



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

14.01.2011

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

Etätyön käyttöönoton haasteet – esimiesnäkökulma

The challenges in utilizing telework – management perspective

Jussi Päkki 0291575

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	4
1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys	5
1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne	6
2 ETÄTYÖ	9
2.1 Etätyön kehittyminen	9
2.2 Etätyön nykymuodot.....	11
2.2.1 Liikkuva(mobiili) etätyö	11
2.2.2 Etätyökeskuksissa tehtävä etätyö	11
2.2.3 Kotona tehtävä etätyö	12
2.2.4 Itsetyöllistettynä tai yrittäjänä tehtävä etätyö	12
2.3 Etätyö työnantajanäkökulmasta.....	13
2.4 Etätyön käyttöönotto.....	14
2.5 Etätyön paradoksit.....	16
2.5.1 Joustavuuden ja rakenteiden paradoksi	16
2.5.2 Henkilökohtaisen- ja tiimityön paradoksi	17
2.5.3 Kontrollin paradoksi.....	17
2.5.4 Ajankäytön paradoksi.....	18
3 TUTKIMUSPROSESSI	19
3.1 Aikataulu ja eteneminen	19
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja prosessoiminen	19
3.3 Tutkielman luotettavuus	20
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS	21
4.1 Haastateltavat	21
4.2 Etätyön johtamisen ominaispiirteet.....	22
4.3 Kontrolli ja valvonta	23

4.4 Koulutuksen tarve.....	28
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
5.1 Yhteenveto	30
5.2 Johtopäätökset.....	31
5.3 Jatkotutkimusaiheet.....	34
LÄHTEET	35

LIITTEET

Liite 1 – Haastattelurunko

Liite 2 – Microsoft Office Communicator

1. JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella etätyön käyttöönoton haasteita, etätyön johtamiseen vaadittuja prosesseja ja niiden myötä ilmeneviä keskenään ristiriitaisia – jopa paradoksimaisiksi kutsuttavia tilanteita. Uudenlaiset työmuodot tuovat myös johtajille uudenlaisia johtamisvaatimuksia, joten tutkimuksen toinen päämäärä on tarkastella vaaditaanko etätyöntekijöiden johtajalta erilaisia valmiuksia (tai jopa ylimääräistä kouluttautumista) kuin perinteisten työntekijöiden johtajalta.

Etätyö on ollut trendikäsitemojo vuosia ja mielikuvat siitä ovat miltei poikkeuksetta positiivisia. Varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivien keskuudessa etätyö on nostanut suosiotaan työmuotona, joka mahdollistaa tehokkaamman työajan hyväksikäytön. Vuonna 2008 tehdyn tieto- ja viestintätekniikan käyttötutkimuksen haastattelun mukaan joka kolmas työssäkäyvä suomalainen teki etätöitä jossakin sen muodossa (Sirkiä, 2009). Suurella osalla maailman johtavista yrityksistä on omat etätyöohjelmansa ja ennusteiden mukaan suosio kasvaa entisestään varsinkin suurimpien yritysten keskuudessa (Illegems & Verbeke, 2004).

Kukapa meistä ei olisi joskus työpisteensä ääressä syystä tai toisesta miettinyt, että olisinpa aivan yhtä hyvin voinut tehdä tämän kotonakin. Informaatioteknologian nopea kehitys on edesauttanut etätyön suosion kasvua työn organisointimuotona ja täten lisännyt luonnollisesti myös etätyötä tekevien henkilöiden määrää – niin suuremmissa organisaatioissa, kuin pienemmissäkin yrityksissä. Tutkimusongelmani juontaa juurensa etätyöntekijöiden kasvavasta määrästä, joka luonnollisesti muokkaa myös johtajille asetettuja vaatimuksia alaistensa suhteen.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Mitä prosesseja etätyön johtaminen pitää sisällään?

Tutkimuksen alatutkimusongelmina ovat:

- Mitä paradoksimaisia tilanteita etätyön käyttöönotto synnyttää?
- Vaatiiko etätyön johtaminen erillistä kouluttautumista?

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää minkälaisia perinteisen työn johtamisesta eroavia prosesseja esimiehet saavat eteensä etätyöntekijöitä johtaessaan ja miten he toimivat näissä tilanteissa. Tavoitteena on myös haastattelemalla selvittää johdon omia näkemyksiä etätyön johtamisesta verrattuna perinteisten työntekijöiden johtamiseen, eli millä tavalla etätyön käyttöönotto nostaa paradokseiksi kutsuttavia tilanteita esiin ja miten niitä ratkotaan. Tarkoitus on tutkia myös mistä johdon tietotaito etätyön johtamiseen on peräisin eli vaatiiko etätyön johtaminen johtajalta eri asioita kuin perinteisen työn johtaminen.

Tutkimus keskittyy henkilöstöhallinnolliseen näkökulmaan, eli varsinainen organisaation näkökulma jää tutkimuksen ulkopuolelle, tutkimus ei siis käsittele esimerkiksi tilakustannussäästöihin tähtäävää etätyöstrategiaa. Tarkoitus on tutkia asioita esimiehen näkökulmasta, eli en myöskään erikseen tarkastele asioita etätyöntekijän näkökulmasta, vaikka etätyötä johtava henkilö joutuu sen luonnollisesti huomioimaan. Vaikka tutkimuksen myötä nouseekin esiin organisaation näkökulman etuja ja haittoja, niiden tutkimiseen ei erikseen keskitytä. Juridinen puoli eli lähinnä etätyösopimuksen sisältö ja sen eettinen noudattaminen jää tutkimuksen ulkopuolelle suurimmilta osin. Tutkimuksessa sivutaan työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka ovat osittain myös työoikeuden ja etätyösopimuksen piirissä. Haastateltavat esimiehet on valittu siten, että heidän alaisenaan toimivat etätyöntekijät ovat siirtyneet etätyöhön omasta aloitteestaan.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys

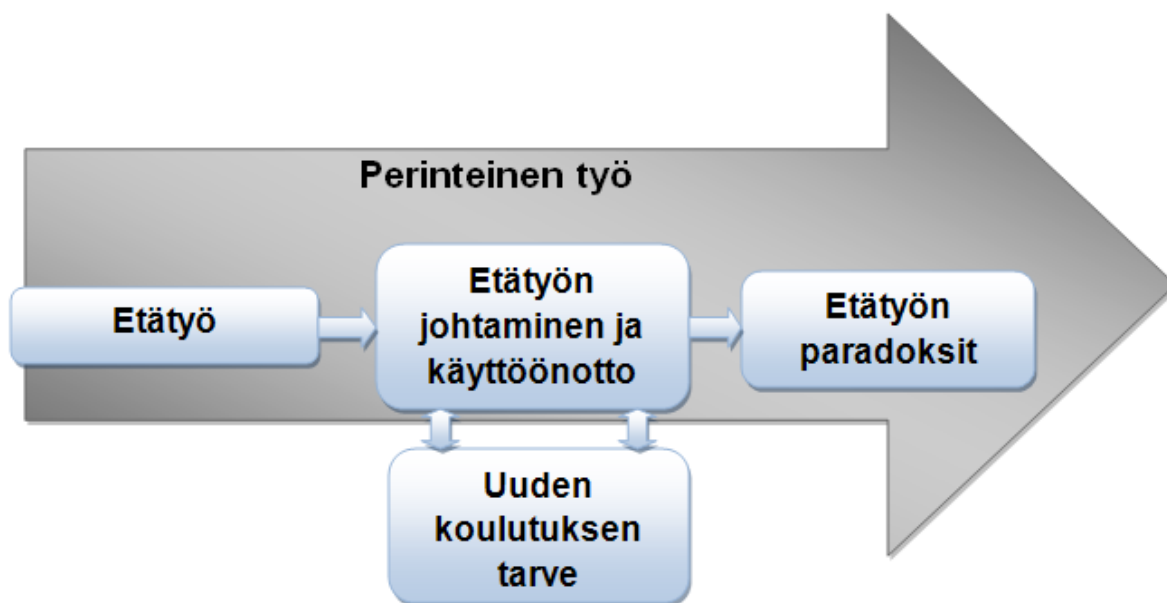
Etätyön tutkimus aloitettiin 1970 –luvulla Yhdysvalloissa ja sitä on siitä lähtien tutkittu yhä enenevässä määrin. Aluksi etätyön tutkiminen keskittyi lähinnä työmatkoihin liittyvään ajansäästöön (Nilles, 1991), jonka myötä avaruusinsinööri Jack Nilles lanseerasi termit telework ja telecommuting, joista molemmat voidaan suomentaa tarkoittavan etätyötä (Bailey & Kurland, 2002). Tämän jälkeen myös muut etätyön mukanaan tuomat edut alkoivat nousta esiin tutkijoiden kirjoituksissa. Tutkimus on keskittynyt suurimmilta osin etätyön haittojen ja hyötyjen havainnoimiseen etätyöntekijän näkökulmasta. Asiaan perehtymättömältä kysyttäessä yleinen mielipide etätyöstä tuntuu olevan erittäin positiivinen ja lähinnä etätyön etuja korostava. Mielikuvat sisältävät päälimmäisenä työmatkojen poisjäämisen kautta säästettävän ajan ja itsenäisemmän otteen työn organisointiin. Mutta huolimatta etätyön yleistymisestä, se ei silti ole saavuttanut niin merkittävää asemaa kuin mitä sille on povattu aina termin lanseeraamisesta saakka.

Etätyötä on tutkittu Suomessa enimmäkseen sen ekotehokkuuden ja sen työllistävän vaikutuksen kautta, ajatellen maaseutujen väestön mukaan tuomista tietotyön pariin (Heinonen, 2004). Etätyötä tutkivat julkaisut ovat lisääntyneet entisestään viime vuosina, tosin mukaan ovat tulleet uuden yhteiskunnan mukanaan tuomat esteet, kuten pelko. Esimerkiksi Yhdysvaltojen suurkaupungeissa etätyöntekohalukkuus on lisääntynyt 9/11 –terrori-iskujen jälkeen, koska jotkut kokevat korkeissa rakennuksissa työskentelyn muuttuneen epämiellyttäväksi (Potter, 2003). Etätyötä on eräissä keskusteluissa ehdotettu myös ratkaisuksi influenssatartuntojen välttämiseen. Tänä päivänä tietoturvariskit ovat muodostuneet erääksi etätyön suurimmista ongelmista.

Suurin osa etätyön empiirisestä tutkimuksesta keskittyy yksittäisen etätyöntekijän hyötynäkökulmaan. Useampikin tutkija on esittänyt yksilön valintamalleja (individual choice models) tarjoamaan ratkaisua sille, miksi tietyt työntekijät valitsevat etätyönteon perinteisen työn sijaan (Shamir & Salomon, 1985). Toinen merkittävä osa tutkimuksesta tarkastelee yksilötason asenteita jotka vaikuttavat työntekijän etätyöntekohalukkuuteen (Kurland & Bailey, 1999). Myös makrotason tutkimus etätyön ekotehokkuudesta on ollut alusta asti kattavaa (Di Martino & Wirth. 1990). Edellä mainitut näkökulmat eivät loppujenlopuksi juurikaan avaa etätyönäkemyistä

organisaation kannalta. Organisaationäkökulma tulee mukaan tutkimuksiin lähinnä tehokkuuslukuja tarkastellessa ja varsinaista johtajanäkökulmaa etätyöntekoon on tutkittu sitäkin vähemmän. Aiemmin mainitut näkökulmat eivät anna kuvaa johdon näkemyksistä etätyöstä varsinkaan pidemmällä tähtäimellä.

Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys käy ilmi kuvasta 1. Tutkimuksessa tarkastellaan etätyötä siten, että perinteisen työn organisointimuodot pysyvät vertailupohjana läpi koko työn. Etätyön käsite avataan ja tutkitaan tarkemmin mitä sen johtaminen ja käyttöönotto edellyttävät johtajalta. Tätä kautta esiin nousee myös alatutkimusongelmaksi otettu mahdollinen uudenlaisen johtamiskoulutuksen tarve. Tutkimukseen on otettu etätyön yleisen käyttöönoton tarkastelun lisäksi mukaan myös teoriakirjallisuuden kautta esiin nousseiden paradoksimaisien tilanteiden empiirinen tarkastelu.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena- eli laadullisena tutkimuksena. Katsoin

laadullisen tutkimuksen parhaaksi lähestymistavaksi, koska sen avulla voidaan esimerkiksi kartoittaa tutkittavien omia käsityksiä ja näkemyksiä (Koskinen et al., 2005, s.24). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat arvot muokkaavat sitä, miten hän ymmärtää tutkimiansa ilmiötä, eli objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkijan oma persoona ja aiemmin omaksuttu tieto kietoutuvat saumattomasti yhteen. Voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on enemmän löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al., 2004, 152)

En pyri tutkimuksella tuottamaan numeerista tietoa vaan tarkastelemaan sekä aikaisempaa tutkimusaineistoa, että haastattelemalla saatua aineistoa spesifisti ja kattavasti. Teoriapuolen kirjallisuuskatsaus nojaa tieteellisten artikkeleiden lisäksi etätyön yleisen kuvauksen osalta pääosin kahteen suomenkieliseen etätyötä koskevaan teokseen, jotka ovat: Minna Helteen Etätyö (2004) ja Juhani Pekkolan Etätyö suomessa – fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä (2002). Etätyön paradoksit -kappale pohjautuu pääosin Pearlsonin ja Saundersin “There’s no place like home: Managing telecommuting paradoxes” ja Lewisin “Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide” artikkeleihin.

Empiirinen aineisto hankitaan kahdelta tarkoituksenmukaisesti valitulta etätyötä johtavalta henkilöltä haastattelututkimuksena. Haastattelukysymykset keskittyvät lähinnä joko nykyhetkeen tai teoreettiseen tulevaisuuteen, mutta eivät tarkastele mitään erityistä aikajanaa. Molemmat haastateltavat suostuivat useamman haastattelukerran mahdollisuuteen ja pyrin tätä kautta pitämään empirian analyysin monipuolisena ja kattavana.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi teoria- ja empiriaosasta ja erillisestä kappaleesta, jossa esitetään johtopäätökset, yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet. Teoriaosio pitää sisällään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja aiheeseen tutustuttamisen. Kolmas kappale avaa tutkimusmenetelmää ja selostaa itse tutkimuksen vaiheet. Neljäs luku pitää sisällään empirian, jossa haastattelutuloksia peilataan teoriapohjaa vasten ja viimeinen luku sisältää varsinaiset tutkimustulokset eli johtopäätökset, jatkotutkimusaiheet ja yhteenvedon tutkielmasta. Tutkielman

loppuun on lisätty liitteinä haastattelukysymykset ja empiriapuolen analyysissä esiin tulevan Microsoft Office Communicator –ohjelman ominaisuuksien esittely.

2 ETÄTYÖ

Etätyön määritelmää voidaan pitää verrattain eläväisenä. Määritelmät ovat usein hyvin samankaltaisia keskenään, mutta niitä voidaan katsoa löytyvän pienillä eroavaisuuksilla yhtä monta kuin määrittelijöitäkin löytyy.

Termi – telework (suom. etätyö) – on samaa kantaa kuin ”televisio” eli etäkuva. Näkökulmana on ”perinteiseltä työpaikalta pois katsominen eli etäällä oleminen”. Etätyö on määritelty työksi, joka tehdään tietoteknologian ja/tai tietoliikenteen avulla perinteisestä työpaikasta tai työajasta riippumatta. (Pekkola, 2002, s.36)

Etätyön rinnalle on viimeaikoina otettu käyttöön myös muita käsitteitä, joiden tarkoituksena on kuvata työtapojen muutosta tietotekniikan kehittymisen seurauksena. Tällainen on esimerkiksi e-työ (engl. electronic-work), jolla tarkoitetaan työtä tietoverkoissa. Etätyön katsotaan olevan osa tätä laajempaa käsitettä ja osittain termi e-työ on jopa korvannut etätyö-termin käyttöä työelämän tutkimuksen alueella. E-työn kohdalla näkökulma on muuttunut siten, että tarkastellaan pikemminkin työhön liittyvien tietojen sijaintia, kun taas etätyössä tarkastellaan työntekijän sijaintia. Tämä kehitys saattaa johtaa käsitteelliseen yksipuolistumiseen, sillä etätyöhön liittyy työ- ja liiketoimintaprosessien kehittyminen, joka ilmenee mm. verkostomaisina yhteistoimintarakenteina ja organisaatioiden rajapintojen monitasoistumisena. Etätyön konsepti liittyy virtuaalisen ympäristön lisäksi fyysiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työympäristöön (Pekkola, 2002, s.223).

Työsuhteessa tai julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävän etätyön virallisena määritelmänä voidaan pitää etätyön eurooppalaisen puitesopimuksen määritelmää. Se määrittelee etätyön työksi, jota tehdään säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, vaikka sitä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Lisäedellytyksenä on tietotekniikan hyväksikäyttö joko työn tekemisessä tai sen organisoinnissa. (Helle, 2004, s.41)

2.1 Etätyön kehittyminen

Informaatioteknologian ollessa yksi etätyönteon olennaisimmista osista, on luonnollista aloittaa etätyön historian tutkiminen tietotekniikan historiasta.

Ensimmäiset tietokoneet kehitettiin 1940 –luvulla armeijan käyttöön, niiden tehtävän ollessa lähinnä numeroiden tuottaminen. Seuraava vuosikymmen toi mukanaan kirjainmerkit ja suuremman hyödynnettävyyden. Tässä vaiheessa organisaatiomaailmakin alkoi kiinnittää huomiota tietokoneisiin ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin tiedonkäsittelyssä. 1970 –luku toi yritysmaailmaan mukanaan ensimmäiset verkon välityksellä tapahtuvat tiedonsiirrot ja sen myötä myös ensimmäiset etätyöntekijät. Tämän aikainen teknologia kuitenkin edellytti vielä yhdistämistä muualla sijaitsevaan tietokoneeseen ja printteriin, eli keskusyksikkö ikään kuin vuokrattiin. 80 –luvusta eteenpäin informaatioteknologia on kehittynyt suurin harppauksin eteenpäin ja muuttunut jatkuvasti kannettavampaan, tehokkaampaan ja halvempaan muotoon.

Työmatkojen ajansäästöön liittyvän näkökulman lisäksi muita etätyön kehitykseen vaikuttaneita hyötynäkökulmia ovat olleet sen toimitilakustannuksia vähentävä vaikutus organisaatioille (Egan, 1997) ja työn, vapaa-ajan ja perheen helpompi yhteensovittaminen (Shamir & Salomon, 1985). Etätyö on nähty myös yhtenä mahdollisena ratkaisuna liikuntarajoitteisten työongelmiin (Matthes, 1992) ja keinona nyky-yhteiskuntaa paljon puhuttavien vihreiden arvojen ylläpitämiseen sen työmatkojen bensankulutusta vähentävän vaikutuksen vuoksi (Handy & Mokhtarian, 1995). Hyötynäkökulmia on todistettu myös empiirisesti, esimerkiksi IBM saavutti 60 prosentin kustannussäästön kiinteistökuiluissa etätyön käyttöönoton myötä ja Cisco Systems 20 prosentin keskimääräisen tuottavuuden nousun etätyöntekijöiksi ryhtyneissä työntekijöissä (Grensing-Pophal, 1997).

Etätyöhön kohdistuu ristiriitaisia käsityksiä. Sitä on pidetty kustannustehokkaana tapana järjestää työt siten, että myös palkansaajien ammatilliset ja henkilökohtaiset tavoitteet on voitu ottaa huomioon. Etätyön motiiveiksi on nähty muun muassa lisääntyvä henkilökohtainen vapaus, mahdollisuudet keskittyä työhön sekä laajentuneet henkilöstön rekrytointimahdollisuudet. (Pekkola, 2002, s.42)

Etätyöhön liittyy harvemmin kriittisiä kannanottoja ja etätyökritiikki onkin monin tavoin kontekstisidonnaista, eli toisin sanoen haittatekijät eivät ole absoluuttisia vaan liittyvät ympäristöön ja etätyön soveltamisen tapaan (Limburg, 1998).

Etätyön suosio on ollut jatkuvassa kasvussa ympäri maailman ja tälle on löydettävissä useitakin perusteita. Muun muassa Kowalski ja Swanson (2005)

esittävät perusteluiksi jatkuvasti halpenevan ja kehittyvän ”kannettavan teknologian”, kiinteistöhintojen nousun, muutoksen suorittavasta työstä yhä enemmän kohti toimistopohjaista tietotyötä, muutokset perherakenteissa, alati kasvavan kahden uraputkessa olevan vanhemman talouksien määrän ja tarpeen säilyttää joustavuus kilpailuedun ylläpitämiseksi kansainvälisillä markkinoilla. (Kowalski & Swanson, 2005)

2.2 Etätyön nyky muodot

Etätyöntekotapoja on monia, eikä mitään virallista jaottelua etätyömuodoista ole olemassa. Usein voidaan kuitenkin erotella tiettyjä tekijöitä, kuten: missä etätyö tehdään, paljonko aikaa siihen käytetään, mikä etätyöntekijän titteli on, mitä resursseja etätyöntekijällä on käytettävänä ja miten etätyöntekoa johdetaan (Illegems & Verbeke, 2004). Näiden avulla voidaan tunnistaa tähän tutkimukseen liittyen ainakin seuraavat etätyön muodot:

2.2.1 Liikkuva(mobiili) etätyö

Liikkuvalla eli mobiililla etätyöläisellä tarkoitetaan työntekijää, joka suorittaa työtehtäviään siellä, missä sattuu liikkumaan ja on yhteydessä työnantajaan, asiakkaisiin jne. kannettavien tietoliikennevälineiden kautta. Mobiili etätyöntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoaan ja poissa pääasiassialliselta työpaikaltaan (EcaTT, 2000, 10-11). Etätyötä tehdään työmatkoilla, asiakkaiden luona tai muissa vastaavissa paikoissa. Liikkuva etätyö johtuu yleensä työn luonteesta ja vaatimuksista, eikä perustu mihinkään erillisiin sopimuksiin. Usein se on seurausta jatkuvasta tavoitettavuuden vaatimuksesta. (Helle, 2004, s.41 & s.104)

2.2.2 Etätyökeskuksissa tehtävä etätyö

Etätyökeskuksissa tehtävä työ on yleistynyt jonkin verran, vaikka se onkin jäänyt

selvästi harvinaisemmaksi etätömuodoksi kuin kotona tehtävä etätö, eli työntekijä työskentelee erillisissä toimitiloissa, joissa voi olla useiden eri työnantajien työntekijöitä. Etätökeskuksissa työskennellessä työn johto ja valvonta ovat muualla, ja työntekijä työskentelee itsenäisesti, aivan kuten kotona tehtävässä etätöissä. Työntekijän työnantajalla on varsinaiset omat toimitilansa muualla, yleensä eri paikkakunnalla. Etätökeskuksessa työskentelemisessä on työntekijälle se hyöty, että siellä on olemassa tukiyhteisö, eikä työntekijä joudu eristyksiin samalla tavoin kuin kotona. Tämän merkitys kasvaa etenkin kokoaikaisessa etätöissä, jossa yhteydet työkavereihin jäävät vähäisiksi. Etätökeskus on parempi vaihtoehto myös sellaiselle henkilölle, jolle kotona työskentely ei ole mahdollista esimerkiksi työtilojen tai työrauhan puuttumisen takia. (Helle, 2005, s.51)

2.2.3 Kotona tehtävä etätö

Kotona tehtävä etätö on tunnetuin etätömuodoista. Kotona työskenteleviä etätötyöntekijöitä ovat ne, jotka työskentelevät kotona (matkustamatta päätyöpaikalle) vähintään yhden työpäivän viikossa, käyttävät henkilökohtaista tietokonetta työssään, käyttävät kommunikaatioyhteyksiä, kuten puhelinta, faksia, sähköpostia tai kuten haastattelemissani tapauksissa – organisaation sisäistä verkkopohjaista viestintätyökalua viestintään työtovereidensa ja esimiehensä kanssa kotona tehtävän työn aikana ja ovat joko palkkatyösuhteessa tai työllistävät itsensä, missä tapauksessa heidän päätyöpaikkansa on toimeksiantajan tiloissa. (EcaTT 2000, 9)

2.2.4 Itsetyöllistettynä tai yrittäjänä tehtävä etätö

Yrittäjänä työskentelevät etätötyöntekijät tekevät työtä toimeksiantajille esimerkiksi freelancerina, ammatinharjoittajana tai muuna vastaavana. Etenkin eurooppalaisissa yhteyksissä heitä kutsutaan usein itsensä työllistäjiksi (engl. self-employed). Etätötyöntekijöiksi heidät luetaan silloin, kun he työskentelevät kotitoimistossa tai muussa pienessä toimistossa ja käyttävät tietoliikennetekniikkaa yhteydenpitoon asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tällaiset yrittäjänä työskentelevät etätötyöntekijät myyvät yleensä omaa osaamistaan, eikä heillä ole omia työntekijöitä.

He työskentelevät esimerkiksi journalistisissa ja konsultointitehtävissä. (Helle, 2004, s.55)

2.3 Etätyö työnantajanäkökulmasta

Suurella osalla maailman johtavista yrityksistä on omat etätyöohjelmansa ja monien ennusteiden mukaan lähiaikoina saavutaan rajapyykki, jossa yli puolella kahdesta tuhannesta maailman suurimmasta organisaatiosta on toimiva etätyöohjelma (Illegems & Verbeke, 2004). Etätyön houkuttelevuus yritysnäkökulmasta kasvoi 1990-luvulla eräiden kriittisten tekijöiden kehittyessä: tärkein näistä oli yrityksen sisäisten verkkojen salauksen kehittyminen ja tämän kautta työpaikan ulkopuolelta tapahtuvan tiedonsiirron muuttuminen turvallisemmaksi. Toinen tärkeä etätyön houkuttelevuutta nostava seikka on ollut internet-yhteyksien huomattava nopeutuminen.

Illegemsin ja Verbeken (2004) tutkimus etätyön mielikuvista paljasti, että johtajat joilla on kokemusta etätyön käyttöönottamisesta tunnistavat useita pitkän tähtäimen strategisia vaikutuksia organisaatioidensa resurssiperustoihin, kun taas johtajat ilman etätyökokemuksia katsovat asiaa pessimistisempien linssien läpi.

Etätyön houkuttelevuus johdon näkökulmasta ilmenee työn tehokkuuden kasvun lisäksi ainakin kustannussäästöjen ja rekrytointimahdollisuuksien helpottumisen kautta. Työnantajat säästävät tila-, väline- ja ylläpitokustannuksissa ja voivat rekrytoida ihmisiä tiettyihin tehtäviin ilman että työntekijän asuinpaikan etäisyydellä on merkitystä. Tämä tarkoittaa sitä, että ainakin teoriassa yritykset voivat etätyön avulla rekrytoida aina parhaan mahdollisen työntekijän, tai ylipäätään varmistaa työntekijän löytymisen. Yksinkertaisena esimerkkinä syrjäseudulla sijaitseva tehdas, joka päättää laajentaa toimintaansa, jonka myötä myös prosessit monimutkaistuvat ja vaativat uutta asiantuntemusta yritykseen. Etätyön käyttöönotto mahdollistaa työntekijän rekrytoimisen työmatka-alueen ”kipurajan” ulkopuolelta, mikäli ammattitaitoista työvoimaa ei ole tarpeeksi tarjolla paikallisesti.

Muun muassa Harrington ja Ruppel (1999) mainitsevat työnantajan kannalta suurimpina haasteina tietoturvariskien lisäksi etätyöntekijän sitouttamisen organisaatioon ja keskinäisen luottamussuhteen rakentamisen etätyöntekijän kanssa.

Yksi yrityksen vastuulla olevista pitkäjänteisen etätyösuhteen luomisen edellytyksistä on toimivan etätyöympäristön luominen etätyöntekijälle. Jotta etätyö olisi perusteltua ja etätyöstä saatava etu maksimoituisi, on etätyöntekijän päästävä käsiksi yrityksen tietokantoihin juuri silloin, kun hän itse parhaaksi katsoo. Työympäristön suunnittelu ja tekniset valmiudet on hoidettava siten, että työntekijä on ”niin lähellä toimistoa kuin mahdollista”, jotta saadaan varmistettua etätyön tarjoamien tehokkuusetujen maksimaalinen hyödyntäminen. (Guimaraes & Dallow, 1999)

2.4 Etätyön käyttöönotto

Etätyönteon voidaan katsoa vaativan uutta koulutusta ja valvontatyylejä jotka ovat kontrastissa keskitetyn johtotyylin kanssa, joka on hiljalleen muuttumassa hajautetummaksi, mutta toistaiseksi vielä yleinen monille organisaatioille. Johtajat jotka työskentelevät etätyöntekijöiden kanssa, joutuvat omaksuma uuden vähemmän keskitetyn lähestymistavan johtajuuteen. Eli näin joustavan työmuodon käyttöönoton voidaan olettaa vaativan ainakin teoriassa myös jonkinasteisia investointeja etätyöntekijöiden esimiehien koulutukseen, vähintään laajentaakseen heidän näkemyksiään ja asenteitaan. Samat kyvykkyydet, joilla saadaan etätyö toimimaan ovat niitä, jotka tekevät esimerkillisen johtajan. (Offstein & Morwick, 2009)

Etätyön käyttöönotto tarkoittaa väistämättäkin sitä, että perinteiset työskentelytavat muuttuvat niin esimiehen kuin alaisenkin osalta. Muutos ei tietenkään automaattisesti tarkoita huonoa asiaa, mutta se tuo miltei poikkeuksetta mukanaan kustannuksia ja tarpeen lisäinvestoinneille. Organisaation ja esimiesten on asetettava entistä selvemmat tavoitteet etätyöntekijälle valvonnan, raportoinnin ja kommunikaation muuttaessa muotoaan. Nämä tekijät tekevät työstä uudella tavalla haastavaa ja luovat tarpeen tiheämmälle palautteenannolle, tarkemmalle ohjeistukselle, informoinnille ja vakaammalle keskinäiselle luottamussuhteelle. Ainakin käyttöönottovaiheessa etätyö vaatii johtajalta tavallista enemmän energiaa, jotta itse työ saadaan tehtyä.

Etätyön käyttöönottoa suunnitellessa esimiehelle nousee Pearlsonin ja Saundersin (2001) mukaan esiin kaksi kriittistä tehtävää: työntekijän johtaminen ja työn johtaminen. Työntekijöiden on opittava työskentelemään vaihtoehtoisesta

työntekopaikasta, eli kuinka toimia ilman ympärillä olevia kollegoita, esimiehiä ja muita työn tukiryhmiä. Työntekijällä on myös oltava tarvittava itsekuri työn organisoimiseen ilman perinteistä johdon ja työtovereiden valvontaa ja tukea. Edellä mainittujen seikkojen takia esimieheltä voidaan katsoa vaadittavan uudenlaista spesifiä tietämystä työntekijän toimenkuvasta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Alvi ja McIntyre (1993) toteavat, että etätyöntekijöiden on tutkimusten mukaan huomattu tietävän itse, milloin, miten ja missä he saavat työnteostaan suurimman tehon irti. Tämän voidaan katsoa olevan yksi etätyön suurimmista hyödyistä niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin.

Esiin nousee myös kysymys esimiehen ja etätyöntekijän välisestä luottamuksesta. Jos esimies on tottunut mikrojohtamiseen ja tarkempaan työntekijöiden valvomiseen, etätyön johtamiseen siirtyminen voi osoittautua ongelmalliseksi. Työn johtaminen tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että esimiehen on etätyöntekijän työtehtävien lisäksi korostetusti huomioitava etätyöntekijän tarvitseman työhön liittyvän tuen määrä ja laatu. (Pearlson & Saunders, 2001)

Davenport ja Pearlson (1998) esittävät artikkelissaan että kenties tehokkain strategia jota johto voi hyödyntää etätyön käyttöönottoaiheessa on tiedostaa mitä organisaation fyysinen ympäristö tarjoaa työntekijälle ja tutkia tätä kautta miten kompensoida etätyöntekijälle näitä pois jääviä etuja ja samalla maksimoida etätyöympäristön hyödyt.

Grensing-Pophal (1997) toteaa artikkelissaan, että työntekijöiden näkemykset etätyöstä muuttuvat sen mukaan miten he käsittävät heidän yrityksensä henkilöstöhallinnon suhtautuvan paikallaolon käsitteeseen. Johtajien tulisi täten tutkia tarkasti, ovatko työntekijät luottavaisia henkilöstöhallinnon toimenpiteisiin ja sen valmiuteen synnyttää valmis ja toimiva konteksti etätyön käyttöönottamiselle. Esimerkiksi työntekijöille tehty kyselytutkimus työtyytyväisyysvaikutuksista voi antaa ohjeita siihen, miten henkilöstöhallinnon käytäntöjä tulisi hienosäätää maksimoidakseen etätyöstä saatavat strategiset edut. (Grensing-Pophal, 1997)

Mikä tahansa etätyöohjelma vaatii huomattavia valmistautumistoimenpiteitä. On myös tärkeä ottaa huomioon, että etätyöhön soveltuvia toimenkuvia voi löytyä

organisaatiosta pienillä toimintamuutoksilla huomattavasti enemmän, kuin mitä ensimmäisellä katsauksella huomataan. (Offstein & Morwick, 2009)

2.5 Etätyön paradoksit

Lewisin (2000) mukaan tutkijat käyttävät ristiriitaisten vaatimusten, vastakkaisten näkökulmien tai epäloogisilta vaikuttavien johtopäätösten kuvaamiseen usein sanaa paradoksi. Paradoksi on näennäisesti looginen väite, joka kuitenkin johtaa ristiriitaan tai järjenvastaiseen tilanteeseen. Yritysmaailmassa paradokseja kohdataan lähinnä ristiriitaisten tavoitteiden ja päämäärien tapauksessa, esimerkiksi johtajien odotetaan korostavan järjestelmällisyyden ja tehokkuuden merkitystä mutta myös vaalivan luovuutta, rakentavan individuaalisuutta korostavia tiimejä ja ajattelemaan kansainvälisesti toimiessaan paikallisesti. (Lewis, 2000)

Etätyön käyttöönotto nostaa ainakin teoriassa esiin useampiakin esimiestyöhön liittyviä paradokseja. Pearlson ja Saunders (2001) ja Lautsch et al. (2009) ovat esittäneet etätyön paradokseiksi:

- Joustavuus ja rakenteiden korostaminen kasvavat samanaikaisesti
- Fokus kiinnittyy sekä henkilökohtaiseen työhön että tiimityöskentelyyn
- Johdon kontrolli sekä lisääntyy että vähenee samanaikaisesti
- Työntekijälle jää enemmän aikaa henkilökohtaiseen työhön mutta myös kokoustamiseen ja tapaamisiin on varattava enemmän aikaa

2.5.1 Joustavuuden ja rakenteiden paradoksi

Etätyö antaa työntekijälle mahdollisuuden tehdä töitä toimistotuntien ulkopuolella, valitsemallaan ajankohdalla, eli etätyö irrottaa työntekijän paikan ja ajan käsitteistä. Etätyöntekijät voivat myös tehdä työtilastaan itselleen sopivan. Tämä tarkoittaa että he voivat tehdä töitä pukeutuneena miten tahtovat, omaan tahtiinsa ja itse luomassaan työtilassa, esimerkiksi kuunnellen samalla musiikkia. (Pearlson & Saunders, 2001)

Tämänkaltainen joustavuuden kasvu kuitenkin synnyttää usein johdolle tarpeen luoda jäykempiä rakenteita ylläpitämään ja mahdollistamaan viestintää ja tiedonkulkua etätyöntekijän ja organisaation muiden toimijoiden välillä. Tapaamisien sopiminen muuttuu formaalimmaksi ja kaavamaisemmaksi etätyöntekijän ja hänen sidosryhmiensä välillä. (Ibid)

2.5.2 Henkilökohtaisen- ja tiimityön paradoksi

Etätyöhön sopivimmat työt ovat pelkistetyt ne, joiden vaatimat toimenpiteet voidaan suorittaa yksin. Tämä on ristiriidassa nykyisen tiimityömallisen organisaatiomaailman ympäristön kanssa. Tavoitteiden, aikataulujen ja rutiinien sekaannukset ovat väistämättömiä, varsinkin mikäli tiimi koostuu useammasta etä- tai virtuaalityöntekijästä. (Pearlson & Saunders, 2001)

Johtaja kantaa vastuun päämäärien ja virstanpylväiden asettamisesta ja oikeanlaisten kannustimien ja palkintojen kautta motivoinnista. (Ibid)

2.5.3 Kontrollin paradoksi

Etätyö edellyttää tehtäviä, jotka voidaan tehdä pääosin yksin. Yksi johtamisen perinteisistä rooleista on kontrolli, eli kontrollin menettämistä alaisistaan voidaan pitää yhtenä esimiehen uhkatilana. Sovitut kokoukset, tapaamiset ja kirjalliset raportit korvaavat spontaanin kanssakäynnin esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen on yksinkertaisesti luotettava työntekijän itsekuriin tehtävissä jotka eivät vaadi esimiehen tarkkailua tai suoritusmittareita. Yllämainitut seikat aiheuttavat sen, että vaikka etätyöntekijälle annetaan lisää vastuuta, hän altistuu herkästi myös suuremmalle kontrollille. (Ibid)

2.5.4 Ajankäytön paradoksi

Kotona työskentelemällä etätyöntekijä välttää työmatkoihin kuluva ajankulutuksen lisäksi myös toimiston häiriötekijöistä muodostuvan ajanhukan. Tosin tästä tilanteesta seuraa myös jo aikaisemmin mainittu spontaanin kanssakäymisen puute, joka johtaa siihen, että virallinen yhteydenpito lisääntyy kirjallisen raportoinnin ja etukäteen sovittujen tapaamisten ja kokousten muodossa. (Lautsch et al., 2009)

3 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen prosessit ja aikataulut. Myös tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus ovat tarkastelun kohteina.

3.1 Aikataulu ja eteneminen

Tutkielman aihe sai alkunsa lehtiartikkelin herättämästä mielenkiinnosta. Tutkijan oma mielenkiinto syntyi osin myös ystäväpiiristä löytyvistä etätyötä tekevästä henkilöistä ja heidän puheistaan. Seuraavaksi tulikin eteen tarkemman tutkimusongelman löytäminen ja yllättävän haasteelliseksi osoittautunut löydetyn tutkimusongelman rajoissa pysyminen.

Tutkielman tarkahko aikataulutusta tapahtui heti alussa, tosin sitä muokattiin perusteellisesti tutkimusongelman vaihtuessa toiseen muutama viikko alun jälkeen syyskuun 2010 loppupuolella. Haastateltaviksi löytyi nopeasti kaksi esimiesasemassa työskentelevää henkilöä. Huolimatta aikaisesta järjestelystä, haastattelut saatiin sovittua vasta marraskuun loppupuolelle, jolloin teoriaosuuden kehittelylle jäi huomattavasti enemmän aikaa kuin empiriaan tutustumiselle ja johtopäätöksien rakentamiselle.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja prosessoiminen

Empiirinen aineisto kerättiin kasvokkain tapahtuneilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myöskin teemahaastatteluksi (Metsämuuronen, 2001, 42). Haastatteluiden teemat rakennettiin teoriaosion kautta esiinnousseiden kysymysten pohjalta. Haastattelukysymykset jätettiin kuitenkin suurimmilta osin tarkoituksellisesti laveiksi, jotta haastateltava saisi itse kertoa asioista vapaasti ja toisi tätä kautta esiin mahdollisia jatkokysymyksiä. Haastattelut suoritettiin kyseisiä haastatteluja varten luodulla kysymysrungolla (kts. Liite 1), joka käytiin haastateltavien kanssa läpi

vuorovaikutteisesti ja keskustelevasti. Liitteeseen on jätetty sulkuihin tutkijan itselleen tekemät apukysymykset.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla, johon pyydettiin erikseen haastateltavien suostumus. Aineistot tallennettiin WMA –muodossa ääniraitoina tietokoneelle ja litteroitiin helpottamaan empiriaosuuden perinpohjaista työstämistä. Litteroinnin jälkeen aineisto teemoiteltiin olennaisen tiedon pariin palaamisen helpottamiseksi ja lopuksi analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

3.3 Tutkielman luotettavuus

Luotettavuusterminologia eli esimerkiksi reliabiliteetti ja valideetti pohjautuvat pitkälti kvantitatiiviseen tutkimusperimään. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta. Tutkimuksen toistettavuus ei sellaisenaan juuri toteudu kvalitatiivisen tutkimuksen parissa, mutta se ilmenee pyrkimyksenä virheiden välttämiseen. Valideetti eli pätevyys laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sillä on tarkoitettukin mitattavan. Laadullisen tutkimuksen valideetista kertoo tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet ja aineiston analyysin luokittelujen tekeminen tulee havainnollistaa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi et al., 2004, 217)

Tutkimukseen kuului olennaisena osana haastatteluiden tekeminen. Molemmat haastateltavat halusivat pitää sekä nimensä että organisaationsa salassa. Toinen haastateltava toivoi, että hänet pidettäisiin mahdollisimman anonyymina eli sovimme, että myös hänen tarkka toimenkuvansa jätetään kertomatta. Edellä mainituista anonyymiudesta johtuen ei ole syytä olettaa, että haastateltavat olisivat ainakaan tahallisesti johtaneet missään vaiheessa tutkijaa harhaan.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitetään haastattelemalla kerätty empirinen tutkimusaineisto eli etätyötä johtavien esimiesten näkemykset käytännön tasolla ja peilataan niitä teoreettista viitekehystä vasten. Peilauksen lopputuloksena vastataan pää- ja alatutkimusongelmiin.

4.1 Haastateltavat

Haastateltaviksi valikoitui eri organisaatioista kaksi samalla organisaatiotasolla esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Molemmat henkilöt olivat suorittaneet korkeasteen tutkinnon ja toimivat tällä hetkellä tietohallinnollisissa tehtävissä ylemmän johdon asemassa.

Henkilö A

Koulutukseltaan diplomi-insinööri joka on toiminut yli kymmenen vuotta tietohallintojohtajana. Etätyöntekijöitä hänellä on ollut koko nykyisen työtehtävänsä ajan ja tällä hetkellä hänellä on viisi etätyötä tekevää alaista, joista kolme tekee täyttä etäviikkoa ja kaksi osittaista etätyöviikkoa.

Henkilö B

Kauppätieteiden maisteri joka on toiminut kuusi vuotta nykyisessä tehtävässään, jota hän ei halunnut mainittavan. Etätyöntekijöitä hänellä on tällä hetkellä neljä, joista kaksi tekee täyttä etäviikkoa ja kaksi osittaista. Hän on itsekin tehnyt edellisessä toimessaan alaisen asemassa osittaista etätyöviikkoa.

Molempien haastateltavien haastattelutulokset voidaan olettaa tutkimuksen kannalta samanarvoisiksi, sillä molemmat toimivat samankaltaisissa tehtävissä, samalla organisaatiotasolla ja likimain samankokoisissa organisaatioissa.

4.2 Etätyön johtamisen ominaispiirteet

Haastateltavilla esimiehillä oli yhteensä 9 etätyötä tekevää työntekijää, joista viisi tekivät täyttä viisipäiväistä etätyöviikkoa ja loput neljä joko kolme tai neljä päivää viikossa etätyönä ja loppuviikot toimistolla. Kaikki edellä mainitut alaiset olivat siirtyneet etätyön pariin omasta aloitteestaan ja kaikkien kanssa oli tehty jossain vaiheessa virallinen etätyösopimus.

”..ei niitä sopimuksia silloin aikasemmin tehty, se oli vaan semmonen esimiehen ja alaisen keskinäinen sopimus. Nykyään (etätyösopimuksia) on sitten enemmän vaikka kyllä niistä lakimiehet löytäis kommentoitavaa vieläkin.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että etätyöhön sopivat työtehtävät ovat tietyn vaatimuksin samoja kuin perinteiseen työhönkin sopivat työtehtävät. Parhaiten etätyön hyöty tunnuttiin saavan irti projektimuotoisista töistä. Etätyön yleinen hyväksyttävyyden yrityksessä tuntuu vaikuttavan paljon yleiseen etätyöhön suhtautumiseen. Kuten Gensing-Pophal (1997) on todennut artikkelissaan: henkilöstöhallinnon asenne ja tiedottaminen etätyöstä voivat vaikuttaa hyvinkin paljon siihen, miten etätyöntekijä suhtautuu omaan työmuotoonsa.

”..en mä ainakaan ole huomannut, tai ainakaan tiedostanut että näitä etätyöläisiä pidettäisiin jotenkin eriarvosina. Kaikki mun kanssa toimivat etänä työskentelevät on omasta aloitteestaan siinä hommassa, ei se oo silleen mikään tiettyjen yksilöiden etuoikeus. Se on kiinni siitä työstä, että sopiiko se tommoseen vähän itsenäisempään hommaan ja siitä ihmisestä että sopiiko se työ semmosena sille itselleen.”

Haastattelemani esimiehet eivät kokonaisuutena nähneet etätyön johtamista kovinkaan eroavana perinteisen työn johtamisesta.

”..ei se (etätyö) loppujen lopuks kauheesti eroa tosta perinteisestä, se yhteydenpitotapa vaan on erilainen.”

Teknologian kehitys on mahdollistanut virtuaalisen työympäristön luomisen ja edesauttanut siten etätyön kehitystä. Kommunikaatio ei ole enää vuosiin tarkoittanut vain kasvokkain käytävää tai musteella kirjoitettua viestintää. Kaikenlainen informaatio liikkuu tietoverkkoja pitkin nopeammin kuin työntekijä työpaikan käytävällä. Nappia painamalla on usein vaivattomampi kysyä mielipidettä alakerran toimistossa istuvalta kollegalta, kuin paikalle kävelemällä.

”Jos työn kokee mielekkääksi ja tärkeeksi niin kyllähän sitä sitten tekee melkeen missä tilassa vaan. Ei se hieno toimistotila oo siinä mikään edellytys, se työympäristö on loppupeleissä kuitenkin siellä korvien välissä semmosena kun se (etätyöntekijä) sen ite sinne rakentaa ja mieltää.”

Eli työympäristön ei käsitetty enää rajoittuvan vain toimistoon. Asia miellettiin jopa huomattavasti filosofisemmalta kantilta sellaisena, että työympäristön voidaan katsoa rakentuvan työntekijän itsensä toimesta. Haastatteluvastaukset tukevat Alvin ja McIntyren (1993) toteamusta siitä, että etätyöntekijät tietävät itse missä , milloin ja miten he saavat työnteostaan suurimman hyödyn irti. Tätä kautta myös johdon kontrollin ja valvonnan tarve muotoutuu vastaamaan etätyöntekijän todellista työnkuvaa.

4.3 Kontrolli ja valvonta

Yhdeksi esimiehen suurimmaksi tehtäväksi on teoriakirjallisuudessa usein mainittu työntekijän valvonta ja kontrollointi. (Guimares & Dallow, 1999; Harrington & Ruppel, 1999) Etätyö irrottaa työntekijän paikan ja ajan käsitteistä, ja siten myöskin johtajan perinteisen valvontatyylin alta. Yhdeksi esimiehen nykypäivän haasteista onkin noussut uusien johtamisprosessien ja toimintatapojen luominen näiden uusien

työmuotojen johtamiseksi. Yllämainituista tutkimuksista poiketen haastatellut esimiehet eivät enää nykypäivänä nähneet luottamusongelmaa kovinkaan merkittävänä tekijänä.

”Ei tossa ainakaan mun kohdalla oo vielä tullu vastaan semmosta tilannetta, että mä yhtään epäilisin et siellä kotona vaan vedetään lonkkaa, pikemminkin niin päin, että niitä töitä tehdään sitten jo liiankin ahkerasti.”

”Kun ihminen haluaa siihen etätyöhön siirtyä, niin sillä on omat motivaationsa siihen, kyllä siitä yleensä suurin piirtein tietää että se sitoutuukin siihen tietyllä tavalla.”

Haastateltavat eivät epäilleet yhdenkään etätyötä tekevän alaisensa vähentäneen suhteellista työmääräänsä siirryttyään toimistolta kotiin työskentelemään, joissakin tapauksissa jopa päinvastoin. Edistymisen seuraaminenkin on helpottunut tietotekniikan kehittymisen myötä. Ja etätyön ollessa projektipohjaista, valvonta tapahtuu pitkälti tavoitteiden asetannan kautta. Tavoitteisiin perustuvan johtamisen lisäksi haastateltavat esimiehet eivät käyttäneet erillisiä suoritusmittareita, eivätkä nähneet niille tarvettakaan. Palaute saadaan viimekädessä asiakkaalta.

”..onhan siinä se, että pitää osata hallita sitä omaa työaikaansa, mutta niinhän sitä pitää osata hallita tossa niin sanotussa perinteissä työssäkin ettei vie aina niitä töitä toimistolta kotiin. Tossa se johtaminen tulee esiin siinä, että jos ei se alainen ite tajuu tota, tai siis että jos se työnteko menee ikään kuin yli niin sitten se on mun tehtävä käydä sen kanssa läpi se ajankäyttö.”

”..se edistymisen seuraaminen on helpottunut tietotekniikan kehittymisen myötä. Ja etätyön ollessa projektipohjaista, valvonta tapahtuu pitkälti tavoitteiden asetannan kautta.”

”Ei meillä siinä etätyössä mitään erillisiä mittareita ole, asiakas antaa useimmiten sitten sen viimesen palautteen.”

Tästä juontaa juurensa kenties etätyön tämänhetkistä ongelmista suurin, jonka muun muassa Harpaz (2002) on esittänyt olevan työntekijän mahdollinen soveltumattomuus etätyöhön. Muusta työyhteisöstä ja perinteisestä valvonnasta itsenäisempään ja henkisesti erilaiseen ympäristöön siirtyvä alainen saattaa herkästi ottaa liiallisen työtaakan harteilleen eikä malta lopettaa työntekoa työajan loppuessa. Toinen haastateltava mainitsi yhden hänen täyttää etäviikkoa tehneistä alaisistaan sairastuneen henkisesti siirryttyään etätyöhön. Johtajan tulee kiinnittää etätyön käyttöönottovaiheessa tarkkaan huomiota työnkuvan lisäksi alaisen ominaisuuksiin ja ohjeistamiseen.

”Vaatiihan se alaiselta parempaa oman ittensä johtamista. Jos joku selvä työnarkomaani tulee ehdottamaan etätöihin siirtymistä niin kyllä sen kanssa pitää ainakin siitä vähän keskustella ensin. Kuitenkin siinä on kysymys jokaisen ihmisen kohdalla perhe-elämän ja vapaa-ajan ja muiden tämmösten ajottamisesta, mut jos kattoo työlainsäädäntöä ja näitä, niin ei se varmaan ihan yks yhteen noudata niitä periaatteita, sen takia se vaatisikin varmaan jotain tommosta ajattelukoulutusta. Jokuhan saattaa tehdä sen niin että jos ei nyt 24 tuntia niin pitkää päivää kuitenkin tai onks se sitten tehottomasti vaan päätteen ääressä, mutta tosiaan tavoitteiden kautta mennään eteenpäin eli se työ on hyvinkin itsenäistä ja vapaata.”

Ylitöiden tekeminen ja töiden vieminen kotiin vähintään korviensa välissä ei tietenkään ole millään tavalla harvinaista nykypäivänä. Haastattelemani esimiehet tiedostivat alaistensa joutuvan tekemään aika ajoin töitä enemmän, kuin heille työtuntien mukaan olisi kuulunut. Tässäkään ei kuitenkaan muodostu varsinaista eroa perinteiseen työhön, satunnaisten ylityötuntien kuuluessa asiantuntijatyöhön paikasta riippumatta. Erona perinteiseen oli, että etätyöntekijöiden ylityötä varten oli

kehitetty erilaisia epävirallisia palkitsemismenetelmiä, esimerkiksi ylimääräinen etätyöpäiväksi laskettava palkallinen vapaapäivä.

”..työajan käsite muuttuu kokoajan, yks etu on siinä että se on joustavaa. Yks kaveri painii nyt haastavien hommien kanssa, se tekee pitkää päivää niin se pitää sitten palkita siitä. Esimerkiks saa ylimääräsen vapaapäivän sillä tavalla epävirallisesti että se lasketaan siihen etätyöhön.”

Työyhteisöstä vieraantuminen ja sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen ovat asioita joihin esimiehen tulee kiinnittää tarkkaan huomiota niin etätyötä käyttöönotettaessa kuin sen aikanakin. Esimieheltä vaaditaan yhä enemmän psykologisia taitoja, jotta hän pystyy tulkitsemaan alaisensa kyvykkyksiä ja ominaisuuksia oikein. Esimiehen on osattava tunnistaa alaisesta ne piirteet, jotka ovat tärkeitä etätyössä menestymisen kannalta. Yhtenä etätyön tuomana mahdollisuutena nähtiin myös sosiaalisesti epävarmempien alaisten saama mahdollisuus järjestellä kontaktitilanteitaan. Varsinkin täyttä etätyöviikkoa tekevien alaisten kanssa säännöllisen kasvokkain tapahtuvan kontaktin järjestäminen koettiin tärkeäksi. Alaisen koettiin sen kautta pysyvän paremmin mukana työpaikan kuvioissa. Varsinkin kokopäiväinen etätyö tai liikkuva etätyö edellyttää esimieheltä keskittymistä työn lopputulokseen varsinaisen työsuorituksen ja/tai työajan valvonnan sijaan.

”Puhtaassa etätyössä pitää vaan pyrkiä määräväleihin pitää se kontakti naamatustenkin, tavoitteiden ja tuloskeskusteluiden kautta meillä se perusjohtaminen kuitenkin tapahtuu.”

”Se työyhteisöstä vieraantuminen on tosi paljon kiinni siitä että mimmonen sopimus siitä etätyönteosta on alaisen kanssa tehty ja miten se alainen ite siihen suhtautuu. Voihan sen ajatella niinkin päin, että se etätyöntekijä voi enemmän valita että on kasvotusten tekemisissä vaan niiden ihmisten kanssa kenen kanssa tykkää olla tekemisissä. Riippuu tietenkin sen etätyön laadusta toi valintamahdollisuus.”

Yksi suurimmista esiin nousseista eroista teoriapohjaan verrattuna oli varsinaisen valvonnan laatu ja helppous. Tutkimuksen teoriapohja korosti valvonnan useita eroavaisuuksia perinteisen työn ja etätöön välillä. Haastateltavat kuitenkin totesivat valvonnan olevan nykyään hyvin pitkälti samanlaista niin toimistolla olevien työntekijöiden kuin etätyöntekijöidenkin tapauksessa.

Etävalvonnan miellettiin olleen haastavaa huonommilla tietoliikenneyhteyksillä ja -sovelluksilla. Muutama vuosi taaksepäin käyttöön otettu organisaatioiden sisäiseen kommunikointiin tarkoitettu Microsoft Office Communicator (kts. Liite 2) on muuttanut johtamisen tyyliä ja kommunikaatiomalleja. Sen avulla toimistoon ja etäpisteille on saavutettu haastateltavien mukaan nopea ja kätevä kommunikaatio- ja kokoustamiskanava. Virtuaalisesti jaettu työpöytä, jossa dokumentteja voidaan käsitellä yhtäaikaisesti useamman määrätyn henkilön toimesta ja reaaliaikainen ääni- ja videoyhteys mahdollistavat tasavertaisen kommunikaation työntekijäverkoston välillä, olivat keskustelijat sitten toimistolla tai kotonaan.

”Valvontahan tietenkin on ollut haaste aikasemmin, mutta tänä päivänä kun on toi office communicator (OC) –työkalu käytössä, niin se tarkoittaa sitä että mulla palaa siinä vihree valo aina kun se(etätyöntekijä) on koneella, ja mä voin sillon ottaa siihen yhteyden koska vaan joko videolla tai sitten chatilla tai äänen kanssa, siinä voi jakaa työpöydän ja ottaa siitä dokumentteja käsittelyyn”

”OC:n mukaantulo on tuonut siihen lisää ihan selvästi semmosen valvontaelementin, mut että samanhan se tuo siellä toimistollakin, eli sinänsä etätöyläinen ei oo siinä eri asemassa, veikkaisin että se helpottaa etätyöntekijääkin kun saa napin painalluksella työkaverin kiinni samalla tavalla kun olis toimistolla paikalla, ja se esimieskontrolli ja tää OC niin sehän tapahtuu toimistollakin se sama asia, se paikka menettää merkityksensä paitsi et sit sinne jää ne sosiaaliset elementit sinne konttorille”

Molemmat haastateltavat vastasivat yhden etätyön selvimmistä tämänhetkisistä heikkouksista olevan sosiaalisten elementtien poisjääminen, ja tämän myötä niin sanotun hiljaisen viestinnän puuttuminen. Tietotekniikka kyllä helpottaa ja parantaa kommunikaatiota, valvontaa ja tavoitettavuutta, mutta ihminen ei ole vielä niin tottunut etäkommunikaatioon, että hiljainen ja informaali tieto välittyisi niin tehokkaasti kuin vaikka kahvikupin ääressä työpaikan kanttiinissa. Sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen saattaa myös johtaa jo itsessään eristäytyneisyyteen ja sitä kautta jopa henkisiin ongelmiin. Täyspäiväisen etätyön voidaankin katsoa sopivan työntekijälle vain jos löydetään joku alaista itseään tyydyttävä keino ylläpitää hänen sosiaalisia verkostojaan. Vaikka työnkuva olisikin itsenäinen, niin ammatillisen tukiverkoston eli tässä tapauksessa lähinnä kollegoiden putoaminen pois spontaanien keskusteluiden etäisyydeltä saattaa joillakin henkilöillä eriytymisen lisäksi vähentää luovuutta.

”..ehkä semmonen optimiratkaisu tolle etätyö/perinteinen työ kysymykselle olis semmonen hybridimalli, että osan viikosta on kotona ja näyttää kuitenkin naamaansa toimistolla aina välillä, toimistokäytien tiiviys riippuu tietenkin siitä etäisyydestäkin. Muuten ne hiljaset viestit jää pois, päätökset on kuitenkin aika usein epävirallisestikin sovittuja ja ne jää herkästi mainitsematta isommissa viestinnöissä, tossa ilmenee se tiedonkulun haasteellisuus etätyöntekijöiden kanssa.”

Haastateltavat näkivät etätyön hyöty/haitta –suhteen olevan optimaalisella tasolla kun etätyöntekijä tekee osittaista etäviikkoa. Tätä kautta saavutetaan työntekijän kannalta lisääntyvä joustavuus ja itsenäisyys, mutta säilytetään myös täyspäiväisessä etätyössä pois jäävät sosiaaliset ulottuvuudet ja hiljaiset viestit.

4.4 Koulutuksen tarve

Teoriakatsaus toi esiin, että etätyön käyttöönotto luo tarpeen uudelle johdon koulutukselle. Muun muassa Offstein ja Morwick (2009) esittivät etätyöspesifin

koulutuksen tarpeellisena, jotta johdon toimintatavat saataisiin vastaamaan etätyöntekoon siirtyvän alaisen uutta työntekotapaa.

„jonkunlaista koulutustahan tuo vaatis, jotta ymmärtää sitä toimintaa sitten, se on jo enemmän sitten sitä psykologian puolta.”

Kumpikaan haastatelluista esimiehistä ei ollut saanut missään vaiheessa erillistä koulutusta etätyön johtamiselle. Molemmat totesivat vain, että etäjohtamisesta on selvitty jo aiemmin opituilla taidoilla. Ehdotonta kantaa koulutuksen tarpeellisuuteen kummallakaan ei ollut, mutta ainakin hypoteettisella tasolla etätyöhön valmistava esimieskoulutus nähtiin mahdollisesti alaisten työhyvinvointia edesauttavana tekijänä ja johdon etätyöspesifin tietämyksen lisääjänä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on tehdä yhteenveto tutkimuksesta kokonaiskatsauksen muodossa. Luvussa esitetään myös tutkimustulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset, joilla vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitetään tutkijan havaitsemia mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja havaittuja tutkimusaukkoja.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaisia johtamisprosesseja esimiehet käyttävät etätyön johtamisessa ja miten ne eroavat perinteisen työn johtamisesta. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää esimiehen itsensä näkökulmasta, että ilmenevätkö teoriakirjallisuudessa esitetyt paradoksimaiset tilanteet heidän työssään, sekä tarkastella johdon omaa näkemystä etätyökoulutuksen tarpeesta. Empiirinen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kahden puolistrukturoidun esimieshaastattelun myötä.

Etätyö on ollut trendikäsite jo vuosia ja sen suosio on jatkuvassa kasvussa. Suurella osalla maailman suurimmista yrityksistä on jo omat etätyöohjelmansa ja suurin osa työtä tekevästä on joko tehnyt etätyötä jossakin sen muodossa tai tahtoisi kokeilla sitä. Teoriakirjallisuus nostaa etätyön eduksi muun muassa tehokkaamman työajan, paremman mahdollisuuden työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, toimitilakustannuksia vähentävän vaikutuksen, laajemmat rekrytointimahdollisuudet ja mahdollisuuden vihreiden arvojen ylläpitämiseen. Etätyöhön liittyy harvemmin suoranaisesti kriittisiä kannanottoja ja etätyökritiikki mielletäänkin usein monin tavoin kontekstisidonnaiseksi.

Etätyön käyttöönotto tarkoittaa väistämättäkin sitä, että perinteiset työskentelytavat tulevat ainakin jossain määrin muuttumaan niin alaisen, kuin esimiehenkin osalta. Esimiehen tulee osata johtaa työntekijää sekä työtä itseään ja työntekijän on opittava työskentelemään vaihtoehtoisesta työntekopaikasta ilman kollegoiden, esimiesten ja muiden työn tukiryhmien konkreettista läsnäoloa.

Teoriakirjallisuudesta nousi esiin keskenään ristiriitaisia, jopa paradoksimaisiksi kutsuttavia tilanteita, jotka saattavat esiintyä etätyötä käyttöönotettaessa:

- Joustavuus ja rakenteellisuus lisääntyvät samanaikaisesti
- Etätyö korostaa henkilökohtaista työntekoa vaikka työ olisi muuten tiimimuotoista
- Johdon tarve kontrollin ylläpitämiseen saattaa kasvaa vaikka yksi etätyön pääpiirteistä on itsenäisempi ote työhön
- Työpaikan häiriötekijöiden ja työmatka-ajan poisjäännin kautta saavutettu ajallinen hyöty saattaa vähentyä esimiehen kanssa käydyn virallisen yhteydenpidon lisääntymisen kautta

5.2 Johtopäätökset

Haastateltavien vastaukset olivat kautta linjan pikemminkin toisiaan täydentäviä kuin toisensa kumoavia. Yhteistä molemmille haastateltaville oli myös se, että he mielsivät monet esittämäni mahdollisista ongelmakohdista ja ristiriidoista vähemmän merkityksellisiksi verrattuna siihen miten ne ilmenivät teoreettisen viitekehyksen tarkastelussa.

Etätyöntekijöiden on tutkimusten mukaan huomattu tietävän itse, milloin, missä ja miten he saavat työnteostaan suurimman tehon irti. Haastattelemani esimiehet näkivät asian samalla tavalla, ja molemmat kokivat alaisen omasta tahdosta uuteen työtapaan siirtymisen positiivisena asiana. Jotta etätyön potentiaaliset hyödyt saataisiin maksimoitua, tulisi sen olla työntekijän itsensä valinta ja johdon tulisi järjestää etätöihin siirtyminen siten, että alaiselle on taattu myös normaaliin työhön palaamisen mahdollisuus ilman sanktioita.

Empiriaosion kulmakiveksi nousi Microsoft Office Communicator –ohjelma, jonka käyttöönoton voidaan katsoa murtaneen liki kaikki teoriaosiossa esitetyt etätyön paradoksimaiset lopputulemat. Toinen paradoksimaisia tilanteita poistava tekijä on etätyöhön parhaiten soveltuvien työtehtävien laatu. Asiantuntijatyö on perinteiselläkin työpaikalla usein hyvinkin itsenäistä, jolloin etätyön mahdolliset ristiriitaiset tilanteet eivät ilmene niin vahvoina.

Valvonnan miellettiin olleen jonkinasteinen ongelma ennen Office Communicatorin mukaantuloa, mutta reaaliaikainen niin etätyöläiset kuin toimistolla olevat työntekijätkin yhdistävä kommunikaatiotyökalu tuo etätyön lähemmäksi perinteistä työtä. Kommunikaation muuttuminen toimistollakin yhä virtuaalisemmaksi mahdollistaa perinteistä työtä vastaavan yhteydenpidon kollegoiden ja esimiesten kanssa. Teksti, ääni ja videokuva voidaan välittää toisen henkilön työpöydälle samoin kuin jaettu virtuaalinen työpöytäkin, jolla dokumentteja voidaan käsitellä samanaikaisesti molempien toimesta. Ohjelman kautta esimies myös näkee muiden samassa verkossa olevien tilan (kiireinen, poissa, paikalla, ei saa häiritä) ja voi sen mukaan ottaa tähän yhteyttä. Tätä kautta muodostuu myös uudenlainen valvontaelementti esimiehen nähdessä koska hänen alaisensa ovat kirjautuneina työkoneilleen.

Luottamuksen synnyttäminen ja ylläpito jäävät kenties ainoiksi tekijöiksi, jotka on hoidettava niin sanotusti perinteisin menetelmin. Teoriakirjallisuudessa keskinäisen luottamussuhteen ylläpito miellettiin usein jopa tärkeimmäksi tekijäksi onnistuneessa etätyösuhteessa. Etätyön käyttöönotto irrottaa työntekijän paikan ja ajan käsitteistä ja siten vie myös alaisen pois johtajan valvovien silmien alta. Haastattelemani esimiehet olivat molemmat luottavaisia alaisensa toimintaan, ja totesivat perusjohtamisen ja valvonnan hoituvan tavoitteiden asettamisen kautta. Tavoitteiden asettaminen ja niiden käyttäminen edistyksen seurantaan ja valvontaan toimivat varsinkin kun etätyötehtävät ovat projektiluontoisia. Tällöin kontrollointi ja valvonta hoituvat hyvin kun esimies ja alainen tietävät mitä on tehtävä ja millä aikataululla.

Etätyön johtamisen suurimpana haasteena haastateltavat kokivat alaisen henkisten ominaisuuksien tarkkailemisen. Alaiselta edellytetään etätyössä parempaa itsensä johtamista kuin perinteisessä työssä, hänen on itse luotava raja vapaa-ajan ja työajan välille ja sovitettava perhe- ja työelämä uudella tavalla yhteen. Sosiaalisten verkostojen ylläpitämiselle tulisi kehittää uusia luovia ratkaisuja, mikäli henkilö tekee täyttä etäviikkoa. Perusjohtamisen tapahtuessa tavoitteiden ja tuloskeskusteluiden kautta, tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös kasvotusten tapahtuvan kontaktin ylläpitämiseen. Johtamiseen tulee mukaan lisää psykologisia piirteitä, kun johtajan on myöskin tiedostettava alaisen henkinen pääoma entistä paremmin ja tietyissä tilanteissa puututtava alaisen ajankäyttöön.

Kun esimies ja alainen rakentavat yhdessä toimivan systeemin välttääkseen työyhteisöstä vieraantumisen ja hiljaisen tiedon vajeen, täyspäiväsenkin etätyön voidaan mieltää olevan hyvin lähellä perinteisen työn mallia. Varsinkin juuri tässä tutkimuksessa eniten käsitellyt kokopäiväinen etätyö ja liikkuva etätyö edellyttävät esimieheltä keskittymistä työn lopputulokseen varsinaisen työsuorituksen ja/tai työajan valvonnan sijaan. Tätä kautta syntyy luonteva tapa siirtyä ”perinteisestä mikrojohtamisesta” joustavampaan johtamistapaan.

Etätyön on katsottu edesauttavan henkilökohtaisen joustavuuden kasvua ja korostavan henkilökohtaisen työn tehokkuutta. Tiimityö on ollut muotikäsite johtamiskeskustelussa jo viime vuosikymmenellä ja suurin osa työtehtävistä mielletään tiimeissä suoritettaviksi. Haastateltavieni tapauksessa etätyötehtävissä toimivat alaiset työskentelivät asiantuntijatehtävissä, jolloin ”tiimi” on lähinnä vain sana kuvaamaan työyksikköä eikä työmuotoa. Täten varsinainen yksilöllisyyden ja tiimityön paradoksi ei realisoitunut haastattelemini esimiesten työssä, etätyön lisätessä vain henkilökohtaista joustavuutta ilman tiimin tuomia rajoitteita.

Kaiken kaikkiaan etätyöntekijä nähtiin nykypäivänä enimmiltä osin samankaltaisena johdettavana kuin perinteinen työntekijä. Esimiesten oma näkemys etätyön tulevaisuudelle oli heidän omien sanojensa mukaan niin sanotun hybridimallin käyttöönotto, eli että etätyötä tehdään osa viikosta ja loppuviikko ollaan perinteisen tavan mukaan toimistolla. Näin saavutetaan joustavuuden ja työn tehokkuuden samanaikainen kasvu sekä hyödynnetään toimiston sosiaalinen ilmapiiri hiljaisine viesteineen ja tukiverkostoineen.

Kumpikaan haastateltavista esimiehistä ei ollut saanut erikseen minkäänlaista koulutusta etätyön johtamiselle. Molemmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ilman koulutustakin on pärjännyt hyvin. Tämä on kuitenkin väite, jota ei voi hyväksyä totuutena ennen kuin samaa kysytään myös kyseistä koulutusta saaneilta esimiehiltä. Haastateltavat näkivät kuitenkin mahdollisen johtamiskoulutuksen potentiaalisesti hyödyllisenä nimenomaan johtamispsykologian puolella. Koulutuksen hyötyä pitäisi tutkia perusteellisemmin, mutta sen voidaan oikeanlaisena olettaa toimivan työhyvinvoinnin ja johdon etätyöspesifin tietämyksen lisääjänä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Henkilökohtaista jatkotutkimusta, eli pro gradua ajatellen tämän tutkimuksen kautta nousi esiin ainakin yleinen kiinnostus virtuaalijohtamista kohtaan. Työelämä on tietyiltä osin väistämättäkin siirtymässä yhä enemmän kohti virtuaalista maailmaa, tämä tarkoittaa uusien toimintatapojen opettelua ja jopa keksimistä. Virtuaaliympäristö on vasta pikkuhiljaa näyttämässä oikean potentiaalinsa ja toistaiseksi voi vain arvailla mitä kaikkea se tulee vielä organisaatiomaailman kannalta mahdollistamaan. Myös organisaatioille räätälöityjen kommunikaatio-ohjelmien tehokkuutta ja niiden tuomia mahdollisuuksia voisi tutkia perusteellisemmin.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Alvi, S., McIntyre, O. 1993. The Open-Collar Worker. Canadian Business Review. Vol. 20 pp. 21–24.

Bailey, D., Kurland, N. 2002. A Review of Telework Research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior. Vol. 23 pp. 383-400

Cascio, W. 2000. Managing a virtual workplace. The Academy of Management Executive. Vol 14. No 3. pp. 81-90

Davenport, T., Pearlson, K. 1998. Two cheers for virtual office. Sloan Management Review. Summer. pp. 51-65

Di Martino, V., Wirth, L. 1990. Telework: A new way of working and living. International Labour Review. Vol. 129. No. 5

Egan B. 1997. Feasibility and Cost Benefit Analysis. International Telework Association Annual International Conference: Crystal City, VA.

Greising-Pophal, L. 1997. Employing the best people--From afar. Workforce. March. Vol 76. No 3. pp. 30-35

Guimaraes, T., Dallow, P. 1999. Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. European Journal of Information Systems. Vol 8 pp. 40–54

Handy SL, Mokhtarian PL. 1995. Planning for telecommuting: measurement and policy issues. Journal of the American Planning Association. Vol 61. pp. 99–111

Harpaz, I. 2002. Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the individual, organization and society. Work Study Vol. 51 No. 2 pp.74-80

Harrington, S., Ruppel, C. 1999. Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *Transactions on Professional Communication*. Vol. 42 pp. 223-239

Heinonen, S. 2004. Ekohallittu etätyö: asumisen, työn ja liikkumisen kaupunkirakenteellisen uusijaon ympäristövaikutukset. *Suomen ympäristö*. Helsinki: Ympäristöministeriö.

Heinonen, S., Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? *Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ ja yrittäjyys Vol 25*

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Illegems, V., Verbeke, A. 2004. Telework: What Does It Mean for Management? *Long Range Planning Journal*. Vol. 37 pp. 319-334.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kowalski, K., Swanson, J. 2005. Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal* Vol. 12 No. 3 pp. 236-249.

Kurland, N., Bailey, D. 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*. Vol. 28 pp. 53-69

Lautsch, B., Kossek, E. & Eaton, S. 2009. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations* Vol 62. No. 6 pp. 795-825.

Lewis, M. 2002. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*. Vol. 25. No 4. pp. 760-776

Limburg, D. 1998. Telework in a managerial context. Teoksessa: *Teleworking environments, Proceedings of the Third International Workshop on Telework*, Turku, Finland, Turku Centre for Computer Science TUCS General Publication No 8.

Matthes K. 1992. Telecommuting: balancing business and employee needs. HR Focus. Vol. 69 No. 3.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Nilles, J. 1991. Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? Transportation (1986-1998). Vol. 18 No. 4.

Offstein, E & Morwick, J. 2009. Making telework work: leading people and leveraging technology for high impact results. Boston: Davies-Black.

Pearlson, K. Saunders, C. 2001. There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. The Academy of Management Executive Vol 15. No 2. pp. 117-128

Pekkola, J. 2002. Etätyö suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.

Potter, E. 2003. Telecommuting: The future work, corporate culture and American society. Journal of Labor Research. Vol. 24 pp. 73-84

Shamir B, Salomon I. 1985. Work-at-home and the quality of working life. Academy of Management Review. Vol 10. pp 455–464

Sirkiä, T. 2009. Joka kolmas on tehnyt etätöitä. Tieto&trendit. Tilastokeskus. Vol. 4-5

Sähköiset lähteet

ECaTT (2000) Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe. ECaTT Final Report. IST Program., Brussels.

Saatavilla: <http://www.ecatt.com> Viitattu: 01.11.2010.

Muut lähteet

Henkilö A:n haastattelu. 20.11.2010. Henkilökohtainen haastattelu.

Henkilö B:n haastattelu 20.11.2010. Henkilökohtainen haastattelu.

LIITTEET

Liite 1 – Haastattelurunko

Johtaminen

Miten etätyön johtaminen eroaa perinteisen työn johtamisesta?

Miten etätyön johtamiseen valmistaudutaan - vai valmistaudutaanko mitenkään?

Oliko/onko johdon koulutus tarpeellinen?

Mitä aloittavalle etätyön johtajalle pitäisi opettaa?

Valvonta

Miten työntekijän valvonta muuttuu etätyön käyttöönotossa?

Miten etätyöntekijän valvonta tapahtuu?

Miten etätyöntekijän työn edistymistä seurataan (kokoukset, tapaamiset, kirjallinen raportointi[onko virstanpylväitä])?

Etätyön edellytykset

Mitä työntekijältä vaaditaan, jotta hän voi siirtyä etätyöntekijäksi?

Mitkä ovat tärkeimmät esimiehen ja etätyöntekijän välisen suhteen ylläpitoon vaikuttavat tekijät (luottamus, kommunikaatio)?

Etätyön paradoksit

Muuttaako etätyö työn rakenteellisemmaksi vai joustavammaksi? (työntekijä päättää enemmän asioita itse/tapaamiset ja kommunikaatio aikataulutettava muiden mukaan)

Onko etätyö ajallisesti tehokas vaihtoehto perinteiselle työlle? (Matka-aika/spontaanin kanssakäymisen puute johtaa virallisempaan ja lisääntyvään kanssakäymiseen)

Lisääntykö esimieskontrolli etätyön myötä? Miten? (Koska kontrolli ja koska luottamus itsekuriin)

Miten yhteydenpito etätyöntekijän ja sidosryhmien välillä toimii? Miten muuttuu perinteisestä työstä siirryttäessä?

Liite 2 – Microsoft Office Communicator

Microsoft Office Communications Online sisältää vankat pikaviestintä- ja tavoitettavuustoiminnot, joilla organisaation työntekijät voivat viestiä toistensa kanssa reaaliajassa niin kirjoittamalla kuin käyttämällä ääni- ja videoyhteyttä. Tavoitavuustilaa hyödyntämällä työntekijät voivat tarkistaa, onko kollega käytettävissä, kun tarvitaan välittömästi neuvoja tai on tehtävä tärkeä päätös, ja jos näin, he voivat ottaa nopeasti yhteyden luotettavalla ja suojatuilla pikaviestintäratkaisulla.

Ohjelmiston perustoimintoja ovat pikaviestimen lisäksi VoIP ja videoneuvottelu, jotka on integroitu asiakasohjelmaan. Niiden lisäksi ohjelmisto voidaan integroida toimimaan yhdessä muiden Microsoftin ohjelmistojen kanssa esimerkiksi seuraavasti:

- Ohjelmisto voi tarkistaa eri käyttäjäkontaktien olemassaolon perustuen Microsoft Outlookin käyttäjätietokantaan Exchange-palvelimelta.
- Kontakti-listat voidaan saada käyttöön paikalliselta hakemistopalvelimelta, kuten Exchange-palvelimelta.
- Microsoft Office voi näyttää, mikäli toiset käyttäjät työskentelevät avoimena olevan dokumentin kanssa samaan aikaan.
- Kaikki asiakasohjelmistojen välinen kommunikaatio tapahtuu Microsoft Office Communications Server -palvelimen välityksellä. Viestit eivät mene yrityksen sisäisen intranetin ulkopuolelle. Palvelin voidaan asettaa kommunikoimaan myös toisten pikaviestinverkostojen välillä, jolloin vältetään muiden asiakasohjelmistojen asentamistarve.
- Versiossa *Office Communicator 2007 R2 Edition* on saatavilla erilaisia asiakasohjelmistovaihtoehtoja, myös mobiilisovellus.
- Sovellus käyttää SIP-protokollaa asiakasohjelmistojen välisessä kommunikaatiossa.
- Sovellus tukee TLS- ja SRTP-protokollia tiedonsiirron ja tietoliikenteen salaamiseen.