

# Perillä Edelfeltinrannassa

Kartoitus etätyön vaatimuksista - Taustaselvitys

**Päiväys**

[Julkaisupäivämäärä]

**Tekijät**

Sari Rannanpää, Jaakko Huttunen/MDI Oy,  
Katja Maununaho/Huvila Oy

**Projektipäällikkö**

Kirsi Rantama/Sitowise Oy

**Projektinumero**

[Projektinumero]

## **Sisällys**

1	Etätyön määrä ja kehittyminen Suomessa .....	1
1.1	Etätyön määritelmä .....	1
1.2	Etätyön yleisyys Suomessa .....	2
1.3	Etätyöskentely Suomessa alueittain .....	3
1.4	Etätyö työtehtävittäin ja -aloittain.....	4
1.5	Etätyö Porvoossa ja muulla Uudellamaalla .....	6
1.6	Etätyön tulevaisuuden näkymät Suomessa .....	10
2	Etätyön lisääntymisen vaikutukset asumiseen .....	12
2.1	Etätyöskentelyn tarpeet kotona .....	12
2.2	Työstä irrottautuminen.....	15
2.3	Koti työpaikkana – vaikutuksia naapurustoon, kaupunkiin ja yhteiskuntaan.....	17



# 1 Etätyön määrä ja kehittyminen Suomessa

Tässä luvussa käsitellään etätyön määrää ja sen kehittymistä Suomessa. Luvussa käsitellään etätyöskentelyä Suomessa valtakunnallisella tasolla sekä myös alueittain että toimialoittain ja tehtävittäin. Myös Porvoossa tehdyn etätyön määrää on arvioitu. Viimeisenä luodaan katseita etätyön tulevaisuuden näkymiin Suomessa sekä etätyön asumiseen liittyviin vaikutuksiin.

## 1.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa (Tilastokeskus, 2021). Etätyötä voidaan tehdä kotoa, vapaa-ajan asunnolta, etätyöhubista, co-working-tilasta, kahvilasta tai vaikka junasta käsin. Olennaista etätyölle on tietotekniikan käyttö sekä se, että työtä voisi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalta lähityönä. Etätyötä tehdään työsuhhteessa ja siihen sovelletaan lähtökohtaisesti kaikkia työsuhdetta koskevia lakeja ja sopimuksia. Myös uusi työaikalaki kattaa etätyön (Finlex, 2021).

Etätyöhön läheisesti liittyvä, mutta kuitenkin erillinen käsite on paikkariippumaton työ, jota tehdään ilman aika- ja paikkarajoitteita työntekijälle sopivimmassa paikassa hänelle soveltuvien aikataulujen mukaisesti (Vilkman, 2016). Tilastokeskuksen määritelmä etätyöstä kattaa myös osittaisen etätyön, jota kutsutaan yleisesti hybridityöksi, joka tarkoittaa lähityön ja etätyön yhdistelmää. Hybridityössä olennaista on se, että työntekijä tekee osan työajasta lähityötä ja osan etätyötä. Hybridityötä tekevät voivat myös asua kauempana työpaikalta. Tällöin hybridityöhön saattaa liittyä myös pendelöintiä eli työskentelyä oman asuinalueen ulkopuolella (Tilastokeskus, 2021).



	Lähityö	Hybridityö	Etätyö	Paikkariippumaton työ
Määrittelmä	Työpaikalla tehtävä työ	Lähityön ja etätyön yhdistelmä	Ansiotyö, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella sovitusti työntäjän kanssa	Työ, jota tehdään ilman aika- ja paikkarajoitteita. – työ voidaan tehdä työntekijälle sopivimmassa paikassa hänelle soveltuvien aikataulujen mukaisesti
Työaika	Normaali, joustava tai vuorotyö	Normaali tai joustava	Normaali tai joustava	Joustava
Työpaikka	Työnantajan osoittama työpaikka	Työnantajan osoittama työpaikka sekä koti, etätyöhubi, co-working tila, juna tms.	Ei määritelty: voi olla koti, etätyöhubi, co-working tila, juna, vapaa-ajan asunto tms.	Joustava

Kuva 1: Käsitteet

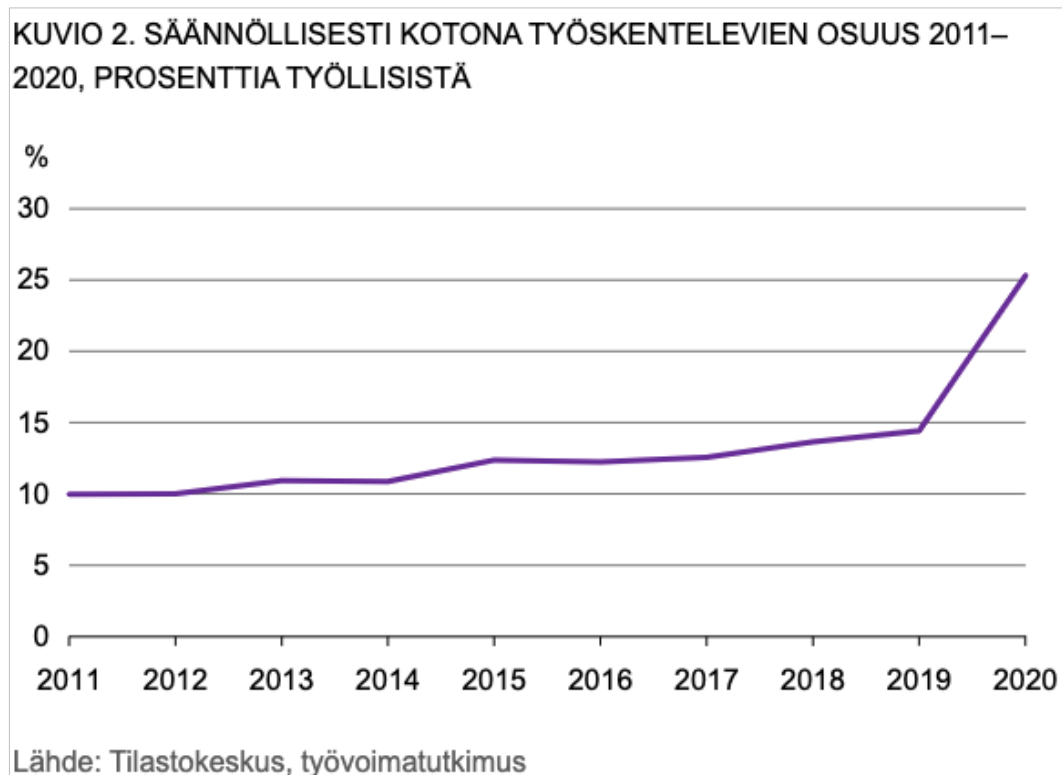
## 1.2 Etätyön yleisyys Suomessa

Ennen korona-pandemian alkua etätöitä teki säännöllisesti 21 prosenttia ja satunnaisesti 11 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Vastaavia tuloksia on saatu Turun yliopiston tutkimuksessa (Kovalainen, Poutanen, Arvonen 2020) jonka mukaan 31 prosenttia suomalaisista teki ennen pandemiaa pääosin paikkaan sitomatonta työtä. Myös työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2020) mukaan reilu kolmannes (36 prosenttia) palkansaajista oli tehnyt etätöitä ennen pandemia-aikaa. Vuonna 2020 etätöitä teki 87% ylemmistä toimihenkilöistä, kun taas alemmista toimihenkilöistä vain 44% ja työntekijöistä vain 7% teki etätöitä.

Yleisintä on kuitenkin etä- ja läsnätyön yhdistäminen: Suomessa 31 prosenttia palkansaajista tekee työtä yhdistämällä etä- ja läsnätyötä. Myös muualla niin sanotuissa kehittyneissä valtioissa vastaava lukema on samansuuruinen. Kehittyneissä samainen lukema on noin 15 prosenttia, käy ilmi McKinseyn raportista (esimerkiksi Kiina ja Intia) (Lund ym. 2021, 13).

Tilastokeskuksen (2021) mukaan korkeimmillaan etätyön teko on ollut vuonna alkuvuonna 2021 kun viidennes työntekijöistä teki koko työajan kotoa käsin. Kesällä tämä osuus laski 14 prosenttiin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että etätyö oli yleistynyt tasaisesti jo kauan ennen pandemia-aikaa (kts. kuva 2).



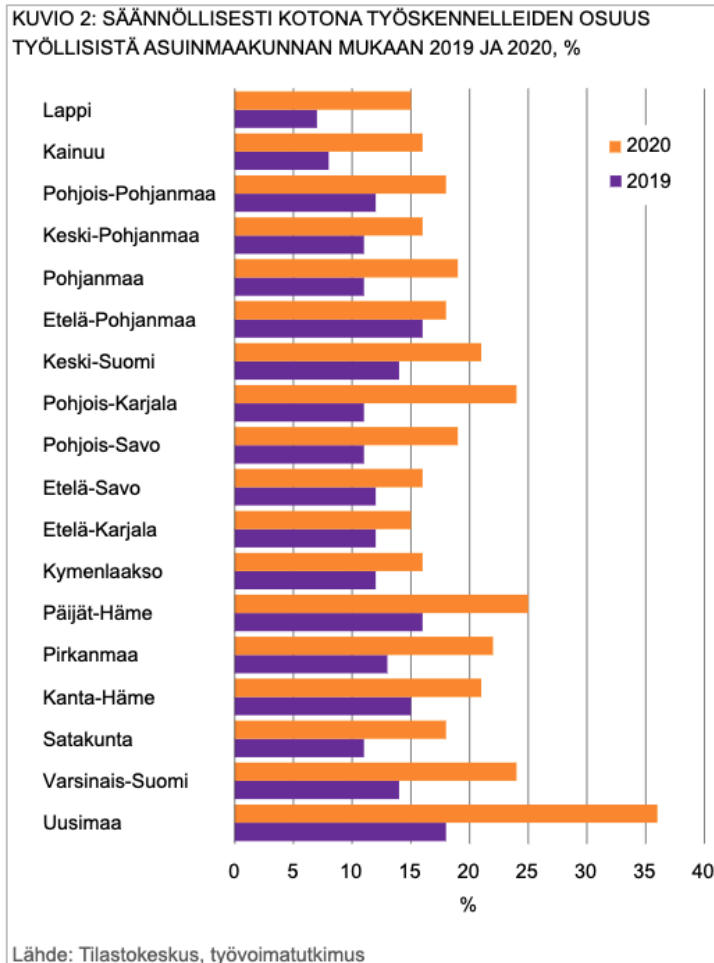


Kuva 2: Tilastokeskus (2021), säännöllisesti kotoa työskentelevien osuus työllisistä.

### 1.3 Etätyöskentely Suomessa alueittain

Eurooppalaisessa vertailussa Suomessa etätyö on ollut selvästi yleisempää kuin muualla, selviää Eurostatin (2021) raportista. Helsingissä ja Uudenmaan alueella kotoa työskentelevien osuus vuonna 2020 oli 37 prosenttia työllisistä, EU:n keskiarvon ollessa 12 prosenttia. Eniten etätyön määrä on kasvanut Itä- ja Pohjois-Suomessa, siis alueilla, joissa sitä on tehty perinteisesti vähemmän. Myös tilastokeskus (2021) vahvistaa havainnon, että etätyö on lisääntynyt eniten muualla kuin Etelä-Suomessa. Ennen koronaa etätyötä tehtiin eniten Uudellamaalla. Eniten etätyö yleistyi Pohjois-Karjalassa. Lapissa ja Kainuussa siirryttiin etätyöhön yhtä laajasti kuin Uudellamaalla (kts. kuva 3).





Kuva 3: Säännöllisesti kotoa työskentelevien osuus asuinmaakunnittain.

## 1.4 Etätyö työtehtävittäin ja -aloittain

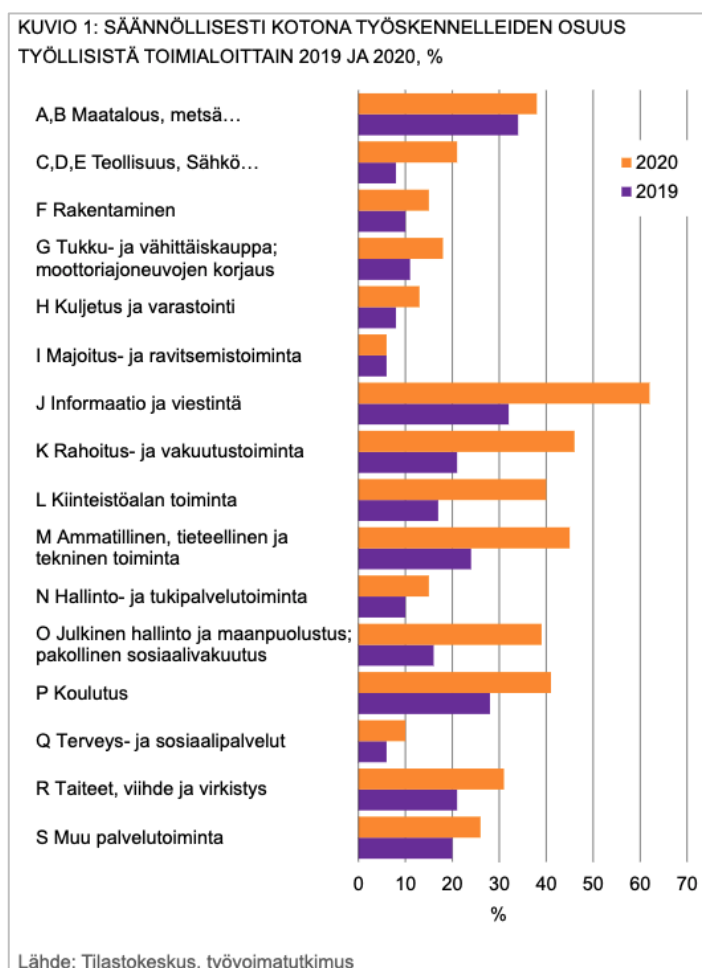
Koronapandemian aikana etätyötä ovatkin tehneet käytännössä melkein kaikki, joille se työtehtävien sisällön vuoksi on ollut suinkin mahdollista. Niistä palkan- saajista, jotka eivät olleet tehneet etätyötä lainkaan pandemian aikana, lähes kaikki sanoivat, että etätyö ei ole heille työtehtävien vuoksi mahdollista tai että se olisi hyvin hankala järjestää.

Turun yliopiston (2020) tutkimuksen mukaan täysin paikkariippumatonta työtä tekevät tutkimuksemme mukaan yleisimmin 30-34 vuotiaat korkeakoulutetut naiset ja miehet, jotka toimivat asiantuntijoina, ylempinä toimihenkilöinä tai toimihenkilöinä. He työskentelevät lähinnä Helsingissä ja Uudellamaalla. Paikka- riippumattoman työn osuus on kasvamassa Suomessa kuten muuallakin, ja vaihtelee ikäluokittain: kaikista 18–29- ja 30–44-vuotiaista viidennes ilmoitti



tekevänsä täysin paikkariippumatonta työtä, koulutuksesta ja ammattiasemasta riippumatta, kun taas vanhimmasta ikäluokasta (60–64-vuotiaat) kokonaan paikkariippumattomasti työskenteli huomattavasti vähäisempi joukko, vain noin kymmenes.

Tilastokeskuksen (2021) mukaan etätyö yleistyi eniten yhdistetyllä toimialalla C, D, E (Teollisuus, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, vesihuolto jne.) eli niillä aloilla, joilla on aiemmin työskennelty vain vähän etänä. Kyseisillä toimialoilla lomautettujen määrä yhteensä miltei nelinkertaistui. Kotona työskentelyn osuus nousi erityisen paljon todennäköisesti syystä että ”lähityönä” tehtävä työ vähentyi (kts. Kuva x) Etätyö yleistyi voimakkaasti myös informaatio ja viestintä -toimialalla (J), rahoitus- ja vakuutus-toiminnassa (K) ja julkisessa hallinnossa (O), joissa se oli melko yleistä aiemminkin. Kiinteistöjen välitys siirtyi myös suurilta osin verkkoon erityisesti keväällä 2020 (kts. kuva 4).



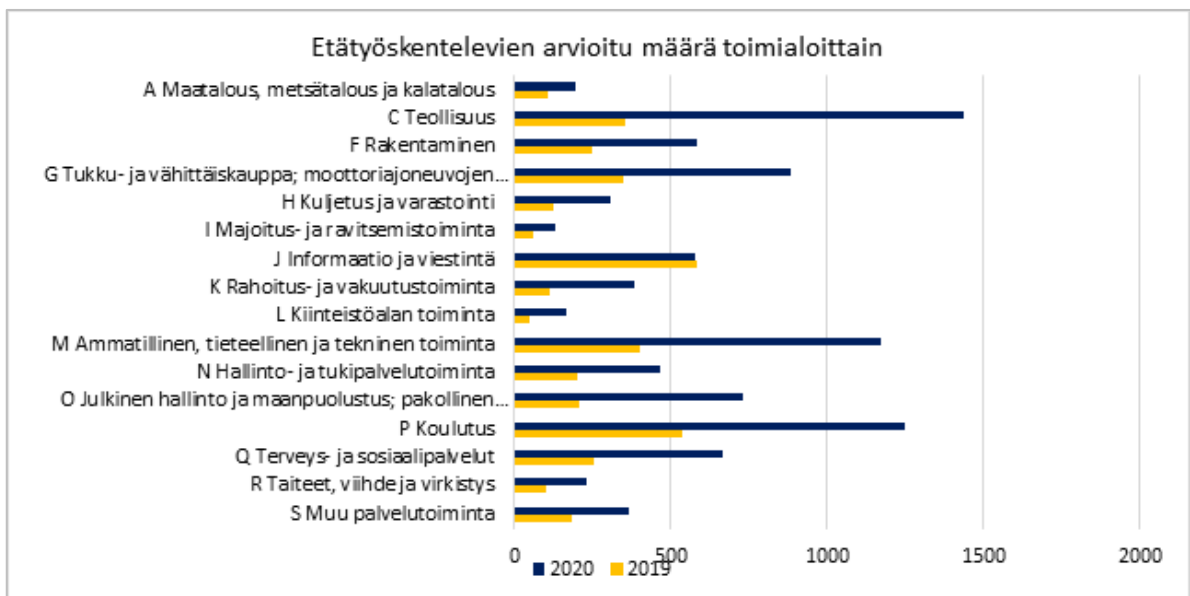
Kuva 4: Säännöllisesti kotona työskennelleiden osuus toimialoittain 2019 ja 2020.



## 1.5 Etätyö Porvoossa ja muulla Uudellamaalla

Etätyöläisten määrästä ei ole saatavilla tarkkaa tilastotietoa, etenään kuntatasolla. Tässä luvussa on kuitenkin esitetty arvio etätyötä tekevien määrästä Porvoossa sekä muun Uudenmaan alueella perustuen Tilastokeskuksen työssäkäyntitutkimukseen, hyödyntäen kyseisen tutkimuksen toimialoittaisia ja alueittaisia etätyöskentelevien osuuksia. Näiden osuuksien pohjalta laskettiin Porvoon etätyöskentelevän väestön määrä toimialoittain kaupungin omasta toimialoittaisesta työllisten rakenteesta. Menetelmä vastaa Etätyön vaikutukset liikenteen kasvihuone-kaasupäästöihin (2021) selvityksessä käytettyä menetelmää. Koska kaikki etätyöstä esitetyt määrät ovat arvioita, jotka perustuvat suhteellisen karkeisiin oletuksiin, tuloksia on syytä tulkita suuntaa antavina, eikä niinkään eksakteina arvoina.

Toimialoittainen arvio etätyöskentelevien määrästä on esitetty kuvassa 5. Arviossa on tarkasteltu erikseen etätyöllisten määrää vuonna 2019 ja vuonna 2020 pandemian seurauksena. Vuonna 2019 kaupungissa asui arvion mukaan noin 3 800 etätyötä tekevää henkilöä. Vuoden 2020 aikana etätyö yleistyi merkittävästi ja etätyöskentelevän väestön määrä kasvoi 146 prosentilla vuoden 2019 tasosta 9 560 henkilöön. Etätyöskentelevän väestön osuus koko Porvoon työllisestä väestöstä kasvoi myös voimakkaasti: arviolta 17,1 prosenttia työllisistä teki etätyötä vuonna 2019, kun taas vuonna 2020 etätyötä tekevien osuus kasvoi 42,1 prosenttiin työllisistä.



Kuva 5: Arvio etätyötä tekevän väestön määrästä vuosina 2019 ja 2020 toimialoittain Porvoossa. Lähde: Tilastokeskus, Statfin: työlliset; Työvoimatutkimus; MDI:n arvio



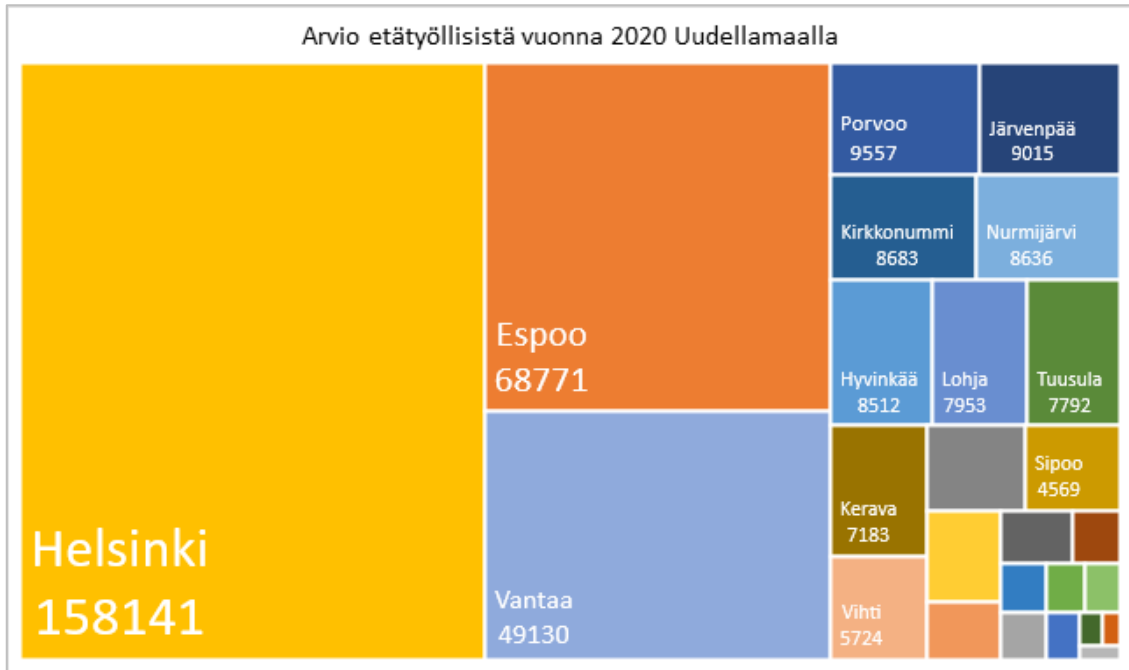


Toimialoittain etätyöskentelevän väestön osuus on arvion mukaan korkein Porvoossa "tietotyöaloilla", kuten informaatio- ja viestintä, rahoitus- ja vakuutus-toiminta sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. Tämä on suhteellisen odotettua, sillä tietotyö on pääsääntöisesti paikkariippumatonta, joka luo erinomaiset edellytykset etätyöskentelylle. Määrällisesti näiden alojen osuus Porvoon etätyöskentelevästä väestöstä on kuitenkin kohtuullisen maltillinen, sillä näillä aloilla ylipäätään työskentelevien osuus koko työllisestä väestöstä on suhteellisen matala. Määrällisesti eniten etätyöllisiä kaupungissa on teollisuuden ja koulutuksen aloilla; vaikka etätyöskentelymahdollisuudet ovat näillä aloilla vähäisemmät, aloilla työskentelee huomattava määrä työllisiä.

Arvion mukaan etätyöllisten määrä kasvoi kaikilla aloilla vuosien 2019-2020 aikana. Suhteellisesti merkittävintä etätyön kasvu oli teollisuuden ja julkishallinnon aloilla. Suhteellisesti tarkasteltuna maltillisinta kehitys oli majoitus- ja ravitsemistoiminnan aloilla sekä maa- ja metsätaloudessa. Määrällisesti etätyötä tekevien määrä kasvoi etenkin ammatillisen, teknisen ja tieteellisen toiminnan, teollisuuden ja koulutuksen aloilla.

Koko Uudenmaan alueella asuu huomattavan suuri määrä etätyöllisiä, joka saattaa mahdollistaa aiempaa vähemmän paikkaan sidottuja asuinpaikkavalintoja. Maakunnassa asui vuonna 2020 noin 374 000 etätyöllistä, joista noin kolme neljäsosaa asui pääkaupunkiseudulla. Etenkin Helsingissä asuu hyvin suuri määrä etätyöllistä väestöä (158 100 henkilöä). Espoolla ja Vantaalla etätyötä tekeviä asui taas noin 118 000 henkilöä. Muun Uudenmaan alueella yksittäisissä kunnissa asuu suhteellisen pieni osuus Uudenmaan etätyöllisistä (Porvoossa asuu pääkaupunkiseudun suurten kaupunkien jälkeen eniten etätyöllisiä); etätyöllisten osuus korostuu lähinnä muissa Helsingin seudun kunnissa. Helsingin seudun ulkopuolella Porvoon lähialueella (Porvoon seutukunta ilman Porvoota sekä Loviisan seutukunta) asui n. 4 450 etätyötä tekevää henkilöä vuonna 2020.





Kuva 6: Etätyötä tekevien arvioitu määrä Uudenmaan kunnissa vuonna 2020.  
Lähde: Tilastokeskus, Statfin: työlliset; Työvoimatutkimus; MDI:n arvio

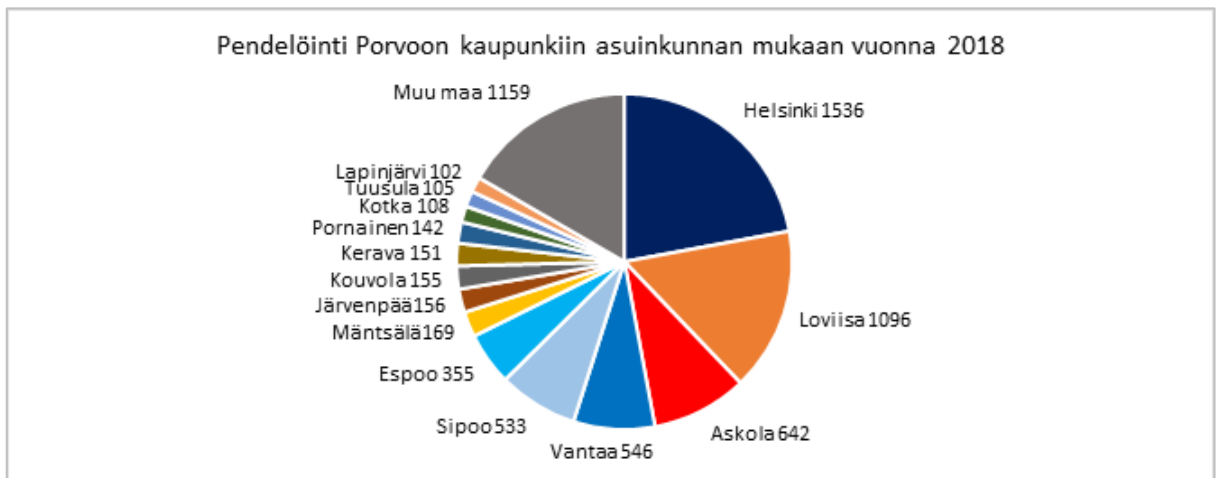
Etätyöskentelyn huomiointi muuttaa myös jossain määrin kuvaa Porvoon pendelöinnistä. Pendelöinnin merkitys on korostunut Porvoon kaupungissa: kaupungissa asuu 8 340 henkilöä, joiden työpaikka on Porvoon ulkopuolella ja kaupungissa käy töissä 6 950 henkilöä, joiden asuinkunta ei ole Porvoo (kuviot X ja Y). Porvoosta pendelöidään etenkin Helsinkiin, jossa kävi töissä noin 3 800 porvoolaista. Myös muun pääkaupunkiseudun merkitys työssäkäynnin kohteena on suuri, Espoossa ja Vantaalla käy töissä yhteensä 2 100 porvoolaista. Pendelöinti on myös merkittävää naapurikuntiin Sipoolle ja Loviisaan. Porvoossa taas käy töissä etenkin helsinkiläisiä (1 500 henkilöä) ja loviisalaisia (1 100 henkilöä). Loput pendelöinnistä sekä Porvoon kaupunkiin että Porvoosta kohdistuu lähinnä Kuuma-kuntiin tai Porvoon lähialueelle. Maakuntarajat ylittävä pendelöinti on vähäistä; pitkät pendelöintimatkat (yli 150 km) ovat vielä vähäisempiä.

Kuviossa 7 ja 8 esitetty pendelöinti perustuu kuitenkin pelkästään asuin- ja työpaikan sijaintiin eri kunnissa. Todellisuudessa osa pendelöivästä väestöstä työskentelee etätöissä. Tarkkaa jakaumaa paperilla pendelöivästä, mutta todellisudessa etätyöskentelevästä väestöstä ei ole saatavilla, Jos oletetaan pendelöivän väestön toimialarakenteen vastaavan työssäkäyntikunnan rakennetta<sup>[1]</sup> ja käytetään kohdekunnan toimialoittaisia etätyötä tekevien osuuksia kertoimina,

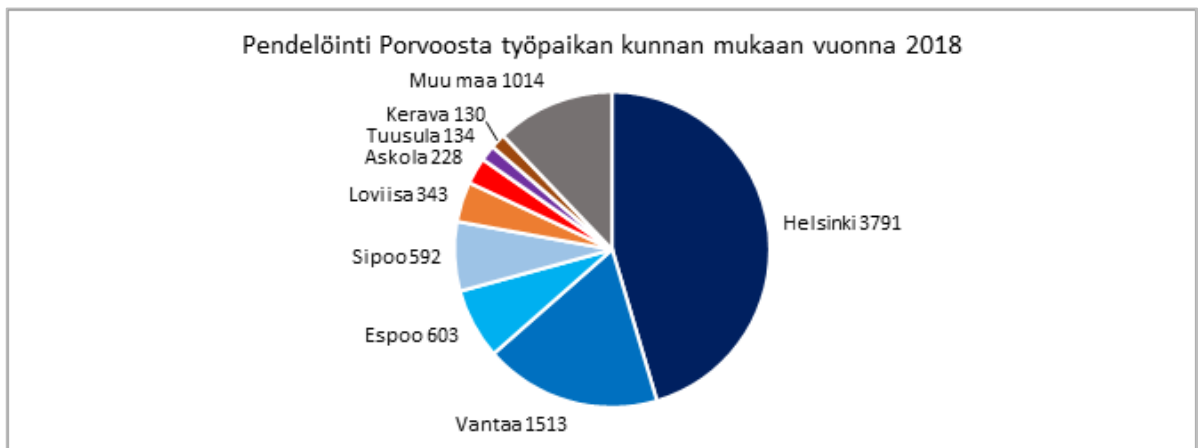
[1] Tämä oletama on karkea, sillä pendelöivä väestö painottuu vahvemmin osalla toimialoista. Tilastotietoa pendelöinnistä suunnan mukaan ei kuitenkaan ole saatavilla toimialoittain.



voidaan arvioida, kuinka suuri osa paperilla pendelöivästä väestöstä todellisuudessa tekee etätöitä. Arvion perusteella vuonna 2020 Porvoossa muista kunnista työssäkävystä väestöstä n. 3 000 henkilöä todellisuudessa työskenteli etänä. Porvoossa asuvista, mutta muissa kunnissa työssäkävystä arviolta 3 850 henkilöä teki todellisuudessa etätöitä Porvoosta käsin. Etätöyöskentelyn merkityksen huomiointi osana pendelöintiä supistaa todellisia liikkujien virtoja.



Kuva 7: Porvoossa työssäkävvät asuinkunnan mukaan vuonna 2018. Osa tästä pendelöivästä väestöstä työskentelee todellisuudessa etänä. Lähde: Tilastokeskus, kaupunki- ja seutuindikaattorit: työssäkäynti.



Kuva 8: Porvoosta työssäkäynti muihin kuntiin. Osa tästä pendelöivästä väestöstä työskentelee todellisuudessa etänä. Lähde: Tilastokeskus, kaupunki- ja seutuindikaattorit: työssäkäynti.

Etätöitä tehdään ja tehtiin etenkin vuonna 2020 myös vapaa-ajan asunnoilta. Monipaikkaisten vapaa-ajan asujien etätöistä on myös hyvin rajallisesti tarkkaa tietoa, kuten on ylipäätään Porvoon vapaa-ajan asujien määristä. Kunnassa oli



vuonna 2020 yhteensä 3 660 kesämökkiä, joita käytti arviolta 8 400 henkilöä. Heistä noin 65 prosenttia on työikäisiä, joista kaikki eivät ole työllisiä. Vuoden 2021 mökkibarometrin mukaan 43 prosenttia henkilöistä, joille etätyö oli mahdollista, teki etätyötä vapaa-ajan asunnolla. Tämän pohjalta voidaan arvioida, että Porvoossa osan vuodesta asuvista vapaa-ajan asukkaista n. 850–900 henkilöä teki kunnassa myös etätöitä. Tämän etätyön muodon merkitys on kuitenkin todellisuudessa vähäinen, sillä vapaa-ajan asukkaiden tekemät etätyöpäivät ovat hyvin vähäisiä: keskimäärin vapaa-ajan asunnolta etätyötä tehnyt teki vapaa-ajan asunnolta vain 16 päivää etätöitä. Tämä tarkoittaisi, että henkilötöyvuosiksi muutettuna vapaa-ajan asukkaat tekisivät vain 55 henkilötöyvuotta etätyötä Porvoossa.

Etätyöskentelyn merkitys jää oletettavasti merkittävästi pandemiaa edeltävää aikaa suuremmaksi Suomessa. Tämä muuttaa myös porvoolaisten työnteon muotoja sekä liikennevirtoja Porvoossa ja Porvoon sekä etenkin pääkaupunkiseudun välillä. Etätyön voisi väittää tarjoavan Porvoolle merkittäviä mahdollisuuksia: Uudellamaalla asui vuonna 2020 lähes 375 000 etätyötä tekevää ja pääkaupunkiseudulla noin 280 000 etätyöläistä. Etätyö voi lisätä Porvoon kaltaisen kaupungin houkuttelevuutta uusille asukkaille, vähentämällä (mutta ei poistamalla) ajallisen etäisyyden merkitystä. Jos Porvoon kaupunki pystyisi houkuttelemaan edes pienen osan pääkaupunkiseudun tai muun Uudenmaan etätyöläisistä asukkaiksi, vaikutukset Porvoon kehitykselle olisivat merkittävät.

## 1.6 Etätyön tulevaisuuden näkymät Suomessa

Keväällä 2021 etätyötä tehneistä palkansaajista 90 prosenttia haluaisi tehdä etätyötä jatkossakin vähintään neljäsosan työajastaan, naiset ja miehet lähes yhtä usein. Tämä käy ilmi Tilastokeskuksen (2021) maaliskokuussa 2021 verkkokyselynä toteuttaman Koronan vaikutukset työelämään -tiedonkeruun tuloksista.

Puolestaan Suomen Yrittäjät Ry:n kesäkuussa (2021) tekemän kyselyn mukaan yli puolet vastaajista oli halukkaita tekemään etätöitä "osan viikosta" (40 %) tai "koko ajan" (15 %). Viidennes (21 %) ei halunnut tehdä etätöitä ja toinen viidennes (19 %) halusi tehdä mutta ei voinut. Samassa kyselyssä kysyttiin monipaikkaisen työn tekopaikasta. Kaksi kolmesta vastaajasta (67 %) halusi tehdä etätöitä kotona, jos monipaikkainen työ lisääntyisi. Yli puolet (56 %) halusi tehdä töitä työpaikalta. Viidennes (20 %) halusi työskennellä vapaa-ajan asunnolta käsin.



Tutkimusten ja selvitysten mukaan näyttää todennäköiseltä, että etätöitä halutaan tehdä jatkossakin (Kovalainen ym. 2021). Kehitys näyttää siltä että niin sanottu hybridi- ja monipaikkainen työskentely on jatkossa yleisin työtapa erityisesti tietotyöläisten joukossa. Etätöiden yleisyyden määrää tulevaisuudessa on kuitenkin syytä muistaa se, että globaalilla pandemialla on ollut etätöiden määrään merkittävä vaikutus. Esimerkiksi Suomessa valtion työntekijät on käytännössä pakotettu työskentelemään pois työpaikalta. Pandemian päättyessä monella voi olla tarve päästä kohtaamaan ihmisiä työpaikalle.



## 2 Etätyön lisääntymisen vaikutukset asumiseen

Modernin asumisen suunnitteluperiaatteet lähtevät oletuksesta, että asunto on yksityisyyden piiriin ja perhe-elämän tarkoituksiin suunniteltu paikka, jossa asukas pystyy vetäytymään julkisista, yhteiskunnallisista ja työelämään liittyvistä velvoitteistaan, ja levätä ja rentoutua mm. vapaa-ajan vieton, ruokailun, ja muiden perheen arkiaskarten parissa. Vaikka asuntosuunnittelun ohjeissa käsitellään myös kotona työskentelyä (RT 93-10925), tarkoittaa kotona tehtävän etätyön yleistyminen merkittävää toiminnallista lisäystä asumisen kokonaisuuteen. Tarkasteluun on nostettava se millaiset asunnon ominaisuudet ja tilaratkaisut mahdollistavat ja tukevat säännöllisesti kotona tehtävää etätyötä. Toisaalta on myös olennaista, että etätyöratkaisut eivät heikennä asunnon ensisijaisten tarkoitusten, eli yksityisyyden, levon ja työstä irtautumisen toteutumista. Kolmantena kriittisenä kysymyksenä on asunnon lisääntyvistä toiminnallisuuksista ja tarpeista muodostuvat kulut ja vastuu suhteessa asumisen ekologisiin tavoitteisiin ja kohoavaan kustannustasoon. Jos asuntoihin tarvitaan lisäneliöitä, voidaanko tilojen käyttöä kompensoida tai tehostaa muualla? Miten etätyön tarpeista muodostuvia kustannuksia voidaan kattaa yhteiskunnallisesti tasa-arvoisella tavalla?

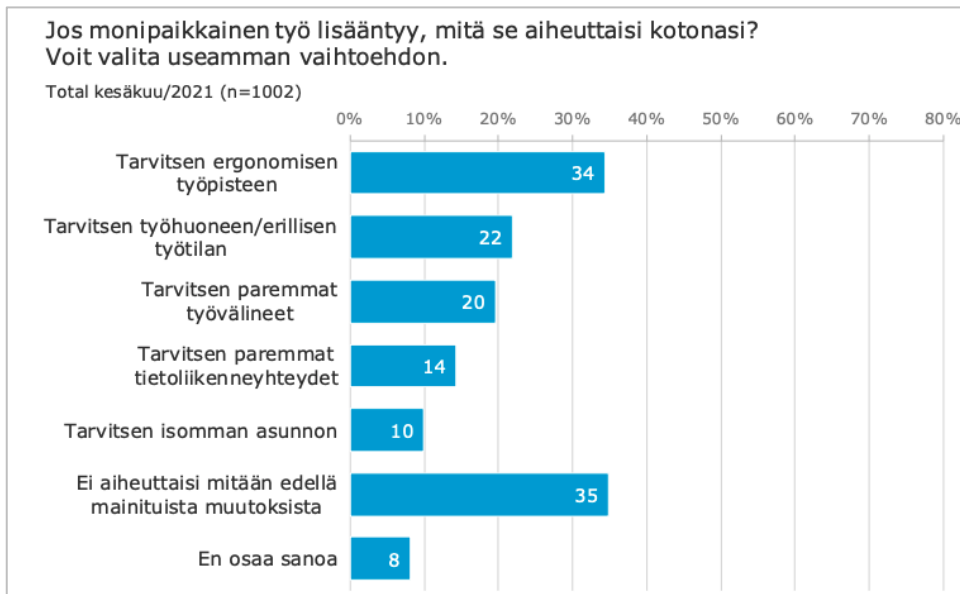
### 2.1 Etätyöskentelyn tarpeet kotona

Koronapandemian aikana lisääntyneitä etätyötä ja siihen liittyviä asunnon laadullisia ominaisuuksia on ehditty tarkastella tutkimuksessa vasta lyhyen aikaa. Kotona työskentelyn yleistyminen on ollut pandemian vaikutuksesta nopeaa ja suunnittelematonta. Samaan aikaan työtavat, kuten etäkokouskäytännöt ja sovellukset ovat kehittyneet huomattavasti pandemiaa edeltävään aikaan nähden. Tietoa etätyön tekemisen olosuhteista ja tarpeista on näin ollen syytä yhdistää sekä aikaisemmista työympäristön suunnitteluohjeista että saatavilla olevista viimeaikaisista tutkimuksista.

Eurooppalaisella tasolla 2020 toteutetussa laajassa kyselytutkimuksessa (Eurofound 2020) noin puolet vastaajista oli työskennellyt tuolloin kotoa käsin ainakin osittain, ja heistä kolmannes pelkästään kotoa käsin. Kuitenkin vain alle puolet kotona työskennelleistä kertoi työnantajan tarjonneen kotiin tarvittavia työvälineitä. Kehityksen nopeuden, korona-ajan rajoituksista johtuneiden reaktioiden, ja niistä johtuneiden vaikutusten pitkäaikaisuuden arviointi onkin vielä liian aikaista. Toisaalta samaan aikaan tapahtunut digitaalisten ratkaisuiden kehittyminen ja käyttöönotto on muuttanut osin työn tekemisen yleisiä tapoja, mikä osaltaan vaikuttaa kotona tehtävän työn tarpeisiin.



Suomen Yrittäjät Ry:n kesäkuun (2021, kuvio 5) teettämän kyselyn mukaan asumiseen ja kotonaoloon liittyvä etätyö on nostanut esiin tarpeen ergonomiselle työpisteelle (34 % vastaajista) ja tarpeen työhuoneelle tai erilliselle työtilalle (22 %). Suurin osa vastaajista (35 %) kuitenkin ilmaisi, ettei monipaikkainen työ aiheuttaisi merkittäviä muutoksia kotiin. Vastausten hajontaan vaikuttavia tekijöitä oli mm. vastaajien ikä (vanhemmilla vähemmän muutostarpeita kuin nuoremmilla) ja ammattiryhmä (vähiten muutostarpeita yrittäjillä, ja eniten työttömillä ja työntekijöillä). Haasteena tutkimuksen tulosten tulkitsemisessa asunusuunnittelun kannalta on se, että kyselyssä ei selvitetty sitä millaisissa asunnoissa vastaajat asuivat. Nykyisen asunnon ominaisuudet vaikuttavat siihen mitä muutoksia etätyö vaatii.



Kuva 9: Etätyöntekemiseen liittyvät tarpeet asunnossa Suomen Yrittäjät Ry:n kesäkuun 2021 kyselyssä.

Espanjassa toteutetussa määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä yhdistelevässä tutkimuksessa (Cuerdo-Vilches ym. 2021) kartoitettiin kotien etätyöpisteiden ominaisuuksia ja riittävyyttä. Vastaajien käyttämät etätyöpisteet jakaantuvat erillisiin työtiloihin, säännöllisesti työhön käytettäviin monitoimitiloihin ja väliaikaisesti työhön käytettäviin monitoimitiloihin. Lisäksi osalla vastaajista ei ollut työtä varten varsinaista työpistettä. Enemmistö vastaajista piti etätyöpistettään riittävänä tai erittäin riittävänä, mutta hieman yli neljännes vastaajista piti etätyöpistettään riittämättömänä. Työpisteen riittävyyden kokemukseen vaikutti ikä (iäkkäämmät tyytyväisempiä) ja koulutustaso (yliopistokoulutetut tyytyväisempiä) sekä kotitalouden tyyppi (yksin asujat tyytyväisimpiä, alle 5-vuotiaiden lasten vanhemmat tyytymättömmimpiä). Asunnon omistaminen, asunnon pinta-ala ja omakotiasuminen lisäsivät tyytyväisyyttä työpisteeseen. Eniten



arvostettuja piirteitä etätyöpisteessä oli luonnonvalo (53 %), huoneen koko (48,8 %), lämpötila (46,1 %), kalustus (33,8 %), pintamateriaalit (33,5 %), ja näkymät ulos (31,6 %). Verrattaessa ominaisuuksia etätyöpisteen riittävyden kokemukseen erillinen työtila, riittävä luonnonvalo, huoneiden mitoitus, kalustus, ja digitaaliset resurssit osoittautuivat tilastollisesti merkittävimmiksi riittävän etätyöpisteen tekijöiksi.

Tampereen yliopistolla Asuminen muutoksessa -tutkimushankkeen loppuvuodesta 2020 kerätyssä kyselyaineistossa tarkasteltiin asuntoon kohdistuvia muutostoiveita koronapandemian ajalta. Kyselyn vastaajat asuivat Turun ja Tampereen seuduilla sijaitsevilla YH-Kotien kerrostaloasunnoissa. Kyselyaineistoon perustuvassa diplomityössä Wilma Blomgren (2021) ottaa tarkasteluunsa kerrostalokaksiossa asuvat työssäkäyvät tai opiskelijat, jotka kertoivat kotona työskentelyn tai opiskelun lisääntyneen kuluneen vuoden aikana (n137) ja vertaa heidän vastauksiaan koko aineistoon (n1315). 84 prosenttia kohderyhmästä oli toivonut kuluneen vuoden aikana usein tai toisinaan, että jokin asia olisi asunnossa toisin, kun vastaava osuus koko otannasta oli 74 prosenttia. Kohderyhmän asuntoon kohdistuvissa muutostoiveissa korostuvat toive paremmalle ääneneristykselle (36 % kohderyhmästä), isommalle asunnolle (36 % kohderyhmästä), ja useammalle suljettavissa olevalle huoneelle (28 % kohderyhmästä). Kyselyssä selvitettiin myös sitä mitkä ominaisuudet asunnossa olivat helpottaneet poikkeusajan arkea, tai tuottaneet siihen hankaluuksia. Blomgren poimii näistä vastauksista kaikki etätyöskentelyyn liittyvät aiheet, ja muodostaa niistä luokituksen etätyöskentelyyn tarpeista asunnossa (kuvio 6). Eri tarpeiden painotuksessa vastauksissa on näkyvissä vastaajien asumistilanne, eli asumisen ja työnteon yhdistäminen pienessä kerrostaloasunnossa, jossa erillisen työtilan järjestämismahdollisuudet ovat rajallisia.



Kuva 10: Etätyöntekemiseen liittyvien tarpeiden luokittelua Asuminen muutoksessa -kyselyn vastausten pohjalta (Blomgren 2021).





**Mitä kodin etätyöpisteessä tarvitaan?** RT-kortti RT 95-11153 Toimistotilat, työpistesuunnittelu käsittelee toimistotyöskentelyn tilallisia vaatimuksia mm. tilan määrän, valoisuuden ja ääniympäristön kautta. Kortissa todetaan samojen työpisteen ominaisuuksien koskevan myös kotona tehtävää etätyötä, joskin kotona määritykset voidaan tehdä juuri tiettyä henkilöä ja hänen mieltymyksiään varten. Työpisteen mitoittamiseen vaikuttaa tehtävän työ ja siinä tarvittavat kalusteet ja laitteet. Yleisesti tasainen, suorareunainen työtaso on monikäyttöisin. Työtasolta tulisi löytyä riittävä tila näytölle, näppäimistölle ja hiirelle sekä tarvittaville oheislaitteille. Lisäksi tilaa tulisi jäädä myös tarvittavalle oheismateriaalille. Liikkumisen työpisteeseen ja sieltä pois tulee olla esteetöntä, ja työtuo- lille tarvitaan riittävä liikkumistila, vähintään 1 neliö. Pelkästään työpöydälle ja tuolille tarvittava lattiapinta-ala on tällöin vähintään 3-4 neliötä. Lisäksi työssä tarvittavat välineet ja aineistot tulee olla saatavilla siten että työn suorittami- seen ei muodostu toistuvia materiaalien siirtoja. Erillisen työhuoneen vähim- mäispinta-ala on Ympäristöministeriön asetuksen (RT-RakMK-21761) mukaan 7 neliömetriä. Työpisteen tulee olla turvallinen siten, että salassa pidettävä mate- riaali on suojattuna, ja laitteille on varattu riittävästi sähköpistokkeita. Työtilan tulee olla myös rauhallinen ja hallittavissa katseella. Kotona työpiste kannattaa sijoittaa paikkaan, jossa voi työskennellä häiriintymättä huoneiston muiden asukkaiden askareista.

Global Workplace Analyticsin (2020a) kyselytutkimuksen mukaan 72 % vastaa- jista piti kodin työpistettään yleisesti riittävänä, mutta eritellymmmin tarkastel- tuna toimistojen ja kotien työpisteissä oli kuitenkin selviä eroja. Siinä missä toi- mistolla 83 prosentilla oli käytössään ergonominen työtuoli ja 59 prosentilla säädettävällä korkeudella oleva työpöytä, kotona ergonominen työtuoli löytyi vain 41 prosentilla, ja säädettävä työpöytä 22 prosentilla vastaajista. Kodin ominaisuuksista rapotti nostaa esiin hiljaisen työtilan, joka löytyi 76 prosentilla vastaajista, ja mahdollisuuden eristäytyä kodin toiminnoista ja häiriötekijöistä, joka löytyi 70 prosentilla vastaajista.

## 2.2 Työstä irrottautuminen

Sopivan työpisteen järjestämisen lisäksi on olennaista tarkastella sitä, miten etätyöntekeminen vaikuttaa asumisen muihin toimintoihin. Työn ja vapaa-ajan keskittyessä samoihin tiloihin on tärkeää huolehtia asumisen perustoimintojen, eli levon ja rentoutumisen mahdollisuuksista. Eurofoundin (2020) tutkimuk- sessa kotoa työskentelevät kertoivat työskentelevänsä myös vapaa-ajalla ylei- semmin kuin muut työntekijät. Tutkimus osoittaa **etätyön hämähäyttävän työn ja vapaa-ajan välisiä rajoja**. Lisäksi pelkästään kotoa etätyötä tehneet



vastaajat kokivat muita työntekijöitä useammin vaikeuksia työn hyödyllisyyden tunnistamisessa, työn määrään liittyvien vaatimusten suhteen, ja raportoivat muita enemmän eristyneisyyden tunteesta. Tämän nähdään korostavan tarvetta **työstä irrottautumista tukeville ratkaisuille** ('right to disconnect'), joiden avulla voidaan välttää työn kuormituksen aiheuttamia fyysisiä ja emotionaalaisia haittoja. Lister (2020) nostaa esiin pandemian aikana kotona työskennelleiden lisääntyneen ahdistuneisuuden ja masennuksen, ja kotona tehtyjen väliaikaisten ja epätarkoituksenmukaisten etätyöjärjestelyjen välisen suhteen. Ruokapöytä ei ole ergonomisesti paras paikka pitkäaikaiselle työskentelylle, mutta samalla sen varaaminen työkäyttöön on pois kodin normaaleista toiminnoista.

Blomgren (2021) nostaa Asuminen muutoksessa kyselyn vastauksista **asuntojen tilallisia tekijöitä**, jotka asukkaat olivat kokeneet haitanneen tai edesauttaneen korona-ajan arkea asunnoissa. Edellä kuviossa 6 esiin nouseva työtilan erillisyys nähtiin vaikuttavan myös työn ja vapaa-ajan välisessä rajanvedossa. Toisaalta esimerkiksi lasitettu parveke nostettiin esiin lisääntyneen kotona oleskelun tilanteessa iloa tuottavana tekijänä. Etätyöstä irrottautumiseen liittyvät tekijät asuinympäristössä voivat liittyä myös sen elämyksellisyyteen ja ympäristön tarjoamiin omaehtoisen toiminnan mahdollisuuksiin, jotka voivat mm. tarjota työpäivään tarpeellisia mikrotaukoja (Maununaho & Lilius, tulossa). Esimerkiksi asunnosta avautuvien näkymien ja viherympäristön merkitys vaikuttaa nousevan esiin etätyössä jaksamisessa ja irrottautumisessa (Torres ym. 2021, Cuerdo-Vilches 2021). Toisaalta asuntoratkaisuiden joustavuus ja muuntautumiskyky erilaisiin tilanteisiin nousee keskeiseksi kysymykseksi asumisen ja työn yhdistämisen ja erottamisen kannalta (Cuerdo-Vilches 2021).

**“Ei ole erillistä työhuonetta, niin on välillä ollut vaikea erottaa työn ja vapaa-ajan rajaa.”**

(Asuminen muutoksessa -tutkimuksen asukaskyselyn vastauksista)

Zhang ym. (2020) nostavat tutkimuksessaan esiin **työn ja perhe-elämän väliset ristiriitatilanteet**, joiden he näkevät vaikuttavan etätyöskentelyn haluttavuuteen. Tutkimuksen mukaan vanhemmat ovat muita vähemmän todennäköisiä etätyöskentelyyn kuin lapsettomat työntekijät. Toisaalta yksin asuvat tekevät etätyötä todennäköisemmin kuin pariskunnat. Tästä huolimatta yksinhuoltajat tekevät etätyötä vähemmän todennäköisesti kuin pariskunnat, joilla on lapsia. Tutkimuksen pohjalta lapset ja heidän kauttaan muodostuvat



perheen ja työn väliset konfliktit, sekä kotityön jakaminen perheessä ovat olennaisessa asemassa etätyön haluttavuuden kannalta. He suosittelevatkin lastenhoitoon liittyvien resurssien parantamista etätyöskentelyn olosuhteiden kehittämiseksi. Pandemia-aikana lasten etäkoulu ja vanhempien etätyöskentely olivat selvä haaste lapsiperheille. Normaaliaikana esimerkiksi koululaisten iltapäivätoiminta asuinalueilla voi auttaa perheen ja etätyön yhteensovittamisessa. Tästä näkökulmasta myös **naapuruston jaetut tilat voivat nousta osaksi etätyötä tukevia asumisen ratkaisuja.**

## 2.3 Koti työpaikkana – vaikutuksia naapurustoon, kaupunkiin ja yhteiskuntaan

Työelämään liittyvien toimintojen siirtymisessä yksityisiin koteihin on taloudellisia vaikutuksia, joihin liittyvistä ratkaisuista ei ole toistaiseksi seurantatietoa. Kehityksen kestävyyskannalta huomiota tulee kohdentaa ihmisten hyvinvointiin vaikuttaviin ratkaisuihin, liittyvät ne sitten työn suorittamiseen tai työstä irrottautumiseen ja yksityiselämään. Rakennetussa ympäristössä katsetta on suunnattava asumisen kannalta uudensuunniteltuihin paitsi tilatarpeisiin, niiden toteuttamisen taloudellisiin ja ekologisiin vaikutuksiin, sekä niihin liittyviin jakamisen tai kompensoinnin mahdollisuuksiin.

Jotta etätyön vaatima tila ei olisi pois asumisen kannalta keskeisistä toiminnoista, tarkoittaa pitkäaikainen etätyön tekeminen lisäneliöitä asuntoihin. Samaan aikaan on kuitenkin huomattava myös **asumisen kasvavat kustannukset**, jotka asettavat haasteita eri väestöryhmien kannalta **tasa-arvoisille mahdollisuuksille etätyön tekemiseen** terveyden ja hyvinvoinnin kannalta sopivassa ympäristöissä eri väestöryhmien kannalta. **Työnantajan velvoitteet hyvän työympäristön tarjoamisessa** tulevat myös uudella tavalla tarkastelun alle. Eurofoundin (2020) suosituksissa nostetaan esiin työnantajan osallistuminen kotona tehtävän etätyön kustannuksiin. KTI:n (2021) selvityksessä todetaan monen suomalaisen yrityksen tukeneen työntekijöidensä kotitoimistojen varustelua pandemian aikana. Global Workplace Analyticsin (2020b) kyselyraportti nostaa puolestaan esiin toisaalta työnantajille kohdentuvat etätyön tekemisestä muodostuvat säästöt ja etätyön tukemisen kannattavuuden. Suoraan asumisen tilatarpeen ja sen myötä asumisen kustannusten kasvuun tai asuntojen mahdollisuuksien epätasapuolisuuteen ei toistaiseksi ole löytynyt ratkaisuja. Toistaiseksi Suomen verotuskäytännöissä vuositasolla saatava 900 € työhuonevähennys ei suoraan vastaa työnantajan ja työntekijän välisten kustannusten tasaamiseen eikä etätyön aiheuttamien kustannusten epätasa-arvoisuuteen.



Toisaalta etätyön **tilatarpeita on keskeistä tarkastella asiaa myös hiilijalanjäljen muodostumisen kannalta**: vähentävätkö asumiseen tarvittavat lisäneliöt tilatarvetta työpaikoilla? Toistaiseksi koronapandemian poikkeusolojen epävarmuuden takia toimitilasektori on ollut varovainen arvioissaan tulevaisuuden tilatarpeista. Pääkaupunkiseudulla, jonne Suomen toimitilamarkkinat voimakkaasti keskittyvät, on uusien toimistotilojen rakentaminen säilynyt edelleen vahvana (KTI 2021). Koronapandemia on kuitenkin kärjistänyt toimistotilojen jakautumista haluttuihin ja vähäisemmän kysynnän kohteisiin. Toimistotilojen kehitystrendit, joiden odotetaan vahvistuvan koronan myötä, ovat keskittymisen kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen, joustavat tilaratkaisut ja tilojen laadun korostuminen. Etä- ja lähityötä yhdistävän hybridityön nähdään vaikuttavan sekä yritysten tarvitseman tilan määrään että siltä vaadittuihin ominaisuuksiin (KTI 2021). Tilatarpeen määrällisten muutosten ennakoidaan olevan kuitenkin maltillisia.

Toisaalta on esitetty arvioita, että etätyön yleistyminen voi johtaa myös työelämään kytkeytyneiden taloudellisten toimintojen, kuten esimerkiksi lounasravintoloiden uudelleen sijoittumiseen liikekeskustoista asuinvaltaisemmille alueille (Eurofond 2020, Cuerdo-Vilches 2021). Tästä näkökulmasta **etätyön voi ajatella tukevan toimintojen suhteen sekoittuneemman kaupunkirakenteen kehittämistä**. Näkökulma palauttaa aiheen myös takaisin edellisessä kappaleessa tarkasteltuihin työssä jaksamisen, työstä irtautumisen ja perheen ja työn välisten ristiriitojen tarpeisiin. Etätyön aiheuttaman sosiaalisen eristyneisyyden vähentämiseksi asuinalueen sosiaalisen infrastruktuurin tilat (ks. Maununaho 2021), joissa etätyöläisten ja/tai muiden asukkaiden välille muodostuu kohtaamisia voivat olla tärkeä kehityssuunta. Cuerdo-Vilches ym. (2021) tutkimuksessa nostetaan esiin naapurustojen lastenhoitoon liittyvät palvelut sekä sosiaalista tukea mahdollistavat yhteisötilat. Kiinnostava kysymys on myös se millaisia yhteistyöskentelytiloja (Ross & Ressia 2015, Mushrooming 2021) asuinalueille voi tulevaisuudessa muodostua vastaamaan etätyöhön liittyviin sosiaalisiin ja tilallisiin tarpeisiin.



## Lähteet

- Blomgren, W. (2021). Etätyöskentely kerrostalokaksiossa. Tampereen yliopisto, rakennetun ympäristön tiedekunnan diplomityö.
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., Oteiza, I. (2021). Working from Home: Is Our Housing Ready? International Journal of Environmental Research and Public Health 2021, 18, 7329. doi.org/10.3390/ijerph18147329
- Eurofound 2020: Living, working and COVID-19I, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxemburg.
- Eurostat, 2021: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923->
- Finlex, 2021. Työaikalaki 872/2019 §2 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- Global Workplace Analytics (2020a). Global Work-from-Home Experience Survey. Ladattu 3.12.2021 osoitteesta: <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers>
- Global Workplace Analytics (2020b). The Future of Home Office Cost Sharing. Survey Report Highlights. Ladattu 3.12.2021 osoitteesta: <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers>
- Kovalainen A., Poutanen, S. ja Arvonen, J. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto 2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>
- Kovalainen, Poutanen, Arvonen (2020): <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151453/Covid-19%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KTI Kiinteistötieto Oy (2021). Koronakriisin vaikutukset kiinteistömarkkinoihin. Toimitilojen tarve ja käyttö koronan jälkeisessä maailmassa. Senaatti-kiinteistöt.
- Lister, K. (2020) We've been pushing the remote work rock up hill for over 15 years... In: Global Workplace Analytics (2020b): The Future of Home Office Cost Sharing.
- Lund, S, Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021) The Postpandemic economy. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute MGI. McKinsey.com.
- Maununaho, K. (2021). Naapuruston yhteistilat kohtaamisia ja hyvinvointia tukevana sosiaalisena infrastruktuurina. Teoksessa Rieppo S. (toim.) 2021. Tavalliseen asumiseen? Puheenvuoroja omasta kodista ja asumisesta. Espoo, Kehitysvammaliitto.
- Maununaho, K., Lilius, J. (tulossa).
- Moeckel, R. (2017). Working from Home: Modeling the Impact of Telework on Transportation and Land Use. Transportation Research Procedia 26 (2017) 207-214.
- Mushrooming blog (2021). Ketteryyttä koronan jälkeiseen työkuulttuuriin. Ladattu 14.12.2021 osoitteesta: <https://blog.mushrooming.fi/>



- Ross, P., Ressa, S. (2015). Neither Office nor Home: Coworking as an Emerging Workplace Choice. *Employment Relations Record*. Ladattu 14.12.2021 osoitteesta: <http://hdl.handle.net/10072/99108>
- RT-RakMK-21761. Ympäristöministeriön asetus asuin-, majoitus- ja työtiloista. Rakennustietosäätiö.
- RT 93-10925. ASUNTOSUUNNITTELU Lepo ja työskentely. Rakennustietosäätiö.
- RT 95-11153. Toimistotilat, työpistesuunnittelu. Rakennustietosäätiö.
- Suomen yrittäjät ja Kantar TNS Oy (2021b). Työelämägallup. Kysely etätöystä työllisille Suomessa. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tyoelamagal-lup\\_kesa\\_21\\_etatyo.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tyoelamagal-lup_kesa_21_etatyo.pdf)
- TEM (2021) Työolobarometri 2020 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>
- TEM, työolobarometri 2020:  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tilastokeskus (2019), Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018, Hanna Sutela; Anna Pärninen & Marianne Keyriläinen
- Tilastokeskus (2021), Etätö yleisty eniten alioilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
- Tilastokeskus (2021), Etätöns suosio jatkui alkuvuonna, mutta väheni kesällä <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyon-suosio-jatkui-alkuvuonna-mutta-vaheni-kesalla/>
- Tilastokeskus (2021), <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>
- Tilastokeskus (2021), määritelmät <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html> (viitattu 1.11.2021)
- Tilastokeskus (2021), määritelmät <https://www.stat.fi/meta/kas/pendelointi.html> (viitattu 1.11.2021)
- Torres, J. M., Portillo, M. A., Cuervo-Vilches, T., Oteiza, I., Navas-Martín, M. Á. (2021). Habitability, Resilience, and Satisfaction in Mexican Homes to COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, 18, 6993. doi.org/10.3390/ijerph18136993
- Vilkman, U. (2016) Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent, Helsinki

