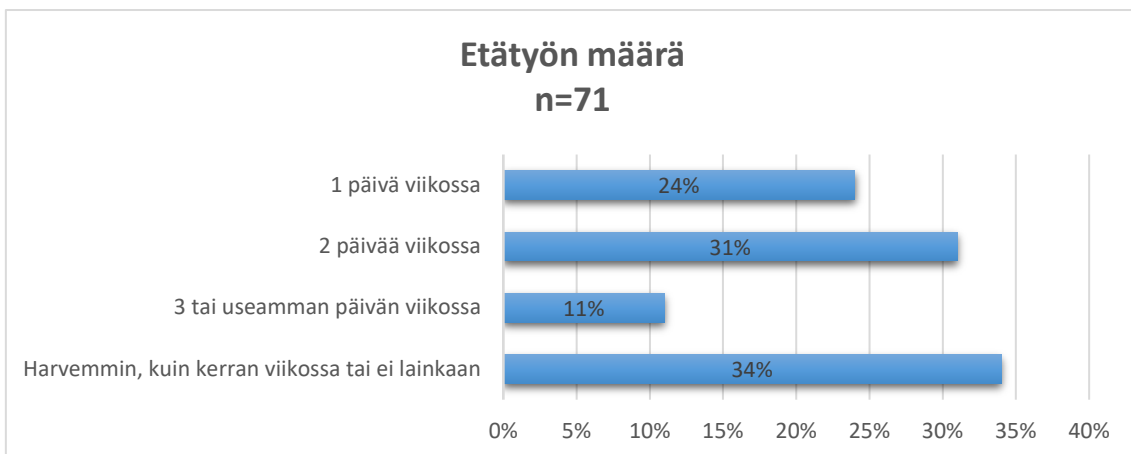
Vastaajista 38 % oli työskennellyt LAMKissa 0-4 vuotta, 14 % 4-8 vuotta, 13 % 8-12 vuotta, 6 % 12-15 vuotta, ja 29 % 15 vuotta tai enemmän. Vastaajien työsuhteen kesto on esi- tetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Työsuhteen kesto.

4.2 Etätyön määrä viikossa

Vastaajista 24 % (n=17) teki etätyötä yhden päivän viikossa, 31 % (n=22) kaksi päivää viikossa, 13 % (n=8) kolme tai useamman päivän viikossa. Vastaajista 32 % (n=24) ilmoitti tekevänsä etätyötä harvemmin kuin kerran viikossa, tai ei ollenkaan. Vuonna 2018 organisaatiossa oli tehty noin 100 etätyösopimusta, eli vastaukset suhteutuvat hyvin tehtyjen etätyösopimusten määrään. Etätyön määrä viikossa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Etätyön määrä viikossa.

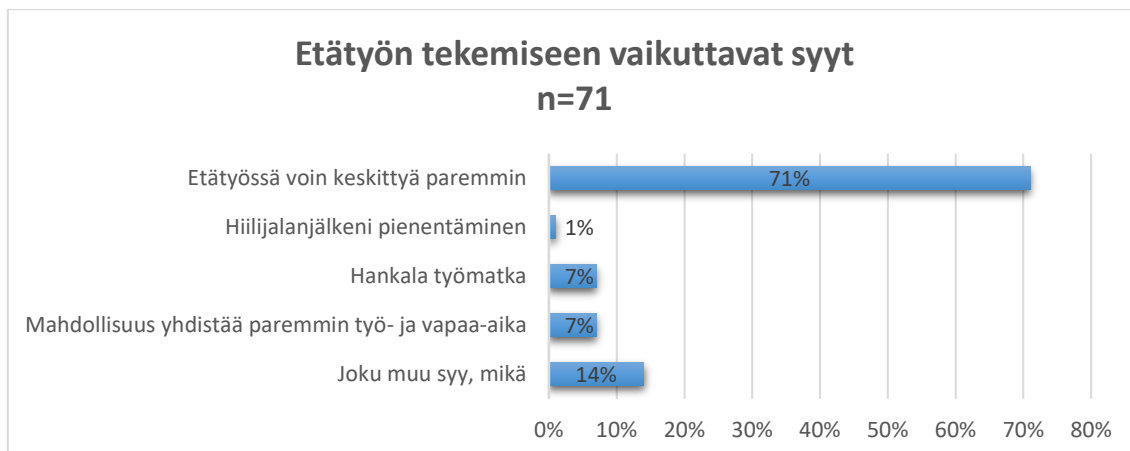
4.3 Etätyön tekemiseen vaikuttavat syyt

Vastaajista 71 % (n=50) ilmoitti etätyön tekemisen syyksi sen, että etätyössä voi keskittyä paremmin. Tämä vastaa etätyötä koskevia tutkimuksia, joissa työrauha, ja keskittyminen nousevat useimmiten etätyön tekemiseen eniten vaikuttaviksi tekijöiksi. Vastaajista 7 % (n=5) teki etätyötä hankalan työmatkan vuoksi. Vastaajista 7 % (n=5) teki etätyötä siksi, että he kokivat sen myötä työn ja vapaa-ajan olevan paremmin yhdistettävissä.

Vastaajista 1 % (n=1) ilmoitti etätyön tekemisen syyksi oman hiilijalan jäljen pienentämisen. Ilmastonmuutokselliset ja ympäristötietoisuuteen liittyvät syyt eivät siten vaikuta siihen, miksi kohdeorganisaatiossa halutaan tehdä etätyötä. Etätyö nähtiin kuitenkin mahdollisuudeksi pienentää organisaatiotasoiselle hiilijalanjäljen pienentämiselle:

”Etätyöpäivien määrää tulisi lisätä, ja antaa työntekijöiden suunnitella ja vaikuttaa nykyistä enemmän oman työn ja työajan toteutukseen. Olemme joka tapauksessa kahden kaupungin (edelläkävijä) kampus, jossa on tarve digiratkaisujen hyödyntämiseen, ja moderniin tapaan työskennellä. Etätyön laajempi hyödyntäminen vähentää myös henkilöstön tarpeetonta matkustamista, ollen keino hallita hiilijalanjälkeämme.”

Vastaajista 14 % vastaajista (n=10) ilmoitti tekevänsä etätyötä jonkin muun syyn vuoksi. Muiksi syiksi nousi esiin kampuksen työtilat, jotka aiheuttavat hengitystieoireita, vakituisen työpisteen puuttuminen, webinaarit, ja työn luonne. Kaikki työtehtävät eivät mahdollista etätyön tekemistä, eikä kohdeorganisaatiossa ei ole subjektiivista oikeutta etätyöhön. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että työn ei luonne mahdollista etätyötä, mutta sitä tehtäisiin silloin, kun se vaatii keskittymistä. Etätyön tekemiseen vaikuttavat syyt on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Etätyön tekemiseen vaikuttavat syyt.

4.4 Etätyö ja LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle

LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle syyskuussa 2018 oli henkilöstölle iso kulttuurinen muutos. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös sitä, miten toimintojen keskittäminen vaikutti etätyön tekemiseen. Vastaajista 58 % (n=41) oli työskennellyt aluksi enemmän uudella kampuksella, ja lisännyt etätyön määrää myöhemmin. Vastaajista 4 % (n=3) oli työskennellyt aluksi enemmän etänä, ja lisännyt uudella kampuksella tehtävää työn määrää myöhemmin. Vastaajista 38 % (n=27) oli vastannut, että toimintojen keskittäminen ei ollut vaikuttanut etätyöhön. Toimintojen keskittämisen vaikutus etätyöhön on esitetty kuviossa 4.

Toimintojen uudelle kampukselle keskittämisen vaikutusta etätyöhön kommentoitiin vapaaehtoisessa kentässä erittäin runsaasti. Suurimmaksi syyksi etätyöhön siirtymiselle mainittiin työrauhan puute. Sanat ”rauha”, ”hiljainen”, ja ”keskittyminen” nousivatkin esiin eri muodoissa useissa vastauksissa:

”Hiljaisia työtiloja on liian vähän. Keskittymisrauha puuttuu”.

”Keskittyminen työhön vaikeaa meluisan ympäristön ja lukuisten keskeytysten takia.”

”Kampuksella on vaikeaa löytää rauhallista tilaa”.

”Tarvitaan enemmän hiljaiseen työskentelyyn sopivia tiloja.”

”Uudet työtilat eivät tue tarvittavaa työrauhaa. Kampukselta on useimmiten vaikea saada varattua yhteistyön edellyttämiä tiloja (skype-palaverit, parityöskentely).”

”Jos tarvitsen hiljaisuutta ja/tai teen keskittymistä vaativaa työtä niin jään mieluummin kotiin koska kampuksella en koe löytävä tilaa semmoiseen.”

”Kampuksella on vähän hiljaisia ja pieniä työskentelytiloja, tai pienet tilat ovat muussa käytössä. Pienten soppien puuttuminen vähentää viihtyisyyttä. Etätyössä on mahdollista keskittyä.”

”Jaetuissa työtiloissa on rauhattomampaa, kuin omissa työhuoneissa. Ihmisiä kulkee ja pyörii tiloissa, ja se on työrauhalle haaste. Keskittyminen kovilla, ja enemmän saa tuloksia, kun on etäpäivällä.”

”Entistäkin enemmän teen keskittymistä vaativat työt mieluummin kotona, samoin tärkeät puhelut on parempi soitella kotoa käsin; uudella kampuksella aikaa tuhraantuu mm. paikan etsintään ja jatkuviin kohtaamisiin, ei ole omaa rauhallista paikkaa.”

”Avokonttorit eivät toimi, liikaa keskeytyksiä.”

"Monitoimitilat" ovat todella rauhattomia, koko ajan joku keskeyttämässä. "

Toimintojen uudelle kampukselle keskittämisen vaikutusta etätyöhön oli kommentoitu vapaaehtoisessa kentässä vähemmän siitä näkökulmasta, että aluksi oli työskennelty enemmän etänä, ja lisätty uudella kampuksella tehtävää työn määrää myöhemmin. Muutama tällainen vastaus silti löytyi, ja niissä syyksi nousi usein sana "ergonomia":

"Ergonomia on huonompi kotona, joka osakseen vähentää etätöiden tekemisen mielekkyyttä fyysisen hyvinvoinnin kannalta."

"En ole pystynyt järjestämään työpistettä kotiin, jossa kaikki ergonomisesti ok."



Kuvio 4 Toimintojen keskittämisen vaikutus etätyöhön.

4.5 Etätyö LAMKissa

Etätyötä koskevassa osiossa kysyttiin kuudellatoista eri kysymyksellä sitä, miten vastaajat kokevat etätyön LAMKissa. Vastauksia kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Etätyö LAMKissa on kuvattu taulukossa 1.

Enemmistö (89 %) vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että on tyytyväinen työnantajan tarjoamaan etätyömahdollisuuteen. Enemmistö (86 %) vastaajista tunsi työnantajan etätyökäytänteet hyvin. Enemmistö (91 %) vastaajista koki, että työpaikalla etätyöhön suhtaudutaan positiivisesti.

”LAMKissa on minusta todella hyvä etätyökulttuuri, ja ihmisiin luotetaan. Iso plussa tästä työnantajalle!”

80 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin sitä mieltä, että etätyössä on mahdollisuus valita vapaasti paikka, jossa etätyötä tehdään. 11 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyössä on mahdollisuus valita paikka, jossa etätyötä tehdään. Suurin osa vastaajista (86 %) teki etätöitä mieluiten kotona.

”Minusta meillä etätyöhön suhtaudutaan hyvin, eli kyllä luotetaan siihen, että jokainen voi itse valita missä työnsä tekee.”

Kyselystä ei käynyt suoraan ilmi, mitkä tekijät estivät etätyön paikan valinnan. Kotona tehtävää etätyötä haastoi muutamassa avoimessa vastauksessa esille nousseet työskentelyolosuhteet:

”Itselläni ei ole parhaat mahdolliset olosuhteet etätöille esim. kunnollinen tietokonepiste puuttuu kotoa.”

69 % vastaajista koki, ettei etätyötä ole haastavampaa, kuin työn tekeminen varsinaisella työtekopaikalla. 76 % vastaajista koki saavansa etätyössä enemmän aikaan, kuin varsinaisella työtekopaikalla. 74 % vastaajista voisi tehdä etätyön tehtäviä myös varsinaisella työtekopaikalla.

”Etätyö on samaa työtä kuin varsinaisella työtekopaikalla, vain tila on toinen”

Tulokset osoittavat, että etätyötä tekeillä on vahva kyky johtaa itseään ja työaikaansa, sillä 92 % vastaajista oli asiasta jokseenkin, tai täysin samaa mieltä. Työajan johtaminen, sekä työn ja vapaa-ajan välinen rajanveto voi tutkimusten mukaan olla etätyössä haastavaa. Tässä tutkimuksessa työajan käyttöä, ja seuranta lähestyttiin kahdella eri tavalla. Kysymykseen ”teen etätyössä pidempää työaika, kuin varsinaisella työtekopaikalla” vastaajista 54 % vastasi olevansa jokseenkin, tai täysin samaa mieltä. Päinvastaiseen kysymykseen ”teen etätyössä lyhempää työaika, kuin varsinaisella työtekopaikalla” 76 % vastasi olevansa jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Samaa asiaa kahdella eri tavalla kysyttäessä, ja vastausten ollessa samansuuntaisia, voitaneen tehdä johtopäätös, että etätyöllä ei ollut suurta merkitystä työaikaan. Sen sijaan työn ja vapaa-ajan välisen rajanvedon haastavuus tuli esille avoimissa vastauksissa:

”Etätyöskentely saa työasiat pyörimään päässä 24/7 kun ei pysty jättämään työasioita työpaikalle vaan ne seuraavat väistämättä kotiin saakka.”

”Etätyö voi myös ahdistaa, sillä etätyössä kodin ja työn suhde hämärtyy. On vaikeampi jättää työtä taakseen etätyössä. Etätyössä myös ruoka- ja kahvitaukojen pitäminen helposti unohtuu. Vaikeina päivinä saatan mennä töihin, vaikka keskittyminen onnistuisi paremmin kotona, koska työpaikalla on luontevampaa kysyä apua ja mahdollista saada henkistä tukea työtovereilta.”

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat olennainen osa etätyötä. Enemmistö (93 %) vastaajista tiedosti, että myös etätyössä työtä tehdään yhteisten tavoitteiden eteen. Henkilökohtaisten etätyölle asetettujen tavoitteiden kohdalla vastauksissa oli enemmän hajontaa, sillä 58 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 38 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 12 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyön tavoitteet oli asetettu selkeästi. Hajontaa oli myös siinä, miten vastaajat kokivat sen, seuraako esimies asetettuihin tavoitteisiin. Vastaajista 38 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 38 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 24 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että esimies seuraa asetettuihin tavoitteisiin pääsyä. Tulokset osoittavat, että etätyön tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan olisi hyvä kiinnittää tarkempaa huomiota.

Etätyön vaikutusta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon kartoitettiin kahdella kysymyksellä. Tulokset osoittavat, että 79 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että etätyö edistää työhyvinvointia. 73 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että etätyö edistää työmotivaatiota. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että kun etätyö joustavana työmuotona vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työmotivaatioon, se myös vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Etätyö LAMKissa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työpaikallani etätyöhön suhtaudutaan positiivisesti (n=71, ka 4,35)	4 %	1 %	4 %	36 %	55 %
Olen tyytyväinen työnantajan tarjoamaan etätyömahdollisuuteen (n=71, ka 4,61)	0 %	4 %	7 %	13 %	76 %
Tunnen työnantajan etätyökäytänteet (n=71, ka 4,2)	4 %	4 %	6 %	40 %	46 %
Etätyön tavoitteet on sovittu selkeästi (n=71, ka 3,62)	4 %	18 %	20 %	27 %	31 %
Esimieheni seuraa asetettuihin tavoitteisiin pääsyä (n=71, ka 3,18)	11 %	13 %	38 %	23 %	15 %
Osaan johtaa itseäni ja työaikaani etätyössä (n=71, ka 4,56)	3 %	1 %	4 %	20 %	72 %
Voisin tehdä etätyönä tehtäviä töitä myös varsinaisella työntekopaikalla (n=71, ka 3,92)	7 %	8 %	11 %	33 %	41 %
Minulla on mahdollisuus valita vapaasti paikka, jossa teen etätöitä (n= 71, ka 4,2)	4 %	7 %	9 %	25 %	55 %
Teen etätöitä mieluiten kotona (n=71, ka 4,42)	3 %	3 %	8 %	21 %	65 %
Teen etätyössä pidempää työaika, kuin varsinaisella työntekopaikalla (n=71, ka 3,39)	10 %	17 %	19 %	31 %	23 %
Teen etätyössä lyhempää työaika, kuin varsinaisella työntekopaikalla (=71, ka 1,87)	46 %	30 %	17 %	4 %	3 %
Etätyö edistää työhyvinvointiani (=71, ka 4,25)	1 %	6 %	14 %	24 %	55 %
Etätyö edistää työmotivaatiani (n=71, ka 4,1)	3 %	10 %	14 %	21 %	52 %
Koen, että etätyö on haastavampaa, kuin työskentely varsinaisella työntekopaikalla (n=71, ka 2,03)	45 %	24 %	19 %	8 %	4 %
Koen, että saan enemmän aikaan etätyössä, kuin varsinaisella työntekopaikalla (n=71, ka 4,03)	7 %	6 %	11 %	30 %	46 %

Tiedostan, että myös etätyössä teen työtä yhteisten tavoitteiden eteen (n=71, ka 4,62)	3 %	1 %	3 %	17 %	76 %
--	-----	-----	-----	------	------

Taulukko 1 Etätyö LAMKissa.

4.6 Luottamus etätyössä

Luottamusta koskevassa osiossa kysyttiin yhdeksällä eri kysymyksellä sitä, miten vastaaja kokee luottamuksen etätyössä. Vastauksia kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Luottamus etätyössä on kuvattu taulukossa 2.

Luottamus etätyössä oli melko hyvällä tasolla. 54 % vastaajista koki, että luottamus etätyössä on samanlaista, kuin luottamus varsinaisella työntekopaikalla.

”En koe, että luottamuksellisuus työpaikalla tai etätöissä olisi jotenkin erilaista. Tehtävät ja vastuut ovat samoja teki töitä sitten missä tahansa.”

82 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin sitä mieltä siitä, että työpaikan aikaisemmilla kokemuksilla on vaikutusta luottamukseen. Kokemukset ovat aina yksilöllisiä, eikä kysymyksessä eritelty sitä, miten aiemmat kokemukset vaikuttavat luottamukseen. Vastauksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että niillä on vaikutusta.

Työpaikan luottamusilmapiiriä kysyttiin kahdella eri kysymyksellä. Tuloksista kävi ilmi, että vaikka luottamusilmapiiri on hyvä, sitä on myös tarpeen kehittää. 60 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että työpaikan luottamusilmapiiri on hyvä. Työpaikan luottamusilmapiirin kehittäminen jakoi mielipiteitä; 41 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että luottamusilmapiiriä on tarpeen kehittää.

”Nykyinen organisaatioilmapiiri ei lisää luottamusta.”

98 % vastaajista oli sitä mieltä, että luottamusta rakennetaan kantamalla vastuuta työntekijälle osoitetuista tehtävistä. Enemmistö vastaajista (94 %) katsoi esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen vaikuttavan luottamukseen. Kyselyssä ei eritelty sitä, miten vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen, mutta koko osion vastauksia tarkasteltaessa huomataan, että luottamus etätyössä on kohdeorganisaatiossa suhteellisen vahvaa, ja siten voitaneen ymmärtää, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen positiivisesti.

”Se tehdään, mikä luvataan. Puolin ja toisin.”

Vastausten perusteella luottamus etätyössä on molemmin puoleista, sillä vastauksissa on vain hiuksenhieno ero siinä, miten työntekijät luottavat esimiehiinsä, ja miten he kokevat, että heihin luotetaan, kun he tekevät etätyötä. Enemmistö (88 %) luotti esimieheen, samoin enemmistö (91 %) koki, että heihin luotetaan, kun he tekevät etätyötä. 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastuulliset tehtävät lisäävät luottamusta.

Luottamus etätyössä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Luotan esimieheeni (n=71, ka 4,39)	1 %	3 %	8 %	30 %	58 %
Minuun luotetaan, kun teen etätyötä (n=71, ka 4,51)	3 %	2 %	4 %	25 %	66 %
Koen, että etätyössä luottamus on erilaista, kuin varsinaisella työteko- paikalla tehtävässä työssä (n=71, ka 2,31)	31 %	26 %	27 %	15 %	1 %
Minulle osoitetut vastuulliset tehtävät lisäävät luottamusta (n=71, ka 3,94)	1 %	4 %	27 %	34 %	34 %
Työpaikkani luottamusilmapiiri on hyvä (n=71, ka 3,51)	4 %	17 %	18 %	46 %	15 %
Työpaikkani luottamusilmapiiriä on tarpeen kehittää (n=71, ka 3,23)	7 %	18 %	34 %	27 %	14 %
Rakennan luottamusta kantamalla vastuun minulle osoitetuista tehtävistä (n=71, ka 4,69)	1 %	0 %	1 %	23 %	75 %
Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen (n=71, ka 4,59)	3 %	0 %	3 %	24 %	70 %
Aikaisemmat kokemukset ja tapahtumat työpaikalla vaikuttavat luottamukseen (n=71, ka 4,24)	3 %	3 %	12 %	31 %	51 %

Taulukko 2 Luottamus etätyössä.

4.7 Vuorovaikutus ja viestintä etätyössä

Yhteydenpitoa, vuorovaikutusta ja viestintää koskevassa osiossa kysyttiin seitsemällä kysymyksellä sitä, miten vastaaja kokee yhteydenpidon, vuorovaikutuksen ja viestinnän etätyössä, kuinka usein vastaaja tapaa esimiehensä kasvotusten, ja sitä, mikä on pääsääntöinen viestintäkanava etätyössä. Vastauksia kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vuorovaikutus ja viestintä etätyössä on kuvattu taulukossa 3.

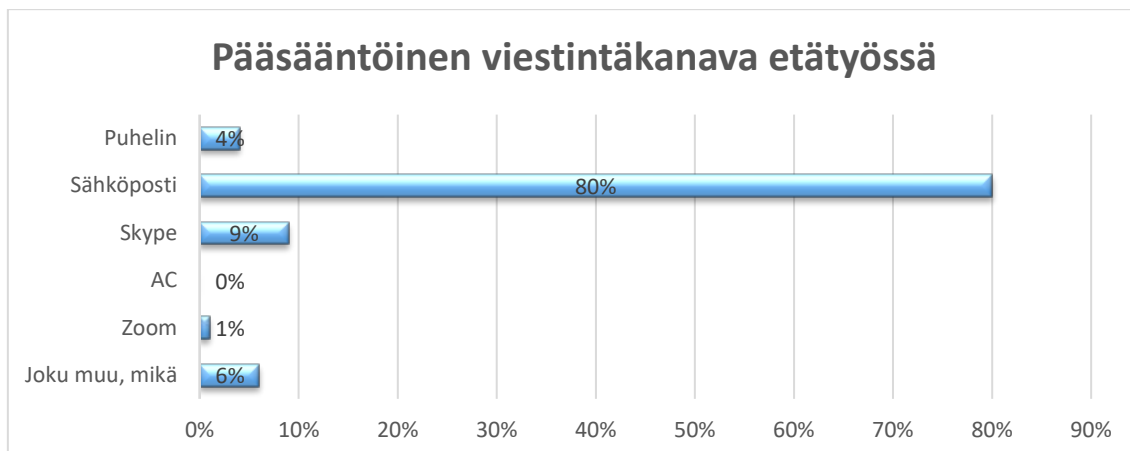
Etätyölle tyypilliseen tapaan kohdeorganisaatiossa yhteydenpito ja viestintä hoidettiin pääsääntöisesti teknologisia apuvälineitä käyttäen. Kuvio 5 osoittaa, että pääsääntöinen viestintäkanava oli sähköposti, jonka avulla viestintä hoidettiin 80 prosenttisesti. Toiseksi eniten käytettiin Skypeä (9 %). Muita yhteydenpitovälineitä olivat Zoom, Teams ja WhatsApp. Puhelinta pääsääntöisenä viestintäkanavana käytti 4 % vastaajista.

” Käytän kaikkia kanavia, ei ole suurta eroa, onko lähi-, tai etätyö”.

Viestinnän teknologiavoittoisuudesta huolimatta avoimissa vastuksissa nostettiin esiin myös kasvokkaiset tapaamiset:

”f2f kontakti on aina luontevampaa”

”Kohtaamiset kasvotusten on järjestettävä säännöllisesti. Helpottaa kaikkien tekemistä.”



Kuvio 5 Pääsääntöinen viestintäkanava etätyössä.

Vuorovaikutus ja viestintä koettiin pääsääntöisesti hyväksi, ja yhteydenpito helpoksi etätyössä. 73 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteydenpito esimieheen ja työkavereihin on etätyössä helppoa. Myös tavoitettavuus oli hyvällä tasolla, sillä 79 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies ja työkaverit ovat hyvin tavoitettavissa.

Tulokset osoittavat, että kynnyks ottaa yhteyttä etätyössä esimieheen tai työkavereihin ei juuri kasvanut etätyössä. 71 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että kynnyks ottaa yhteyttä esimieheen tai työkavereihin ei kasva etätyössä, 10 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 20 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä.

Aiemmin todettiin, että luottamus etätyössä on kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla, ja että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutus tukee luottamusta. 69 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus koettiin hyväksi, 20 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 11 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Luottamuksen rakentaminen vaatii aina aikaa. Luottamuksellisessa suhteessa vuorovaikutus on helpompaa:

”Ollaan tehty pitkään töitä yhdessä, voidaan keskustella asioista syvällisemminkin.”

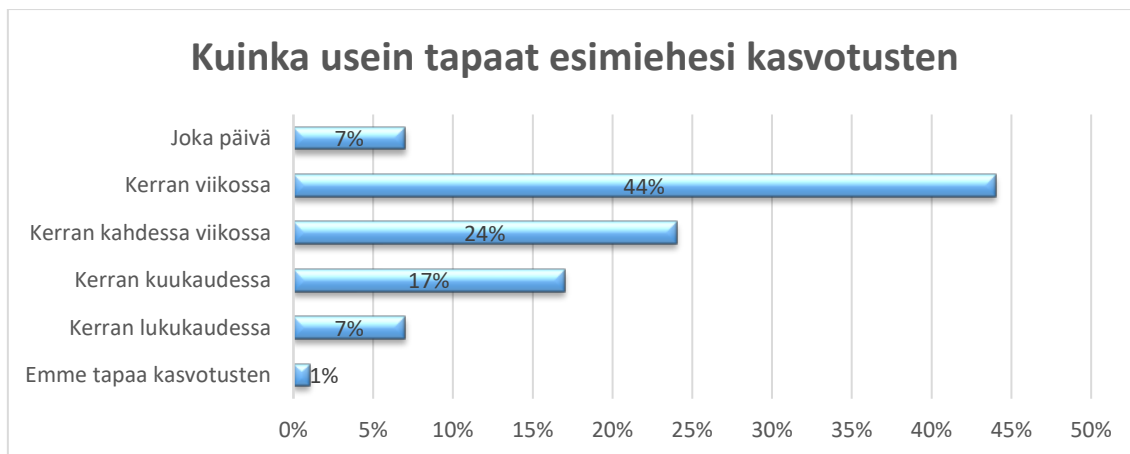
Tulokset osoittavat, että yhteydenpito esimiehen ja työkavereiden kanssa koettiin pääsääntöisesti säännölliseksi. Vastaaajista 73 % oli tästä jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 15 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 12 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä.

Viestinnän ajantasaiseksi koki 65 % vastaajista, 20 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 15 % oli jokseenkin eri mieltä. Viestinnän ajantasaisuuteen olisi hyvä kiinnittää tarkempaa huomiota. Viestinnän ajantasaisuus korostuu etenkin kriisi- ja poikkeustilanteissa.

Vuorovaikutus ja viestintä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteydenpito esimiehen ja työkavereiden kanssa on säännöllistä (n=71, ka 3,99)	3 %	9 %	15 %	34 %	39 %
Yhteydenpito esimieheen ja työkavereihin on helppoa (n=71 ka 4,21)	4 %	4 %	11 %	32 %	49 %
Kynnys ottaa yhteyttä esimieheen ja työkavereihin kasvaa etätyössä (n=71, ka 2,13)	44 %	27 %	10 %	13 %	6 %
Esimieheni ja työkaverini ovat hyvin tavoitettavissa etätyössä n=71, ka 4,17)	0 %	11 %	10 %	30 %	49 %
Yhteydenpito ja viestintä esimiehen ja työkavereiden kanssa hoidetaan pääsääntöisesti teknologisia apuvälineitä käyttäen (n=71, ka 4,23)	1 %	4 %	11 %	38 %	46 %
Vuorovaikutus on hyvää (n=71, ka 3,86)	3 %	8 %	20 %	38 %	31 %
Viestintä on ajantasaista (n=71, ka 3,73)	0 %	15 %	20 %	41 %	24 %

Taulukko 3 Yhteydenpito, vuorovaikutus ja viestintä etätyössä.

Sähköisen viestinnän suuresta määrästä huolimatta etätyöntekijät tapasivat esimiehiään myös kasvotusten. Enemmistö vastaajista (44 %, n=31) tapasi esimiehensä kerran viikossa. (ks. kuvio 6).



Kuvio 6 Esimiehen tapaaminen kasvotusten.

4.8 Etätyön johtaminen

Etätyön johtamista koskevassa osiossa kysyttiin kymmenellä kysymyksellä sitä, miten vastaaja kokee etätyön johtamisen LAMKissa. Vastauksia kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Etätyön johtaminen on kuvattu taulukossa 4.

Tulosten mukaan etätyön johtamisen systemaattisuus jakoi mielipiteitä. 16 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 49 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 36 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyön johtaminen on systemaattista.

Kokemukset siitä, onko etätyön johtaminen erilaista, kuin varsinaisella työntekopaikalla tapahtuva johtaminen, vaihtelivat. 31 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 27 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 42 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Hienoinen

enemmistö oli sitä mieltä, että etätyön johtaminen ei ole erilaista, kuin varsinaisella työntekopaikalla tapahtuva johtaminen. Tämä tuli esille myös useissa avoimissa vastauksissa:

”Mielestäni etätyö on samaa työtä kuin varsinaisessa työntekopaikassa, sitä ei tarvitse erikseen johtaa.”

”En ole huomannut erityistä eroa paikan päällä, tai etätöissä tapahtuvassa johtamisessa.”

Esimiehen läsnäololla ei pääsääntöisesti koettu olevan vaikutusta päivittäiseen työhön. Vastaajista 57 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä, 15 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, 17 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä. Asia tuli esille myös avoimissa vastauksissa:

”En ole todennut minkäänlaista johtamista, kun on kyseessä etätyö. Muutenkin johtaminen myös läsnätyössä on kyseenalaista määrältään ja laadultaan. Hyvin näkymätöntä. Mikä ei ole pelkästään huono asia itsenäisen työn taitajalle.”

”Koska esimies on minulle ylipäätään kovin näkymätön, en koe, että etätyöllä olisi asiaan mitään merkitystä. En muista koskaan keskustelleeni hänen kanssaan etätyöstä.”

LAMKin etätyöohjeissa edellytetään etätyössäkin huolellisuutta, muistutetaan kiinnittämään huomiota tietoturvaan, ja suositellaan käyttämään työnantajan laitteita ja ohjelmistoja turvallisen etätyön varmistamiseksi. Tulokset osoittavat, että tähän kohtaan tulisi kiinnittää tarkemmin huomiota etätyön johtamisessa. Tätä näkemystä puoltaa, se, että vastaajista 17 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 49 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 34 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyön johtamisessa

kiinnitetään erityistä huomiota tietosuojakäytäntöihin. Vastaajista 24 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 48 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 28 % oli jokseenkin, tai täysin erimieltä siitä, että etätyön johtamisessa seurataan sitä, että etätyössä käytetään työnantajan tarjoamia työvälineitä ja suojattuja yhteyksiä.

Tulokset osoittavat, että etätyön johtamisella on vaikutusta siihen, että työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä. Tätä väitettä puoltaa se, että 38 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin, tai samaa mieltä. Etätyön johtajalla täytyy olla osaamista luoda työyhteisöön sellaiset sosiaaliset suhteet, jotka vahvistavat yhteistyötä, ja saavat etätyöntekijän tuntemaan, että hän kuuluu joukkoon.

Tulokset osoittavat, että etätyössä suoriutumista ei seurata säännöllisesti. Tätä näkemystä tukee se, että vastaajista vain 14 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 51 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, ja 35 % oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyössä suoriutumista seurataan säännöllisesti. Suoriutumisen seuranta voidaan rinnastaa tavoitteiden asettamiseen, ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Kuten kohdassa 4.5. tuli esille, tavoitteiden asettamiseen, ja niiden seurantaan tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. Sama huomio voidaan tehdä myös etätyössä suoriutumisen seurannan kohdalla, eli siihen olisi kiinnitettävä tarkempaa huomiota.

Kokemuksia etätyön johtamisen painopisteestä kysyttiin kahdella eri kysymyksellä. Etätyön johtamisessa painopisteen koettiin olevan enemmän ihmisten johtamisessa, kuin kontrolloinnissa. Tätä väitettä tukee se, että vastaajista 37 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 45 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 18 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että painopiste on ihmisten johtamisessa. Vastaavasti, 13 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, 27 % ei samaa, eikä eri mieltä, 60 % jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että etätyön johtamisessa painopiste on kontrolloinnissa. Tulokset ovat siten sen mukaisia, että johtamisessa keskiöön nousee työn tulokset, niiden valvonta ja arviointi.

Etätyön johtaminen	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyön johtaminen on systemaattista (n=71, ka 2,70)	13 %	23 %	49 %	13 %	3 %
Etätyön johtaminen on erilaista, kuin varsinaisella työntekopaikalla tapahtuva johtaminen (n=71, ka 2,79)	18 %	24 %	27 %	23 %	8 %
Esimiehen läsnäololla on vaikutusta päivittäiseen työhön (n=71, ka 2,06)	46 %	21 %	15 %	14 %	3 %
Etätyön johtamisella on vaikutusta siihen, että tunnen olevani osa työyhteisöä (n=71, ka 3,03)	14 %	14 %	34 %	31 %	7 %
Etätyössä suoriutumista seurataan säännöllisesti (n=71, ka 2,61)	20 %	15 %	51 %	13 %	1 %
Hyvin johdettu etätyö vaikuttaa työpaikan tuloksellisuuteen positiivisesti (n=71, ka 3,94)	3 %	1 %	24 %	42 %	30 %
Etätyön johtamisessa kiinnitetään erityistä huomioita tietosuojakäytäntöihin (n=71, ka 2,73)	14 %	20 %	49 %	13 %	4 %
Etätyön johtamisessa seurataan sitä, että etätyössä käytetään työnantajan tarjoamia työvälineitä ja suojattuja yhteyksiä (n=71, ka 2,92)	14 %	14 %	48 %	14 %	10 %
Etätyön johtamisessa painopiste on ihmisten johtamisessa (n=71, ka 3,21)	10 %	8 %	45 %	24 %	13 %
Etätyön johtamisessa painopiste on kontrolloinnissa (n=71, ka 2,18)	39 %	21 %	27 %	7 %	6 %

Taulukko 4 Etätyön johtaminen.

4.9 Yhteisöllisyys etätyössä

Yhteisöllisyyttä koskevassa osioissa kysyttiin kahdellatoista kysymyksellä sitä, miten vastaaja kokee yhteisöllisyyden etätyössä. Vastauksia kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Yhteisöllisyys etätyössä on kuvattu taulukossa 5.

Tulosten mukaan lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että etätöiden tekeminen ei vähennä työpaikan yhteisöllisyyttä. Väittämän ”koen etätöiden tekemisen vähentävän työpaikan yhteisöllisyyttä” vastausten mukaan 29 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 23 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 48 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Etätyön vaikutus yhteisöllisyyteen tuli esille avoimissa vastauksissa:

”Yhteisöllisyyteen ei ole vaikutusta. Etätyötä on kuitenkin vain korkeintaan kaksi kertaa viikossa.”

”Yhteisöllisyydelle on monta mahdollisuutta, jos vain haluaa itse osallistua. Itse voi myös järjestää tapaamisia ja kutsua kollegat mukaan. Esimiestä ei näihin tarvita. Etätyössä ei ole tarvetta yhteisöllisyyteen, koska silloin on tarkoitus keskittyä omiin ydintehtäviin.”

Etätyön ei koettu lisäävän työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tätä näkemystä tukee se, että vastaajista 8 % vastaajista oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 46 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 46 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyö lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Etätyön ei koettu myöskään vahvistavan yhteisöllisyyttä. Tätä näkemystä tukee se, että vastaajista 10 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 45 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 45 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyö vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä.

”En ole työskentelyaikani juurikaan löytänyt yhteisöllisyyttä tai yhteenkuuluvuutta. Osa kollegoista on toki läheisempiä ja heidän kanssaan on mukava vaihtaa vaikka lounaalla kuulumisia tai vertaistukea. Laajempi yhteisöllisyys mielestäni puuttuu, on päälle liimattua. En ole kiinnittynyt työyhteisöön samalla lailla kuin edellisissä työpaikoissani.”

Kuten aikaisemmin (ks. kohta 4.5) tuli ilmi, vastaajat kokivat, että myös etätyössä tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Etätyötä ei sen sijaan koettu vahvasti yhdessä tekemiseksi. Vastaajista 28 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 30 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 42 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että etätyö on yhdessä tekemistä. Tulokset osoittavat, että etätyötä tekevät kokevat tekevänsä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta eivät koe etätyötä yhdessä tekemiseksi.

Tulokset osoittavat, että vastaajat eivät koe kaipaavansa esimiehen ja työkavereiden tukea tehdessään etätöitä. Väittämästä ”kaipaen esimiehen ja työkavereiden tukea tehdessäni etätöitä”, vastaajista 17 % oli jokseenkin, tai täysin sama mieltä, 21 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 62 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Väittämässä ei eritelty minkälaista tuki voisi olla; sosiaalista, työvälineisiin liittyvää, työtehtäviin liittyvää, tai jotain muuta, mutta tulosten perusteella tukea ei juuri kaivattu. Työyhteisössä pitää kuitenkin olla valmius tuen antamiseen, jos etätyöntekijöillä tarve siihen ilmenee.

Tulokset osoittavat, että etätyötä tekevät eivät pääsääntöisesti kaipaa vapaamuotoisia tapaamisia esimiehen ja työkavereiden kanssa. Vastaajista 28 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, 24 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 48 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että kaipaa etätöitä tehdessä vapaamuotoisia tapaamisia esimiehen ja työkavereiden kesken. Vapaamuotoisia tapaamisia kaipaavia oli tulosten perusteella kuitenkin jonkin verran, joten vapaamuotoisille tapaamisille voidaan nähdä olevan tarvetta.

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, ettei tunne itseään yksinäiseksi tehdessään etätöitä. Vastaajista 14 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 8 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 78 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, tuntevatko he itsensä yksinäisiksi tehdessään etätöitä. Enemmistö vastaajista ei myöskään kokenut ulkopuolisuuden tunnetta tehdessään etätöitä. Tätä väitettä tukee se, että vastaajista 17 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 7 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 75 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että kokevatko he ulkopuolisuuden tunnetta tehdessään etätöitä. Kummankin väittämän kohdalla havaitaan, että etätöiden tekijöissä on jonkin verran itsensä yksinäiseksi, tai ulkopuoliseksi kokevia. Tutkimusten mukaan (mm. Pyöriä) työpaikalla olisikin tärkeää järjestää tapaamisia säännöllisesti, jotta tällaisilta kokemuksilta voitaisiin välttyä, tai niitä voitaisiin pienentää.

Etätöissä on huomioitava sosiaaliset suhteet, ja työtekijöiden sosiaalistumisen tarpeet. Etätöiden ei pääsääntöisesti koettu heikentävän työpaikan sosiaalisia suhteita. Tätä väitettä tukee se, että väittämästä ”koen työpaikan sosiaalisten suhteiden heikentyneen tehdessäni etätöitä” vastaajista 19 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 16 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 65 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Ihmisen kokemukset ovat aina yksilöllisiä, ja jokaiselle sosiaaliset suhteet merkitsevät erilaisia asioita. Yhteistä ihmisille on kuitenkin luottainen tarve liittyä johonkin, tarve kuulua joukkoon, ja tarve sosiaalistua. Sosiaaliset suhteet ovat osa työhyvinvointia, ja niitä on pyrittävä vahvistamaan. Sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisemiseksi etätöissä on pyrittävä järjestämään säännöllisesti kokouksia, ja vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon on oltava säännöllistä.

Kyselylomakkeella oli kaksi kysymystä siitä, miten vastaajat kokivat suhteensa työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä. Tulokset osoittivat, että vastaajista 28 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 49 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 23 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että he kokivat suhteensa työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä paremmaksi. Vastaavasti vastaajista 10 % oli jokseenkin, tai täysin samaa mieltä, 38 % ei samaa,

eikä eri mieltä, ja 52 % jokseenkin, tai täysin eri mieltä siitä, että he kokivat suhteensa työyhteisöön etätöiden myötä muuttuneen huonommaksi. Näin ollen vastaajissa oli hie-
man enemmän heitä, jotka kokivat, että suhde työyhteisöön on muuttunut etätöiden
myötä paremmaksi.

Kohdeorganisaation etätömahdollisuuksia voidaan pitää melko onnistuneina työhön ja
organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Enemmistö vastaajista koki, että etätömah-
dollisuus lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon, sillä vastaajista 65 % oli jokseenkin,
tai täysin samaa mieltä, 24 % ei samaa, eikä eri mieltä, ja 11 % jokseenkin, tai täysin eri
mieltä siitä, että etätömahdollisuus lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon.

Yhteisöllisyys etätöissä	Täysin eri mieltä	Jok- seenkin eri mieltä	Ei sa- maa, eikä eri mieltä	Jok- seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätömahdollisuus lisää sitoutu- mista työhön ja organisaatioon (n=71, ka 3,93)	3 %	8 %	24 %	23 %	42 %
Kaipaen esimiehen ja työkaverei- den tukea tehdessäni etätöitä (n=71, ka 2,24)	34 %	28 %	21 %	14 %	3 %
Kaipaan vapaamuotoisia tapaami- sia esimiehen ja työkavereiden kanssa tehdessäni etätöitä (n=71, ka 2,63)	27 %	21 %	24 %	18 %	10 %
Tunnen itseni yksinäiseksi tehdes- säni etätöitä (n=71, ka 1,86)	57 %	21 %	8 %	8 %	6 %
Koen ulkopuolisuuden tunnetta tehdessäni etätöitä (n=71, ka 1,87)	59 %	17 %	7 %	11 %	6 %
Koen työpaikan sosiaalisten suh- teiden heikentyneen tehdessäni etätöitä (n=71, ka 2,24)	35 %	30 %	16 %	13 %	6 %
Koen etätöiden tekemisen vähen- tävän työpaikan yhteisöllisyyttä (n=71, ka 2,65)	25 %	23 %	23 %	21 %	8 %
Koen suhteeni työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä pa- remmaksi (n=71, ka 3,07)	6 %	17 %	49 %	21 %	7 %

Koen suhteeni työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä huonommaksi (n=71, ka 2,28)	32 %	20 %	38 %	7 %	3 %
Etätö lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä (n=71, ka 2,41)	23 %	23 %	46 %	8 %	0 %
Etätö vahvistaa yhteisöllisyyttä (=71, ka 2,42)	24 %	21 %	45 %	9 %	1 %
Etätö on yhdessä tekemistä (n=71, ka 2,65)	24 %	18 %	30 %	25 %	3 %

Taulukko 5 Yhteisöllisyys etätöissä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään ensin yhteenveto, jossa tarkastellaan tutkimustuloksia tutkimuksessa käytettyjen etätyön kulmakivien kautta. Aluksi tarkastellaan kohdeorganisaation etätyötä yleisellä tasolla, ja sen etätyön johtamista, luottamusta etätyössä, vuorovaikutusta ja viestintää etätyössä, sekä yhteisöllisyyttä ja tarvetta kuulua ryhmään. Yhteenvetön jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen, ja miten vuorovaikutus toimii etätyössä Lahden ammattikorkeakoulussa. Kohdeorganisaatiossa, sekä työnantaja, että työntekijät suhtautuvat etätyöhön positiivisesti. Työnantajan puolelta tämä näkyy siinä, että etätyölle on laadittu periaatteet, ja etätyösopimuksia tehdään yhä enemmän. Työntekijöiden puolelta tämä tuli esille kyselyvastauksissa. Tutkimustulokset osoittavat, että etätyön kulmakivet, yhteisöllisyys, luottamus, viestintä ja vuorovaikutus ovat kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Etätyö ei vaikuta yhteisöllisyyden tunteeseen, ja vuorovaikutus on etätyössä toimivaa.

Etätyötä yleisellä tasolla tarkasteltaessa voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa työnantajan tarjoamaan etätyömahdollisuuteen ollaan erittäin tyytyväisiä, ja sen koetaan tukevan työhyvinvointia ja jaksamista. Suurin syy etätyön tekemiselle on työrauha, ja se, että etätyössä voi keskittyä paremmin. Etätyömahdollisuutta arvostetaan myös siksi, että etätyössä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa. Työnantajan etätyökäytänteet tunnetaan hyvin, ja etätyöntekijät tiedostavat, että myös etätyössä tehdään työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Etätyön tekemisen paikan voi valita haluamallaan tavalla, ja suurin osa työntekijöistä tekee etätöitä mieluiten kotona. Kurlandin ja Baileyn (1999) mukaan kotona etätöitä tehtäessä työpäivät saattavat helposti venyä pitkiksi. Tällaista ongelmaa ei tullut esiin kohdeorganisaatiossa, vaan työpäivät pysyvät kohtuullisen pituisina. Etätyössä koetaan saatavan enemmän aikaan, kuin varsinaisella

työntekopaikalla. Etätyötä ei koeta haastavammaksi, kuin työskentelyä varsinaisella työntekopaikalla. Etätyönä tehtäviä töitä voitaisiin tehdä myös varsinaisella työntekopaikalla.

Etätyön johtaminen on pääsääntöisesti sähköisten välineiden avulla tapahtuvaa johtamista. Helteen (2004), Hyppäsen (2013) ja Pyöriän (2011) mukaan etätyön johtamisessa korostuu luottamus. Viikman (2016) tuo esiin, että etätyössä työntekijällä on suurempi vastuu työtehtävistään. LAMKissa pääsääntöinen viestintäkanava on sähköposti, mutta muitakin viestintäkanavia on käytössä. Luottamus on hyvällä tasolla, etätyöntekijät luottavat esimiehiinsä, ja kokevat, että heihin luotetaan, kun he tekevät etätyötä. Luottamusta rakennetaan vastuullisia työtehtäviä antamalla, ja ne huolellisesti tekemällä. Etätyön johtaminen vaikuttaa siihen, että etätyöntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöä.

Etätyön johtamisessa korostuu tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta. Tavoitteet muodostavat Tuomivaaran, Ropposen ja Kandolinin (2016) mukaan perustan itsensä johtamiselle, ja ne rakentavat luottamusta etätyössä. Tavoitteiden asettamiseen olisi kohdeorganisaatiossa hyvä kiinnittää tarkempaa huomiota. Kurlandin ja Baileyn (1999) mukaan etätyön johtamisen haasteet liittyvät fyysisesti etäällä työskentelevien työntekijöiden suoriutumisen, kuormittumisen ja jaksamisen seurantaan. Työ- ja elinkeinoministeriö on nostanut vuonna 2016 ilmestyneessä julkaisussaan esille, että tulosten seuranta on etätyössä oleellista, ja etätyön johtamisen kannalta se edellyttää tavoitteiden asettamista, ja jatkuvaa työntekoa tukevaa vuoropuhelua. LAMKissa etätyötä tekevien suoriutumisen seurantaan liittyvät haasteet ovat havaittavissa, eikä etätyössä suoriutumista ei seurata kovin säännöllisesti, vaikka esimiesten tulisi kohdeorganisaation etätyön periaatteiden mukaan tehdä niin.

Itsensä johtamisessa etätyössä ei kohdeorganisaatiossa ole haasteita. Valta osa työntekijöistä on sitä mieltä, että osaa johtaa itseään ja työaikaansa etätyössä. Tämä näkyy myös siinä, että kohdeorganisaatiossa etätyö ei vaikuta suuresti työaikaan, vaan

työpäivät pysyvät kohtuullisen mittaisina. Varhelahden ja Mikkilä-Erdmanin (2016) esittämä näkemys siitä, että työn ja vapaa-ajan välinen rajanveto voi olla etätyössä haastavaa, ei toteudu kohdeorganisaatiossa työaikojen suhteen, mutta työasioista irti pääseminen vapaa-ajalla on joillekin työntekijöille vaikeaa.

Humalan (2007), Helteen (2004), ja Kärkkäisen (2005) mukaan etätyön johtamisessa painopiste kohdistuu työn tulosten valvontaan, niiden laadulliseen arviointiin, suorituskyvyn ja tuloksen johtamiseen. Kohdeorganisaatiossa etätyön johtamisen painopiste on vahvemmin ihmisten johtamisessa, kuin kontrolloinnissa, ja johtamisessa keskiöön nousevat työn tulokset, niiden valvonta ja arviointi.

Etätyön johtamisosaaminen, ja eri-ikäisten johtaminen korostunee kohdeorganisaatiosakin tulevaisuudessa. Tutkimuksen suorittamisen aikaan henkilöstön keski-ikä oli 47,3 vuotta, ja lähes kolmas osa kyselyyn vastanneista oli työskennellyt organisaatiossa 15 vuotta, tai enemmän. Osaavan työvoiman tarve kasvaa, ja työmarkkinoille tulevien uusien sukupolvien edustajien määrät pienenevät. Uusien sukupolvien edustajat, etenkin milleniaalit arvostavat työpaikaltaan Zarimin ja Zakin (2015), Morrellin ja Abstonin (2018), sekä Cascion (2000) mukaan kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia, joustavia työaikoja, ja laadukasta johtamista. Nämä ovat tekijöitä, jotka luovat organisaatioille kilpailuetua uutta henkilökuntaa rekrytoitaessa. Myös etätyömahdollisuudet ovat organisaatioiden kilpailuetua lisääviä tekijöitä, siksi niihin, ja etätyön johtamisosaamiseen on hyvä panostaa.

Luottamus etätyössä on kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Työntekijä kokee luottamusta tilanteissa, joissa hänelle annetaan mahdollisuus näyttää osaamisensa ja luotettavuutensa. Laineen (2009) mukaan työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan vahvistaa esimieheltä saatava tuki, huomio, ymmärrys, sekä mahdollisuus keskustella. Työntekijän luottamus esimiestä kohtaan vahvistuu, kun esimies osoittaa luottamusta hänen taitoihinsa, esimerkiksi antamalla hänelle uusia tehtäviä itsenäisesti hoidettavaksi.

Etätyöntekijät kokevat, että he rakentavat luottamusta kantamalla vastuuta heille osoitetuista tehtävistä, ja että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen. Aikaisemmat kokemukset ja tapahtumat työpaikalla vaikuttivat luottamukseen. Työpaikan luottamusilmapiiri koetaan hyväksi, mutta toisaalta nähdään, että sitä voisi myös kehittää. Etätyössä ja varsinaisella työntekopaikalla koetussa luottamuksessa ei havaittu suuremmin eroja. Koivumäen (2008) ja Rauramon (2004) mukaan vahva luottamus synnyttää vahvaa yhteisöllisyyden kokemista. Tämä näkyy myös kohdeorganisaatioissa, jossa luottamuksen lisäksi, myös yhteisöllisyys etätyössä koetaan hyväksi.

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli etätyössä. Cascion (2000) mukaan uudenlaiset viestintätaidot ovat tarpeen, jotta etätyöntekijät eivät kokisi eristäytyvänsä työyhteisöstä, tai etteivät he kokisi jäävänsä ryhmän ulkopuolelle. Kohdeorganisaatioissa viestintä ja vuorovaikutus koetaan pääsääntöisesti hyväksi, ja yhteydenpito helpoksi. Esimies ja työkaverit ovat hyvin tavoitettavissa, ja yhteydenpito on säännöllistä. Vuorovaikutus on hyvää, ja viestintä ajantasaista, eikä kynnys ottaa yhteyttä esimieheen ja työkaverihin kasva etätyössä.

Cascion (2000) mukaan viestintä ei voi rajoittua pelkkään yksipuoliseen sähköpostiviestittelyyn, ja virtuaalisesti johdettaessa on osattava valita oikeanlainen tapa viestiä asian sisällöstä riippuen. Kohdeorganisaatioissa valtaosa yhteydenpidosta ja viestinnästä esimiehen ja työkavereiden kanssa hoidetaan etätyölle tyypilliseen tapaan teknologisia apuvälineitä käyttäen, ja pääsääntöinen viestintäkanava on sähköposti. Vaikka viestintä ja vuorovaikutus koetaan pääsääntöisesti hyväksi, olisiko organisaatioissa panostettava uudenlaisten viestintäkanavien vahvistamiseen? Vai toimiiko sähköposti edelleen? Onko organisaatiokulttuuri sellainen, että sähköpostiviestintä on juurtunut organisaatioon vahvasti, ja se on koettu toimivimmaksi viestintäkanavaksi? Viestinnän merkitykseen yhteisöllisyyttä tukevana elementtinä, ja organisaatioon kuulumisen tunteen lisääjänä tulee kiinnittää huomiota, jos etätyö lisääntyy.

Työturvallisuuskeskuksen (2018), ja Vilkmanin (2016) mukaan kasvokkain tavattaessa vuorovaikutus on avoimempaa ja rehellisempää, ja tapaamiset mahdollistavat työntekijän kuormittumisen ja hyvinvoinnin seurannan. Kuormittumisen ja jaksamisen seurannan nostavat esiin myös Kurland & Bailey (2009). Sähköisen viestinnän suuresta määrästä huolimatta etätyöntekijät tapaavat esimiehiään myös kasvotusten, jolloin kuormittumisen seuranta mahdollistuu.

Yhteisöllisyys ja tarve kuulua osaksi ryhmää tai yhteisöä ovat ihmisen perustarpeita. Maslowin (1970) mukaan ihmisellä on viidentyypisiä perustarpeita, joiden perustan luovat fysiologiset tarpeet, joita seuraa turvallisuuden tarpeet, liittymisen ja sosiaalistumisen tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Juutin (2006) mukaan ihmisellä on tarve kuulua johonkin yhteisöön, ja että liittymisen tarpeella on merkittävä rooli työntekijän sosiaalistamisessa organisaatioon. Myös West, Markiewicz ja Shipton (2006), sekä Rauramo (2004) esittävät sosiaalistumisen tarpeen, sillä sosiaalisena toimijana ihminen on riippuvainen toisista ihmisistä ja ryhmistä. Coissard, Ndao, Gilbert ja Banovic (2017) nostavat esiin ryhmään kuulumisen, ja yhteenkuuluvuuden tunteet, jotka vahvistavat ryhmän jäsenten työhyvinvointia, työntekijöiden välisiä hyviä suhteita, ja aloitteellisuutta. Etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä korostuu myös viestinnän merkitys, ja viestintäkäytännöt. Yhteisöllisyyttä luodaan toimimalla avoimesti, ja hyvällä vuorovaikutuksella. Yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä jokaisella organisaation toimijalla on oma vastuu, mutta erityisesti vastuu on esimiehillä.

Kohdeorganisaatiossa liittymisen ja sosiaalistumisen tarpeet eivät nouse merkittävään rooliin. Etätyön ei koeta lisäävän, tai vahvistavan yhteisöllisyyttä. Etätyössä ei ilmene vahvoja ulkopuolisuuden tunteen, tai yksinäisyyden tunteen kokemuksia, eikä vapaamuotoisia tapaamisia pääsääntöisesti kaivata. Pääsääntöisyydestä huolimatta vastaajista kuitenkin 28 % kaipasi myös vapaamuotoisia tapaamisia. Lisäksi vastaajissa oli myös jonkin verran sellaisia, jotka tuntevat itsensä yksinäiseksi, kokevat ulkopuolisuuden tunnetta, tai kokevat työpaikan sosiaalisten suhteiden heikentyneen tehdessään etätöitä. Näin

ollen vapaamuotoisia tapaamisia on hyvä järjestää, ja etätyötä tekevien yksinäisyyden tunnetta pitää pyrkiä välttämään, sillä se vaikuttaa työntekijän psyykkiseen vointiin, ja se heikentää työhyvinvointia. Vapaamuotoisia tapaamisia voivat olla esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket. Vapaamuotoisten tapaamisen lisäksi yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja vahvistamisessa voidaan hyödyntää viestintää.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymykseen **”Miten etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyteen?”** vastauksena todetaan, että etätyöllä ei pääsääntöisesti ole vaikutusta yhteisöllisyyteen. Tähän vastaukseen päädytään kaikkia tutkimuksessa esillä olleita etätyön kulmakiviä tarkastelemalla. Johtaminen ja luottamus, sekä viestintä ja vuorovaikutus synnyttävät yhteisöllisyyttä. Näissä ei tutkimustulosten mukaan ole suuria haasteista, vaan ne ovat kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Yhteisöllisyys lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja se vähentää yksinäisyyden, tai irrallisuuden tunteita. Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa pitämällä yhteyttä säännöllisesti, tapaamalla myös kasvotusten, sekä järjestämällä vapaamuotoisia (virtuaalisia) tapaamisia. Kohdeorganisaatiossa ilman erillistä etätyösopimusta etätyötä saa tehdä kaksi päivää viikossa. Tämä rajaus voi osaltaan selittää sitä, ettei etätyöllä pääsääntöisesti ole vaikutusta yhteisöllisyyteen. Enemmissä määrin tehtävällä etätyöllä voisi olla erilainen vaikutus, ja virtuaalisen työn lisääntyessä, myös yhteisöllisyyden muodot muuttuvat.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle syksyllä 2018 vaikutti yhteisöllisyyteen. Toimintojen keskittämisen myötä käytettävissä olevat tilat vähenivät, eikä uudella kampuksella ei ole henkilökohtaisia työskentelypisteitä. Yhteisöllisyyden kannalta muutos nähdään negatiivisena:

” Yhteisöllisyys heitettiin romukoppaan Mikkulankadulle muutettaessa.”

”Itse kaipaan kontaktia toisiin ihmisiin, joten etätöissä koen olevani erossa siitä löyhästäkin yhteisöstä. Tosin suurkampus on kaiken kaikkiaan löyhentänyt yhteisöllisyyden tunnetta.”

Humalan (2007) mukaan hajautetun työn yleistymistä puoltaa organisaatioiden tavoite säästää toimitila- ja matkakustannuksissa. Tuomivaaran, Ropposen ja Kandolinin (2016) mukaan onnistuneet etätyöjärjestelyt lisäävät organisaatioon sitoutumista, joka heijastuu positiivisesti organisaation tuottavuuteen. Blanchardin ja Markuksen (2002) mukaan yhteisöllisyyden tunne lisää työhön sitoutumista. Toimintojen keskittämisestä voidaan nähdä syntyvän kompleksinen ongelma, jossa tarkasteluun nousee yhteisöllisyyden kokeminen, tuottavuuden parantaminen, ja toimitilojen supistamisesta syntyvät kustannussäästöt. Uusien toimintatapojen ja uudenlaisen työkuulttuurin omaksuminen ottaa aikaa, joten kovin suoraviivaisia johtopäätöksiä uuden kampuksen vaikutuksista ei voine vielä vetää.

Tutkimuskysymykseen **”Miten vuorovaikutus toimii etätyössä?”** vastauksena todetaan, että vuorovaikutus toimii etätyössä hyvin. Kohdeorganisaatiossa pääsääntöinen viestintäkanava on sähköposti, mutta muitakin kanavia on käytössä. Voitaneen todeta, että koska luottamus etätyössä on hyvä, se vaikuttaa myös vuorovaikutukseen, ja pääsääntöisessä viestintäkanavassa, sähköpostissa, viestit ymmärretään oikein, eikä sähköiselle viestinnälle ominaisia väärintulkintoja juuri synny. Positiivista on, että etätyö ei nosta kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen tai työkavereihin, jotka ovat hyvin tavoitettavissa. Näin ollen etätyöntekijä pystyy tarvittaessa saamaan helposti apua mieltä askarruttaviin asioihin. Kurland ja Bailey (2009), Vilkmann (2016) ja työturvallisuuskeskus (2018) nostavat yhden etätyön johtamisen haasteeksi etätyön tekijän jaksamisen, kuormittumisen ja hyvinvoinnin seurannan. Hyvä vuorovaikutus auttaa esimiestä tässä työssä. Vuorovaikutusta, ja etätyöntekijöiden ryhmään kuulumisen tunnetta voidaan lisätä järjestämällä säännöllisesti virtuaalisia tapahtumia. Mutta myös kasvokkaisia kohtaamisia on hyvä järjestää.

Tutkimuksen luotettavuuden ja tarkkuuden arviointi

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuuden ja tarkkuuden arviointia tutkimuksen toistettavuuden kannalta. Mikä tutkimus on toistettavissa tutkijasta riippumatta täsmälleen samoin tuloksin, tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita, ja tarkkuutta tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, ettei tutkimukseen sisälly satunnaisvirheitä. Tutkimuksen tarkkuuden arvioinnin kohteena ovat otoskoko ja laatu, tutkimuksen vastausprosentti, havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevien tietojen syöttämisen huolellisuus ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt mitataan. Kato tarkoittaa havaintojen puuttumista (Vilkka 2007, s. 51, 149 –150.). Aineistokeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, jonka haittapuolia ovat, se, että ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, ovatko he olleet selvillä aihealueesta, johon vastaavat, ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet vastaajien näkökulmasta oikein muotoiltuja (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 191.).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kyselylomakkeella tehty tutkimus on toistettavissa tutkijasta riippumatta samoin tuloksin, koska vakiodut kysymykset, ja ennalta määrätyt vastausvaihtoehdot eivät muutu. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä myös siitä näkökulmasta, että tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, ja kaikki havaintoyksiköt mitattiin. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä myös siksi, että katoa ei tapahtunut, kyselylomakkeen kysymyksiin ei voinut jättää vastaamatta, koska kysymykset, joihin haluttiin vastaukset, oli asetettu pakollisiksi. Tutkimuksen reliabiliteettia haastaa suhteellisen alhainen vastausprosentti, joka oli 44,65 %. Tutkimuksen perusjoukkoa, muuta kuin ammattikorkeakoulun opetushenkilöstöä, voidaan pitää kattavana (n=159), ja siten todeta, että määrällisen tapaustutkimuksen kriteerit ja edellytykset oli varmistettu. Tutkimuksen reliabiliteettia aineistonkeruumenetelmän näkökulmasta tarkasteltaessa luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Avoimiin kysymyksiin tulleet kommentit tukivat kyselyn väittämiä. Vakiodulla kyselyllä, jossa oli mielipideväittämiä, saatiin

selkeät kannanotot jokaiseen väittämään. Kysymykset, joihin haluttiin vastauksia, olivat pakollisia, eikä katoa siten ilmennyt. Aineistonkeruumenetelmän näkökulmasta reliabilitteettia haastaa vastaajien tunnetila, rehellisyys, jaksaminen, työtyytyväisyys, työkuorma ja muut vastaavat vastaamishetkellä vallitsevat seikat. Tällöin vastaaja voi päätyä valitsemaan monivalintakysymyksissä vaihtoehdon, joka ei aidosti vastaa hänen mielipidettään.

Validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia, ja sitä, mittaavatko muuttujat juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiteettia voi parantaa hyvällä käsitteen muodostuksella, ja teorian johtamisella. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen perusteellisuus, tutkimuksen tulokset, sekä tuloksista tehtyjen päätelmien oikeellisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen pätevyys voidaan ymmärtää vakuuttavuudeksi ja uskottavuudeksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 153; Metsämuuronen, 2003, s. 35; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen. Vastaukset muodostettiin kerättyä aineistoa, ja etätöön kulmakiviä tarkastelevaa teoriaa toisiinsa peilaten määrällisen tapaustutkimuksen menetelmin. Laadullisen tutkimuksen elementtejä tutkimuksessa olivat avoimet vastaukset, jotka toivat tutkimukseen vakuuttavuutta, ja uskottavuutta. Tutkimukset tavoitetta, ja tarkoitusta tarkastellessa, voidaan todeta, että tutkija on ne saavuttanut.

Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksia pohdittaessa ensimmäisenä voisi nostaa esiin sen, että olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten etätöön tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta vaikuttavat työn tuottavuuteen, ja työntekijän työhyvinvointiin. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy etätöön määrään; onko etätöyllä vaikutusta yhteisöllisyyteen, jos sitä tehdään enemmän, kuin kaksi päivää viikossa? Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy etätöön

vapaaehtoisuuteen; tällä hetkellä etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta entä jos työntekijät määrätään tekemään etätöitä, miten ”pakotettu etätyö” vaikuttaa yhteisöllisyyteen? Neljäs jatkotutkimusehdotus liittyy toimintaympäristön haasteisiin; miten organisaatioissa varmistetaan ennakoiva ja reagoiva johtaminen, jotta ne pystyvät sopeutumaan ja mukautumaan tarvittaessa nopeastikin epävakaan toimintaympäristön haasteisiin?

Lähdeluettelo

- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. *Psychological Science* 16: 2, 40–46.
- Ammattikorkeakoululaki (932/2014). Edita Publishing Oy. Noudettu 2019-30-11 osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>.
- Bergum, S. (2009). *Management of Teleworkers – managerial communication at a distance*. Turun Kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-10:2009.
- Blanchard, A. L. & Markus, M. L. (2002). *Sense of Virtual Community— Maintaining the Experience of Belonging*. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences [online], Big Island, Hawaii 7- 10.1.2002.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13:3, 345–365.
- Boss, A.D. & Sims H.P. Jr. (2008). *Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135-150. DOI: 10.1108/02683940810850781
- Cascio, W. (2000). *Managing a virtual workplace*. *Academy of Management Executive*, 2000. Vol 14. No. 3.
- Cascio, W., F. & Shurygailo, S. (2008). *E-Leadership and Virtual Teams*. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4. pp. 363–376.

- Coissard, F., Ndao, M.L., Gilibert, D. & Banovic, I. (2017). *Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator*. *European Review of Applied Psychology*, Elsevier, 2017, 67 (6), pp. 317-325.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.10.003>
- Connaughton, S.L. & Daly, J.A. Daly. (2004). *Leading from Afar: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams*. Teoksessa (toim.) Godar, S.H. & Ferris, S.P. *Virtual Collaboration Teams. Process, Technologies and Practice*. USA: Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc.)
- Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. & Whitmore, J. (2006). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*. London Thorogood Publishing.
- Elkins, T. & Keller, R.T. (2003). *Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework*. *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 587–606.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Freebody, P. (2003). *Qualitative Research in Education: Interaction and Practice*. London: SAGE Publications Ltd. 2003.
- Hautamäki, A., Lehtonen, T., Sihvola, J., Tuomi, I., Vaaranen, H. & Veijola, S. (2005). *Yhteisöllisyyden paluu*. Tampere: Tammer-Paino.

- Heinonen, S. (2007). *Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta*. Teoksessa Pekkola, Juhani & Uskelin, Leena (toim.) *Etätyöopas työnantajille*. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heinonen, U. (2008). *Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa*. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helminen, V., Ristimäki, M. & Oinonen, K. (2003). *Etätyö ja työmatkat Suomessa*. Ympäristöministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Humala, I. (2009). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyyppä, M. T. (2002). *Elinvoimaa yhteisöstä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ilmonen, K. (2000). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvenpää, S.L. & Leidner, D.E. (1998). *Communication and trust in global virtual teams*. *Organizational science*, 10, 6, 791–815.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Kangaspunta, S. (toim.) (2011). *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Bookwell Oy.
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa*. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Kostiainen, E. (2003). *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House 2003.
- Kouzes, J., M. & Posner, B, Z. (2010). *The Truth about leadership. The No-Fads, heart-of-the-matter, facts you need to know*. Printed in the United States of America, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kurland, N.B. & Bailey, D. E. (1999). *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*. *Organizational Dynamics* 28 (2), 53-67.
- Kuusela, P. (2002). *Sosiaalipsykologian maailmanhypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot*. Oy UNIPress Ab.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy.

Kärkkäinen, M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahden ammattikorkeakoulu. (2018). *Etätyön periaatteet*.

Lahden ammattikorkeakoulun internet-sivut Noudettu 2019-10-22 osoitteesta:
www.lamk.fi.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.

Laine, N. (2009). *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tallinna: Uniprint AS.

Leponiemi, U. (2019). *Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston väitöskirjat 153. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.

Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). *Developing and Maintaining Trust on Work Relationships*, 131–132, 119–123. Teoksessa: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Toim. Kramer Rederick & Tyler Tom. London: Sage Publications.

Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985). *Trust as a Social Reality*. *Social Forces* Volume 63:4, June 1985.

- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2008). *Organisaatiokäyttäjien perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Maister, D.H., Green, C.H. & Galford, R.M. (2012). *Luottamuksen arvoinen*. Liettua: BALTO print.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto 2013. Lahti: Esa Print Oy.
- Malinen, S. (2016). *Sociability and Sense of Community among Users of Online Services*. Acta Universitatis Tamperensis 2125. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Second Edition. Harper & Row, Publishers New York, Evanston and London.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morrell, D., L. & Abston, K., A. (2018). *Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention*. Compensation & Benefits Review 2018, Vol. 50(2) 107–113. DOI: 10.1177/0886368718822053.

- Mäntylä, R. (2007). *Kertovan muutosselonteon menetelmä. Opettajatiimien kehittymis- ja oppimisprosessi*. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön internet-sivut. Noudettu 2019-10-31 osoitteesta: www.minedu.fi.
- Pekkola, J. (2002). *Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.) (2007). *Etätyöopas työnantajille*. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Peltola, T. (2007). *Empirian ja teorian vuoropuhelu*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pyöriä, P. (2009). *Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä*. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2009.
- Pyöriä, P. (2011). *Managing telework: risks, fears and rules*. Management Research Review. Vol. 34 No. 4, 2011 pp. 386–399. Emerald Group Publishing Limited.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. WSOYpro Oy.
- Ruuskanen, P. (2000). *Luottamus verkostotalouden laidalla*. Teoksessa Sosiaalinen pääoman ja luottamus. Kaj Ilmonen (toim.). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkajulkaisu)*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Noudettu 2019-11-02 osoitteesta: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). *Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saastamoinen, M. (2011). *Intensiivistyvä yksilöistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot*. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) (2011). *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Sanoma Pro Oy.
- Savolainen, T. (2014). *Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction*. *Journal of Global Business Issues*, Vol 8, Iss. 2 (Fall/Winter), pp. 45–56.
- Stephens, D. C. (2000). *The Maslow Business Reader. Abraham. H. Maslow*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna: Printon.
- Surakka, T., & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media.

- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. & Ahokas, M. (2013). *Arjen sosiaali-psykologia*. Sanoma Pro Oy.
- Sutela, H. & Lehto, A. (2014). *Työolojen muutokset 1997-2013*. Tilastokeskus. Noudettu 2019-10-31 osoitteesta: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf.
- Tapaninen, A., Kauppinen, T., Kivinen, K., Kotilainen, H., Kurenniemi, M. & Pajukoski, M. (2002). *Ympäristö ja hyvinvointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Tilev, K. (2012). *Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen. Teoksessa Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Toim. Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous 2/2012. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, HIPERCO-projekti. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Toppinen-Tanner, S. (toim.), Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M., Vanhala, A. (2016). *Työ@elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Työterveyslaitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2016). *Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 34/2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työolobarometri 2017*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 32/2018. DOI <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>

Työturvallisuuskeskus. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Noudettu 2019-11-30 osoitteesta: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Valtioneuvoston kanslia. (2020). *Poikkeusolojen toteaminen*. Noudettu 22-03-2020 osoitteesta: <https://vnk.fi/ajankohtaista/paatos?decisionId=0900908f8068ec10>

Van de Bunt, G., G., Wittek, R., P., M. & de Klepper, M.C. (2005). *The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanisms*. International Sociology. DOI: 10.1177/0268580905055480

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). *Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa*. Media & viestintä 39 (2016): 3, 161-183.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä*. Liettua: BALTO Print.

Wenxiu, P. (2015). *Analysis of New Media Communication Based on Lasswell's "5W" Model*. Journal of Educational and Social Research. MCSER Publishing, Rome-Italy. Vol. 5 No.3. September 2015. DOI:10.5901/jesr.2015.v5n3p245

West, M.A., Markiewicz, L. & Shipton, H. (2006). *HRM for Team-Based Working*. Teoksessa *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. Author: Burke, Ronald J., and Cary L. Cooper. Vol. 1st ed, Elsevier Science Ltd, 2006.

Zarim, Z., A. & Zaki, H., O. (2015). *Creating A Sense of Belonging For Gen Y at The Workplace*. International Journal for Innovation Education and Research. Vol. 3, No-5, 2015.

Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. Fifth edition. New Jersey: Upper Saddle River.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa



PÄÄTÖS TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSESTA

Päätän myöntää tutkimusluvan Sari Jokisen pro gradu -tutkimukselle Etätyö ja johtaminen, jossa kohderyhmänä on Lahden ammattikorkeakoulun TKI- ja laboratoriohenkilöstöä (muu kuin opetushenkilöstö).

Lahdessa 12.11.2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Henri Karppinen'.

Henri Karppinen
vararehtori
Lahden ammattikorkeakoulu

Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

tämä on kutsu Vaasan yliopiston hallintotieteiden opiskelijan pro gradu – tutkielmaan liittyvään kyselyyn, jolla kartoitetaan Lahden ammattikorkeakoulussa tehtävää etätyötä, etätyön johtamista, ja etätyön vaikutusta yhteisöllisyyden kokemiseen.

Kyselyssä on 20 kysymystä. Kyselyn alkuosassa kysytään vastaajan taustatietoja, ja sitä, miten LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle on vaikuttanut etätyön tekemiseen. Sen jälkeen on kysymyksiä etätyöstä LAMKissa yleisellä tasolla, luottamuksesta etätyössä, yhteydenpidosta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta etätyössä, sekä yhteisöllisyydestä etätyössä. Kyselyn lopussa on kysymyksiä etätyön johtamisesta.

Kysely on osoitettu Lahden ammattikorkeakoulun muulle, kuin opetushenkilöstölle, sekä 1.9.2019 Lahden ammattikorkeakoulusta Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston palvelukseen siirtyneelle ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstölle.

Vastauksia toivotaan myös henkilöiltä, jotka eivät tee etätyötä, tai tekevät sitä hyvin harvoin. Näin saadaan arvokasta tutkimustietoa etätyöstä kokonaisuutena.

Kysely on avoinna 25.11.2019 – 8.12.2019. Tietoa kerätään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule näkyviin. Tutkimuslupa on olemassa.

Kiitos vastauksistasi!

Linkki kyselyyn.

Lisätietoja: Sari Jokinen, sähköposti: x103535@student.uwasa.fi

Liite 3. Kyselylomake

Etätyö Lahden ammattikorkeakoulussa

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

2. Työsuhde *

- Määräaikainen
- Vakituinen

3. Kuinka kauan olet työskennellyt LAMKissa? *

- 0-4 vuotta
- 4-8 vuotta
- 8-12 vuotta
- 12-15 vuotta
- 15 vuotta tai enemmän

4. Asema *

- Työntekijä
- Esimies tai päällikkö

5. Kuinka usein teet etätyötä? *

- 1 päivä viikossa
- 2 päivää viikossa
- 3 tai useamman päivän viikossa
- Harvemmin, kuin kerran viikossa tai ei lainkaan

6. Valitse vaihtoehdoista se, joka vaikuttaa eniten siihen, että teet etätyötä *

- Etätyössä voin keskittyä paremmin
- Hiilijalanjälkeni pienentäminen
- Hankala työmatka
- Mahdollisuus yhdistää paremmin työ- ja vapaa-aika
- Joku muu syy, mikä

7. Miten LAMKin toimintojen keskittäminen uudelle kampukselle syksyllä 2018 vaikutti etätööhön *

- Työskentelin aluksi enemmän uudella kampuksella, myöhemmin etätöön määrä on lisääntynyt
- Työskentelin aluksi enemmän etänä, myöhemmin työn määrä uudella kampuksella on lisääntynyt
- Toimintojen keskittäminen ei vaikuttanut etätööhön

8. Halutessasi voit kommentoida uuden kampuksen vaikutusta etätööhön

9. Etätö. Arvioi kunkin väittämän kohdalla sitä, miten koet etätöön LAMKissa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

- Työpaikallani etätööhön suhtaudutaan positiivisesti
- Olen tyytyväinen työnantajan tarjoamaan etätömahdollisuuteen
- Tunnen työnantajan etätökäytänteet
- Etätöön tavoitteet on sovittu selkeästi
- Esimieheni seuraa asetettuihin tavoitteisiin pääsyä
- Osaan johtaa itseäni ja työaikaani etätöissä
- Voisin tehdä etätöinä tehtäviä töitä myös varsinaisella työntekopaikalla
- Minulla on mahdollisuus valita vapaasti paikka, jossa teen etätöitä
- Teen etätöitä mieluiten kotona
- Teen etätöissä pidempää työaika, kuin varsinaisella työntekopaikalla
- Teen etätöissä lyhyempää työaika, kuin varsinaisella työntekopaikalla
- Etätö edistää työhyvinvointiani
- Etätö edistää työmotivaatiani
- Koen, että etätö on haastavampaa, kuin työskentely varsinaisella työntekopaikalla
- Koen, että saan enemmän aikaan etätöissä, kuin varsinaisella työntekopaikalla
- Tiedostan, että myös etätöissä teen työtä yhteisten tavoitteiden eteen

10. Muita huomioita etätöistä

**11. Luottamus etätyössä. Arvioi kunkin väittämän kohdalla sitä, miten koet luottamuk-
sen etätyössä LAMKissa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä
eri mieltä,4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)**

- Luotan esimieheeni
- Minuun luotetaan, kun teen etätyötä
- Koen, että etätyössä luottamus on erilaista, kuin varsinaisella työntekopaikalla tehtävässä työssä
- Minulle osoitetut vastuulliset tehtävät lisäävät luottamusta
- Työpaikkani luottamusilmapiiri on hyvä
- Työpaikkani luottamusilmapiiriä on tarpeen kehittää
- Rakennan luottamusta kantamalla vastuun minulle osoitetuista tehtävistä
- Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen
- Aikaisemmat kokemukset ja tapahtumat työpaikalla vaikuttavat luottamukseen

12. Muita huomioita luottamuksesta etätyössä

**13. Yhteydenpito, vuorovaikutus ja viestintä etätyössä. Arvioi kunkin väittämän koh-
dalla sitä, miten koet yhteydenpidon, vuorovaikutuksen ja viestinnän etätyössä LAM-
Kissa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jok-
seenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) ***

- Yhteydenpito esimiehen ja työkavereiden kanssa on säännöllistä
- Yhteydenpito esimieheen ja työkavereihin on helppoa
- Kynnys ottaa yhteyttä esimieheen ja työkavereihin kasvaa etätyössä
- Esimieheni ja työkaverini ovat hyvin tavoitettavissa etätyössä
- Yhteydenpito ja viestintä esimiehen ja työkavereiden kanssa hoidetaan pää-
sääntöisesti teknologisia apuvälineitä käyttäen
- Vuorovaikutus on hyvää
- Viestintä on ajantasaista

14. Kuinka usein tapaat esimiehesi kasvotusten *

- Joka päivä
- Kerran viikossa
- Kerran kahdessa viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran lukukaudessa
- Emme tapaa kasvotusten

15. Pääsääntöinen viestintäkanava etätyössä *

- Puhelin
- Sähköposti
- Skype
- AC
- Zoom
- Joku muu, mikä

16. Muita huomioita yhteydenpidosta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta etätyössä

17. Yhteisöllisyys etätyössä. Arvioi kunkin väittämän kohdalla sitä, miten koet yhteisöllisyyden etätyössä LAMKissa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

- Etätyömahdollisuus lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon
- Kaipaen esimiehen ja työkavereiden tukea tehdessäni etätöitä
- Kaipaan vapaamuotoisia tapaamisia esimiehen ja työkavereiden kanssa tehdessäni etätöitä
- Tunnen itseni yksinäiseksi tehdessäni etätöitä
- Koen ulkopuolisuuden tunnetta tehdessäni etätöitä
- Koen työpaikan sosiaalisten suhteiden heikentyneen tehdessäni etätöitä
- Koen etätöiden tekemisen vähentävän työpaikan yhteisöllisyyttä
- Koen suhteeni työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä paremmaksi
- Koen suhteeni työyhteisöön muuttuneen etätöiden myötä huonommaksi
- Etätyö lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä
- Etätyö vahvistaa yhteisöllisyyttä
- Etätyö on yhdessä tekemistä

18. Muita huomioita yhteisöllisyydestä

19. Etätyön johtaminen. Arvioi kunkin väittämän kohdalla sitä, miten koet etätyön johtamisen LAMKissa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

- Etätyön johtaminen on systemaattista
- Etätyön johtaminen on erilaista, kuin varsinaisella työntekopaikalla tapahtuva johtaminen
- Esimiehen läsnäololla on vaikutusta päivittäiseen työhön
- Etätyön johtamisella on vaikutusta siihen, että tunnen olevani osa työyhteisöä
- Etätyössä suoriutumista seurataan säännöllisesti
- Hyvin johdettu etätyö vaikuttaa työpaikan tuloksellisuuteen positiivisesti
- Etätyön johtamisessa kiinnitetään erityistä huomioita tietosuojakäytäntöihin
- Etätyön johtamisessa seurataan sitä, että etätyössä käytetään työnantajan tarjoamia työvälineitä ja suojattuja yhteyksiä
- Etätyön johtamisessa painopiste on ihmisten johtamisessa
- Etätyön johtamisessa painopiste on kontrolloinnissa

20. Muita huomioita etätyön johtamisesta