

Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä

Koronaviruspandemian vaikutukset työhyvinvointiin

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

2021

Tiina Heiskanen

Tiivistelmä

Tekijä Heiskanen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 51+1	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketalouden kehittäminen ja johtaminen		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin, miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksessa huomioitiin myös vuoden 2020 koronapandemian vaikuttama tilanne. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja, niihin osallistui seitsemän esihenkilöä eri toimialoilta.</p> <p>Tutkimuksen teorian pohjana on työhyvinvointiin, etätyön tekemiseen ja etäjohtamiseen liittyvä teoria. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa käsitystä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä haasteista, joita etätyön tekeminen siihen asettaa. Koronapandemia toi kuitenkin tilanteeseen aivan uudenlaisen näkökulman, koska tilanne oli uusi ja etäjohtaminen lisääntyi yhtäkkiä merkittävästi aiempaa enemmän.</p> <p>Työhyvinvointia edistetään etätyössä hyvällä johtamisella, viestinnällä, toimivilla laitteilla sekä ergonomia huomioiden. Lisäksi itsensä johtamisen taidot korostuvat työhyvinvoinnissa. Etäjohtaminen asettaa haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen vuorovai- kutuksessa, työn jaksottamisessa sekä itsensä johtamisessa.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, työvointi, etätyö, etäjohtaminen, COVID-19		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Heiskanen, Tiina	Master's thesis	2021
	Number of Pages	
	51+1	
Title of Publication		
Managing employee well-being in remote work		
COVID19 and work well-being		
Name of Degree		
Master of Business Administration, Business Development and Leadership		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to examine how employee well-being is managed in remote work and to understand how remote work challenges managing well-being at work. In addition, this thesis considers how the COVID-19 pandemic has affected on remote management in 2020.</p> <p>The theoretical framework consists of well-being at work, remote work and remote management. Qualified methods were used in this study. For the empirical part of this thesis, seven managers from different sectors were interviewed.</p> <p>Based on this research, the results support the theory of work well-being and remote work. Communication, management skills, IT, and ergonomics support employee well-being in remote work. The challenges leaders faced in remote management and work well-being related to ineffective communication, well-being, self-management and time spent in job. The results of this study also reveal that the COVID 19-pandemic and remote work in 2020 challenged employee well-being even more.</p>		
Keywords		
well-being at work, employee well-being, remote work, remote management, COVID-19		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Tutkimusmenetelmät ja rajaukset	3
1.3	Aiemmat tutkimukset	4
2	Työvointi	6
2.1	Yksilön työhyvinvointi ja työkyky	8
2.2	Yhteisön työhyvinvointi	11
2.3	Työn ilo ja imu	13
2.4	Työn hallinta	14
2.5	Kognitiivinen ergonomia.....	15
2.6	Johtamisen merkitys työvoinnissa.....	16
2.7	Itsensä johtaminen.....	18
3	Etätyö ja sen johtaminen.....	20
3.1	Etätyön mahdollisuudet ja haasteet	20
3.2	Etätyö vuonna 2020.....	21
3.3	Etäjohtaminen.....	22
3.4	Etäjohtamisen kulmakivet	24
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Aineistonhankintamenetelmät.....	27
4.2	Tutkimuksen kulku.....	28
5	Tutkimuksen tulokset	30
5.1	Etätyön käytännöt	30
5.2	Etätyön vaikutukset työskentelyssä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa	31
5.3	Haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa etätyössä	32
5.4	Työhyvinvoinnin huomioiminen etätyössä ja työhyvinvointia tukevat toimet	35
6	Johtopäätökset	38
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	44
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	45
6.3	Yhteenveto	45
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1. Kysymykset

1 Johdanto

Työn tekeminen on muuttunut, työtä voidaan nykyään tehdä enemmän ilman riippuvuutta ajasta ja paikasta. Työelämätaitojen merkitys korostuu ja työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän itseohjautuvuutta, kriittisyyttä ja aktiivisuutta. (Manka & Manka 2016, 17). Etäjohtaminen on noussut kansainvälisesti huomattavaksi kilpailukykytekijäksi, koska sen avulla työn tekeminen ei enää rajoitu sijaintiin (Vilkman 2016, 21).

Työ ja tapa tehdä töitä ovat muuttuneet ja osittain tämä on tuonut myös lisää joustavuutta työn suunnitteluun. Työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia valita miten ja missä työtä tekevät. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet ja työnkuvat ovat monipuolistuneet. Tämä on kuitenkin samalla vaikuttanut myös työn vaativuuden lisääntymiseen sekä kuormittavuuteen. Ideaalitulanteessa työ tuo yksilölle merkitystä ja muokkaa identiteettiä. Toisaalta jatkuvat tavoitettavuus voi lisätä kuormitusta ja heikentää työn ja vapaa-ajan rajaa. (Suonsivu 2014, 117–118.)

Artikkelissaan Viitala (2014, 2) ym. tuovat esille muutostrendeihin liittyviä seikkoja, joissa nousee esille työn ja vapaa-ajan välinen eron vähentyminen, sosiaalisten suhteiden korostumisen sekä suoritukseen liittyvien mittarien kehittyminen. Erilaisten tutkimusten mukaan viime vuosina ilmenneitä kielteisiä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat olleet huonosti toteutetut työjärjestelyt, kiire, työn jatkumiseen liittyvä epävarmuus sekä työn pakko-tahtisuus. Tällaiset kielteiset tekijät voivat liittyä myös työpaikalla esiintyviin sosiaalisiin asioihin. Yleinen taloustilanne sekä työmarkkinoilla vallitseva epävarmuus heijastuu myös työntekijään ja voi näkyä esimerkiksi psyykkisinä oireina tai huonompana sitoutumisena. (Viitala 2014, 214–215.)

Teknologian tuomat muutokset sekä kevättalvella 2020 alkanut koronaviruspandemia (COVID-19) ovat lisänneet etätöiden tekemistä merkittävässä määrin. Lisäksi teknologian tuoman muutoksen myötä ihmisten saavutettavuus sekä kommunikointi ovat muuttuneet. Tämä voi vaikuttaa työhyvinvointiin, koska jatkuvan saavutettavuuden rajaa saattaa olla toisinaan vaikeaa vetää. Erityisesti keväällä 2020 pandemian myötä monien työntekijöiden työnteko siirtyi etätöihin. Yleisesti ottaen etätöiden tulisi olla vapaa-ehtoista, mutta pandemiatilanteen vaikutuksesta moni työntekijä joutui niin sanotusti pakotettuun etätöihin. Aiemmin etätöiden parissa on työskennellyt vaihtelevasti noin 30 prosenttia työntekijöistä, mutta koronatilanteen myötä luku oli noin 60 prosenttia (Paavola & Junkala). Oman haasteensa etätöiden tekemiseen monelle työntekijälle toi se, että esimerkiksi lapset saattoivat olla kotona samaan aikaan hoidettavina tai kouluikäiset lapset etäkoulussa kotona.

Työhyvinvointi korostuu entisestään etäjohtamisen yleistyessä. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yksi irrallinen aihekokonaisuus vaan se liittyy vahvasti kaikkeen toimintaan yrityksessä. Johtaminen on isossa osassa työhyvinvointia ja sen vuoksi myös johtamisen merkitys korostuu työhyvinvointia tarkastellessa. Kauhanen (2016, 12) on todennut, että työhyvinvointi ei synny itsestään vaan sitä tulee johtaa. Tämä on keskeinen seikka myös tässä opinnäytetyössä, koska etäjohtaminen on korostunut entisestään koronaviruspandemian myötä vuoden 2020 aikana.

Monessa yrityksessä tiedetään, että hyvinvoiva henkilöstö on iso tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvä johtaminen, työkykyä edistävä toiminta sekä työpaikan kulttuuri ovat avainasemassa muokkaamassa niin henkilöstön hyvinvointia kuin koko yritystoimintaa paremmaksi (Kasvio & Tjäder 2007, 122). Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet koko ajan ja samalla on kasvanut myös työntekijöiden psyykkinen kuormitus. Aiemmin on keskusteltu enemmän työn fyysisestä kuormittavuudesta, mutta nykyään esille nousee työntekijän henkinen jaksaminen. Tapa tehdä töitä on muuttunut vuosien aikana ja työntekijöillä on nykyään enemmän mahdollisuuksia valita missä ja miten tekevät töitä. Aiemmin on keskitytty enemmän esimerkiksi ergonomian parantamiseen fyysisellä työpaikalla. (Mäkelä & Uotila 2014, 203.)

Keväällä 2020 maailmanlaajuinen pandemiatilanne muutti ainakin hetkellisesti työelämää ja monissa yrityksissä toimistotyöt vaihtuivat useiden kuukausien ajaksi etätöiden tekemiseen. Useassa yrityksessä siirryttiin etätöihin muutamissa päivissä tai viikoissa. Aikataulu oli nopea ja kaikkialla käytännöt ja puitteet etätöiden tekemiseen eivät olleet valmiina. Tämä on asettanut merkittäviä haasteita sekä etäjohtamiselle ja työhyvinvoinnille. Työhyvinvointiin ovat vaikuttaneet useat eri tekijät, mutta vuoden 2020 aikana pelkästään poikkeuksellinen tilanne on muuttanut ihmisten arkea ja lisännyt esimerkiksi mielenterveysongelmia (Yle 2020).

Työhyvinvoinnilla on oleellinen merkitys työntekijän jaksamisessa ja suoriutumisessa työtehtävissä. Lisäksi se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen ja tulokselliseen toimintaan. Työ voi olla hyvinkin vahva pohja henkilön identiteetille, ja vaatimukset osaamisen päivittämiselle sekä moniosaamiselle, ovat koko ajan kasvussa. Työntekijän työkykyä tukee työskentely ympäristössä, jossa puitteet ovat kunnossa. Työkyky taas vähenee tilanteissa, kun työyhteisössä on ongelmia. Yleisesti hyvinvointiin vaikuttavat myös muut kuin työhön liittyvät seikat ja näin ollen ne väistämättä vaikuttavat myös työkykyyn. (Helsilä & Salojärvi 2009, 269 – 270.)

Tämä tutkimus keskittyy työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä. Tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa yleisesti työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä, mutta siinä huomioidaan myös uuden tilanteen mukana tulleet huomioitavat asiat ja mikä vaikutus pandemiatilanteella on ollut työhyvinvoinnin johtamiseen. Aihetta ei ole erityisesti tutkittu Suomessa samalta näkökannalta aiemmin, osittain varmasti kohtuullisen tuoreen tilanteen takia.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esille vuoden 2020 koronapandemian aiheuttamaa poikkeustilannetta ja onko kyseinen kevät muuttanut työhyvinvointia etäjohtamisessa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä?
2. Mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan löytää vastauksia siihen, miten työhyvinvointi on johdettavissa silloin, kun työntekijä työskentelee muualla kuin fyysisellä työpaikallaan. Tutkimuskysymyksen kautta selvitetään, mitä keinoja ja tapoja työhyvinvoinnin johtamiseen esiintyy etätyössä. Samalla halutaan selvittää onko työhyvinvoinnin tukemiseen ollut tiettyjä keinoja tai menetelmiä, joita johtamisessa on voitu hyödyntää. Toisen tutkimuskysymyksen kautta selvitetään minkälaisia haasteita etätyö saattaa asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Kysymyksen avulla pyritään tuomaan esille esihenkilöiden kokemat konkreettiset haasteet työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa etätyötä tehdessä. Vaikka tutkimuskysymyksiin ei ole suoraan liitetty vuonna 2020 alkanutta koronapandemia, se on kuitenkin merkittävästi vaikuttamassa tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tarkasteluun etätyössä.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska sen avulla on mahdollisuus parhaiten päästä käsiksi näihin tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yleensä tarkastelemaan pientä joukkoa, mutta hyvin tarkasti. Tarkoituksena ei ole löytää yleistä tietoa vaan ennemmin löytää tarkoin harkitut tutkimuksenkohteet. Kvalitatiivi-

sen tutkimuksen avulla voidaan etsiä vaihtoehtoja, kehittää toimintaa tai tulkita erilaisia ongelmia. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään esimerkiksi ilmiötä ja näin ollen se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi, koska sen avulla pystytään parhaiten tutkimaan etäjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää ilmiötä. Tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään asiaa ja ilmiötä sen ympärillä. Tutkimus pohjautuu teoriaan etätyön johtamisesta ja työhyvinvoinnista, ja siinä hyödynnetään työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä käsitteitä ja teoriaa. Asiaa tarkastellaan myös etäjohtamisen teorian näkökannalta. Teoriapohjaa rakentaessa tutustuttiin useisiin erilaisiin lähteisiin aiheista. Teoriamateriaalin valinnassa on kuitenkin pyritty huomioimaan erityisesti uusimmat lähteet sekä tarjolla oleva ajankohtainen tieto aiheesta.

Tutkimuksen aihe on valikoitunut sen ajankohtaisuuden vuoksi. Työelämään kohdistuvaa tutkimusta on paljon ja sitä tehdään säännöllisesti. Lisäksi työn tekeminen on muuttunut ja virtuaalinen työskentely on lisääntynyt (Virolainen 2010, 15). Tilanne muuttui kuitenkin merkittävästi vuoden 2020 aikana ja tämän tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää ilmiötä ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta etätyöskentelyssä.

Tutkimuksessa huomioidaan yleisellä tasolla haastateltavien esihenkilöiden kokemuksia siitä, miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö on asettanut sen johtamiseen. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan ainoastaan haastateltujen kokemuksia etätyön johtamisesta. Tutkimus toteutetaan poikittaistutkimuksena eli valittua kohderyhmää tarkastellaan vain kerran valittuna ajankohtana. Tutkimukseen on rajattu haastateltavaksi vain sellaisia esihenkilöitä, jotka ovat työskennelleet etäjohtamisen parissa ja erityisesti vuonna 2020. Tutkimuksessa ei haastatella työntekijöitä.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvointia on tutkittu eri näkökannoilta vuosien aikana paljon. Lisäksi koronaviruspandemian aika lisännee aiheen tutkimusta entisestään etätyön lisääntymisen sekä työelämän muutosten vuoksi. Aiemmat tutkimukset työhyvinvoinnin saralla ovat käsitelleet muun muassa eri-ikäisten ja eri ammattiryhmien työhyvinvointia sekä yritysten työhyvinvoinnin kehittämistoimia.

Tällä hetkellä ajankohtaisena aiheena teeman ympärillä on kehittämisohjelma TYÖ2030, minkä tarkoituksena on tehdä Suomesta johtavan työelämäinnovaatioiden kehittäjän ja saada Suomeen maailman paras työhyvinvointi. Kehittämisohjelman tavoitteena on myös uudistaa toimintatapoja sekä pyrkiä hyödyntämään teknologiaa eri työpaikoilla mahdollisimman hyvin. (Stm, TYÖ2030.)

Työhyvinvointia on tutkittu eri ikä- ja ammattiryhmien kautta kuten esimerkiksi väitöskirjassa Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia (Eriksson 2017). Väitöskirjassa on tutkittu ikääntyvien työhyvinvointiin ja työn tekemiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että työssäjaksamista ja hyvinvointia uhkaavat tietyt kielteiset asiat työelämän ja yhteiskunnan taholta. Hyvinvointi kärsi ja työntekijöille syntyi kielteisiä tunteita, mikäli heille muodostui kokemus siitä, että heitä ei kuunneltu. (Eriksson 2017, 148). Ammattiryhmien kohdalla urheiluvalmentajien työssäjaksamista on tutkittu Satu Kasken väitöskirjassa Urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. Kyseisessä väitöskirjassa tutkittiin työuupumusta ja työn imua valmentajien työssä sekä miten nämä tekijät vaikuttavat ajatuksiin työpaikan vaihdosta (Kaski 2014, 9).

Aiemmat opinnäytetyöt työhyvinvoinnin saralta ovat usein keskittyneet jonkin kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen tai arviointiin. Työhyvinvointiin keskittyviä opinnäytetöitä on tehty esimerkiksi päihde- ja mielenterveyspalveluiden asumisyksikön henkilöstön työhyvinvoinnista (Jukantupa 2015), työhyvinvoinnista työympäristön muuttuessa (Ranta-aho 2019) sekä paljon yleisesti sosiaali- ja terveysalalla koskien muun muassa hoitajien työhyvinvointia (Winberg 2011). Myös etätyön ja työhyvinvoinnin näkökulmaa on lähestytty yhden yrityksen kautta opinnäytetyössä Etätyöntekijän hyvinvointi (Vahtera 2018).

Etätyötä ja työhyvinvointia on tutkittu esimerkiksi väitöskirjassa Ansiotyö kotona ikkunana työelämään, Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin (Ojala 2014). Väitöskirjassa lähestytään hyvinvointia etätyön kautta ja asiaa käsitellään enemmän työntekijän kuin johtamisen näkökannalta. Harri Virolainen taas käsittelee ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri-väitöskirjassaan tiimin ilmapiiriä virtuaalisessa työskentelyssä.

Koronaviruspandemiaan ja etätyöhön liittyviä tutkimuksia on tämän tutkimuksen aikana valmistunut Suomessa joitakin. Aihetta on tutkittu opinnäytetöiden kautta esimerkiksi opinnäytetyössä Etäjohtaminen poikkeustilanteessa (Rantanen 2020). Lisäksi kansainvälisiä tutkimuksia pandemia-ajan etäjohtamisesta ja etätyöntekemisestä löytyy jo useita. Kaikissa uusissa tutkimuksissa on kuitenkin se tilanne, että niissä ei ole vielä voitu tehdä pitkänajan seurantaan pandemian vaikutuksista työelämään. Toistaiseksi tutkimukset ovat siis keskittyneet pandemian alkuun tai sen aikaiseen tutkimukseen, mutta suhteellisen lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna.

2 Työvointi

Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia löytyy paljon ja eri näkökannoilta tarkasteltuna. Karkeasti jaoteltuna usein kuitenkin keskitytään tarkastelemaan, onko työntekijän vointi hyvä vai huono. Työvointi käsittää työntekijän kokemukseen siitä tunnetilasta, joka syntyy työhön, organisaatioon sekä työympäristöön liittyvistä asioista. Tunnetila opitaan kaikkien muiden tunne tilojen tavoin ja tunnetiloja ymmärtämällä yrityksellä on mahdollisuus kehittää toimintaa tukeakseen työntekijän työvointia. Työvointia voidaan kuvata positiivisen kautta, jolloin korostuvat työhyvinvointi, ylpeys omasta ammatista sekä työn ilo. Negatiivisemmat ajatukset koskien työvointia ovat työuupumus, työpahoinvointi sekä tyytymättömyys. (Varila 2014, 22 & 25.) Varilan mukaan (2014, 26) työvointi käsittää kokonaisarvion työntekijän tunnetilasta miltä hän keskimäärin kokee työnsä. Käsitteenä työvointi ei erota suoraan hyvää ja pahaa vaan on enemmän käsitteenä neutraali. (Varila 2014, 29.)

Työhyvinvointi on Työterveyslaitoksen mukaan määriteltynä *Turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa* (TTL Työhyvinvointi). Samoin kuin työkyvylle, työhyvinvoinnille ei löydy yhtä oikeaa määritelmää. Työterveyslaitoksen edellä mainittu lainaus sisältää kuitenkin oleellisen käsityksen työhyvinvoinnista. Vaikka erilaisia määritelmiä löytyy, niissä isossa osassa kuitenkin toistuvat kuitenkin samat aihealueet. Näitä ovat osaaminen, terveys, johtaminen, työyhteisö sekä elämäntilanne (Hyppänen).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilön mahdollisuutta suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Se muodostuu yhdessä työntekijään liittyvistä tekijöistä sekä työympäristössä vaikuttavista asioista. Työntekijään liittyvät asiat sisältävät henkisen, fyysisen sekä sosiaalisen kunnon ja työympäristöön taas kuuluu esimerkiksi ilmapiiri ja johtaminen. (Viitala 2014, 199.)

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja tarkastelut ovat muuttuneet vuosien aikana. Historian aikana keskustelu on painottunut eri aikoina eri asioihin. Hyppäsen mukaan 70-luvulla työtapaturmien määrän vähentämiseen, 80-luvulla varhaiseen kuntoutukseen, 90-luvulla työkykyä parantaviin toimiin, 2000-luvulla työhyvinvointiin sekä 2010-luvulla keskustelu on kääntynyt organisaation menestymiseen työhyvinvoinnin avulla. Kauhasen (2016, 27) mukaan keskustelu on siirtynyt enemmän kokonaisuuden hallintaan, ei pelkästään työpaikalla tapahtuviin asioihin. 2010-luvulla on yleistynyt keskustelu työkyvyhallinnasta. Tämä käsittää työntekijän oman vastuun työkyvyn ylläpidosta.

Tässä näkyvät eri vuosikymmenillä vaikuttaneet trendit työhyvinvoinnin saralla. Työhyvinvointi on liitetty vuosien aikana vahvasti yrityksen toimintaan, mutta eri aikoihin on painotettu erilaisia asioita. Tulevaisuudessa tulemme varmasti näkemään samalla tavalla erilaisia painotuksia ja nähtäväksi jää miten esimerkiksi koronaviruspandemian myötä lisääntynyt etätyö muokkaa tätä ajatusta työhyvinvointiin liittyvän keskustelun osalta.

Työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa sellaisia toimia, jotka kohdistuvat työntekijään, työyhteisöön sekä työympäristöön. Näiden yhteistuloksesta muodostuu henkilön työkyky, johon vaikuttavat yksilötasolla myös työn ulkopuolella vaikuttavat asiat. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja näin ollen vaikuttaa joka päiväiseen työhön. Työhyvinvointiin ja yksilön työkykyyn vaikuttaa olennaisesti henkilö itse ja kokonaisvastuu ei ole työpaikalla vaan yksilöllä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270.)

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö ovat avaimia menestykseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Väsynyt tai liian vähäisellä osaamisella työskentelevä työntekijä saattaa väsyä eikä välttämättä pysty työskentelemään tehokkaasti. (Viitala 2014, 199.)

Isoaho (2009, 184) korostaa, että työhyvinvoinnin tulisi olla yrityksissä itseisarvo. Kauhasen mukaan (2016, 17) työhyvinvointi tulisi kytkeä koko henkilöstöstrategian suunnitteluun, jotta organisaatio voi varmistaa tätä kautta oikeanlaisen henkilöstön saamisen ja osaamisen myös tulevaisuudessa. Sen lisäksi, että työhyvinvoinnilla on merkitystä tuottavuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta, se vaikuttaa merkittävästi myös työnantajamielikuvaan ja yrityksen maineeseen.

Manka & Manka (2016b, 52-53) tuovat teoksessaan Työhyvinvointi esille mallin työhyvinväämäästä (Kuva 1), joka muodostuu yhdessä inhimillisen pääoman tekijöistä. Inhimillinen pääoma kytkeytyy työhyvinvointiin, työuriin sekä tuloksellisuuteen. Yrityksen työhyvinvointipääoma on pitkäaikainen sijoitus sekä strateginen resurssi. Tämän vuoksi sen määrittelyyn tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja määrittellä siihen liittyvä sisältö ja tavoitteet itse.



Kuva 1. Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016b, 52).

Ergonomiaan liittyvät tekijät, työkyvyn ylläpitäminen sekä turvallinen työn tekeminen ovat kaiken pohjana työhyvinvoinnille. Erityistä huomiota vaatii kuitenkin se, että pohja työhyvinvoinnille tapahtuu työssä. Hyvällä johtamisella sekä joustavien työprosessien kautta mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä luovat pohjan työhyvinvoinnille. Esihenkilö- ja alaisuhteet ovat yksi osa työhyvinvointipääomaa työntekijän motivoitumisen sekä psykologisen hyvinvoinnin ohella. Työhyvinvointipääoma perustuu työntekijöiden omaan innostumiseen sekä osaamiseen, mutta myös heidän haluun antaa omaa osaamistaan työnantajalle. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointipääoman kehittymiseen esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuuksilla vaikuttaa, strategisella työhyvinvoinnin johtamisella, eri ikäryhmien huomioimisella, joustavalla työelämällä, varhaisella tuella sekä hyvällä johtamisella. Työntekijä voi lisätä työhyvinvointipääoman kehittymistä jatkuvalla uuden oppimisella, huolehtimalla hyvinvoinnista, johtamalla omaa työhyvinvointia, positiivisella asenteella sekä työyhteisötaidoista huolehtimalla. (Manka&Manka 2016b, 53–54.)

2.1 Yksilön työhyvinvointi ja työkyky

Yksilön hyvinvointi tarkoittaa tyytyväisyyttä kokonaisvaltaisesti. Hyvinvointiin sisältyy tasapaino arjen vaatimusten sekä muiden mahdollisuuksien kanssa. Siihen sisältyy henkilön terveys, sosiaalinen ympäristö, taloudellinen tilanne sekä asuin- ja elinympäristö. Hyvinvointia lisääviä asioita ovat myös mahdollisuus vaikuttaa itseensä liittyvissä asioissa. (Suonsivu 2014, 41.) Työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta oma merkityksensä on myös työpaikalla olevilla sosiaalisilla suhteilla. Työssä jaksaminen lisääntyy hyvien suhteiden

kautta ja toisaalta taas huonot suhteet työkavereihin tai esihenkilöön voivat olla vaikuttamassa työtyytymättömyyteen. (Suonsivu 2014, 27.)

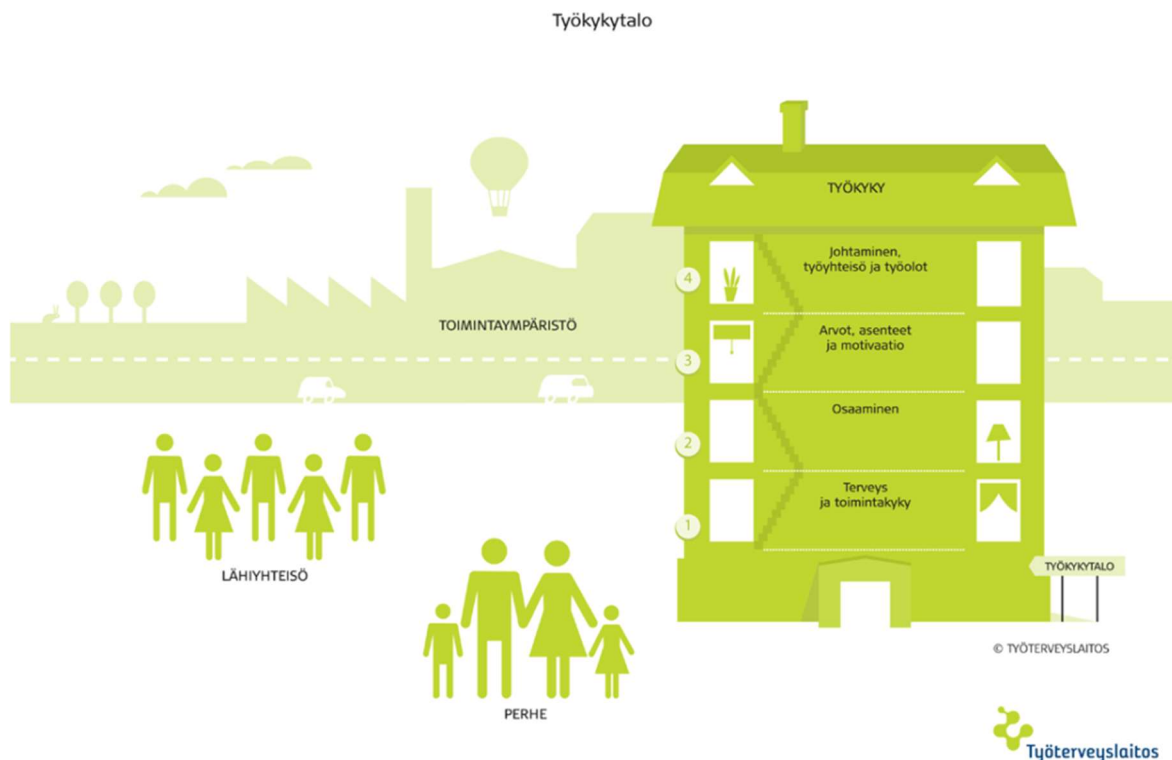
Työhön liittyy kuormitustekijöitä, joita tarkastellaan usein puhuttaessa työhyvinvoinnista. Kuormitustekijät ovat työhön tai sen ympäristöön kytkeytyviä tekijöitä, jotka kuormittavat henkilön työkykyä. Työntekijä voi kuormittua myönteisesti tai kielteisesti. Kielteisesti kuormittunut työntekijä saattaa kokea haasteita työn kuormituksen hallinnassa. Nämä kuormitustekijät voivat muodostua fyysisistä ja psyykkisistä tekijöistä. Työtehtävästä johtuen kuormitus on erilaista esimerkiksi fyysisessä työtehtävässä työskentelevän henkilön ja toimistotyöntekijän välillä. Kuormitustekijät voivat olla myös sekä fyysisiä ja psyykkisiä ja näin ollen kasvattavat kokonaiskuormitusta. Myös alikuormitus voi liittyä psyykkiseen kuormitukseen. Tällainen tilanne tulee silloin esille, kun työ ei tuo työntekijälle tarpeeksi haasteita. (Viitala 2007, 217–219.)

Työkyvyille ei ole vain yhtä virallista määritelmää vaan sitä on historian saatossa tarkasteltu eri näkökulmista. Eri osapuolet kuten terveyshuolto, eläkelaitokset, tutkijat, lainsäätäjät ja työnantajat ovat käsitelleet asiaa oman näkökantansa kautta ja yhteistä sopivaa merkitystä sanalle ei ole osattu määritellä. Aiemmin työkyvyllä on viitattu enemmän terveyden ja fyysisen selviytymisen kautta. Kyseessä ei ollut tutkimustietoon pohjautuva määritelmä vaan se on aikoinaan perustunut sosiaalivakuutuslainsäädäntöön. Työkykyä tutkitaan eri näkökannoilta niin psykologian, hallintotieteiden kuin lääketieteenkin kautta ja tämän vuoksi tarkastelun näkökulma on vaikeuttamassa sen määrittelyä. (Suonsivu 2014, 14–15.)

Usein kuitenkin työkyky ja toimintakyky liitetään yhteen (Suonsivu 2014, 15). Työntekijän voimavarat ja työkyky muodostuvat kokonaisuudesta, johon kuuluu terveys, sosiaalinen, fyysinen sekä psyykinen työkyky (TTL Työkykytalo). Lisäksi kokonaisuuteen liittyy myös työntekijän osaaminen, tiedot, taidot, motivaatio sekä sitoutuminen. Sitoutumiseen liittyy oleellisesti se, että yrityksessä on huomioitu työhön liittyvät arvot ja sen merkitys.

Työhyvinvointiin liittyy myös työntekijän kokemus sen hallinnasta ja oikeudenmukaisuudesta. Hallintaan liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja taitoja. Oikeudenmukaisuuteen kuuluvat päätösten perusteltavuus ja selkeys, tasa-arvoisuus ja selkeys säännöistä sekä oikeus tulla kuulluksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 272).

Työterveyslaitos on julkaissut työkykyä kuvaavan talomallin, joka kuva työkykyä (Kuva 2). Kuvasta voidaan havaita juuri yllä mainitut asiat, jotka muodostavat yksilön työkyvyn. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat kaikki neljä eri kerrosta, joissa jokaisella kerroksella on oma tärkeä merkityksensä. Nämä neljä eri kerrosta tukevat toisiaan ja sekä yksilöllä että johdolla ja yrityksellä on oma vastuu omien kerrosten huolehtimisesta. (TTL Työkykytalo)



Kuva 2. Työkykytalo (TTL Työkykytalo).

Työhyvinvointia on mahdollisuus parantaa useilla eri toimilla ja palveluilla. Aiemmin käsiteltyjen toimien lisäksi hyvinvointia lisääviksi palveluiksi katsotaan esimerkiksi tapaturmien torjunta ja kuntoutus, työhön liittyvien sairauksien torjunta, fyysisen kunnon parantamiseen liittyvät toimet sekä työpaikkaruokailu. (Suonsivu 2014, 67.)

Nykyään työhyvinvointiin liitetään myös puhe työn merkityksellisyydestä. Työntekijä voi kokea silloin onnistumisen tunteita ja olla motivoitunut, kun työ on joko hänelle itselle tai jollekin toiselle merkityksellistä. Motivaatio kumpuaa aina henkilön itsensä sisältä ja motivoituminen lisääntyy sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä saa arvostusta tekemästään työstä. (Suonsivu 2014, 111.)

Suonsivu esittää kirjassaan Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (2014, 13), että työhyvinvoinnista puhuttaessa keskiössä onkin usein työpahoinvointi ja sen ilmenemismuodot. Organisaatioissa seurataan erilaisia mittareita sairauspoissaoloja koskien sekä keskustellaan organisaatioissa esille nousseista ongelmista. Työpahoinvointi tulee esille erilaisina ongelmina tai työntekijöiden pahoinvointina, kuten esimerkiksi masennuksena, uupumuksena tai stressinä. Samoin tilanne voi heijastua koko työyhteisön tai organisaation tasolle,

mikä voi ilmetä esimerkiksi työtehon heikkenemisenä tai työtyytymättömyytenä. Työhyvinvointia lähestytään siis usein negatiivisen kautta ja ongelmiin keskittyvä ajattelu lisää usein pahoinvointia yrityksessä. (Suonsivu 2014, 13–14.)

Nykyään keskustelu on muuttunut aiemmasta työpahoinvointiin keskittyneestä keskustelusta positiivisempaan suuntaan. Aiemmin asiaa on lähestytty muun muassa poissaolojen ja riskitekijöiden kautta, kun taas nykyään keskitytään miettimään asioita, jotka saavat voimaan paremmin ja tuovat mielekkyyttä työntekijälle. (Viitala 2014, 199.)

Kuitenkin stressillä sekä muilla työhön liittyvillä psykososiaalisilla riskeillä voi olla merkittäviä vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen. Stressi voi lisätä sairastumista muun muassa aikuisiän diabetekseen, aiheuttaa kroonisia tulehduksia, lisätä uni- ja muistihäiriöitä sekä sydäntauteja. Stressitekijöitä voivat työssä olla esimerkiksi aikaan liittyvät paineet, muuttuneet työjärjestelyt, teknologian kehittyminen sekä vaatimukset jatkuvasta itsensä kehittämisestä. Stressi ei aina aiheuta merkittäviä lisäsairauksia, mutta on hyvä huomioida sen mahdolliset haittavaikutukset isommassa kuvassa. (Manka & Manka 2016b, 34–35.)

Stressin kokeminen on kuitenkin hyvin yksilöllistä. Osalle ihmisistä se näyttäytyy kiireellisempänä työpäivän kun taas toiset kokevat sen väsymyksenä tai osa jopa merkittävästi kuormittavaksi tilaksi. Vaikka stressi mielletäänkin usein negatiiviseksi asiaksi, sillä ei kuitenkaan ole pelkästään haitallisia vaikutuksia. Lyhytaikaisella stressillä on energiaa lisäävä ja suorituksia parantava vaikutus. (Juuti & Salmi 2014, 51.)

Usein työhön kytkeytyvä tunne väsymisestä sekä turhautumisesta voi liittyä osaamisen puutteeseen. Työn ohessa ei välttämättä jää tarpeeksi aikaa kaikelle uuden opettelulle toimintatapojen muuttuessa joskus nopeassakin tahdissa. Tällä voi olla vaikutusta työntekemiseen sekä työntekijän motivaatioon. Riittävä tuki sekä mahdollisuus kehittää omaa osaamista ovat sidoksissa myös henkilön työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. (Viitala 2013, 230.)

2.2 Yhteisön työhyvinvointi

Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi on omiaan lisäämään yksilön luottamusta, sitoutumista, motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä. Työyhteisön hyvinvointi koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta, toiminnan sujumisesta ja me-hengestä. Yhteisön hyvinvoinnissa on samanlaisia piirteitä kun muussakin johtamisessa ja tällöin korostuvat esimerkiksi oikeudenmukainen johtaminen, palautteen antaminen ja rakentava keskustelu. Lisäksi hyvinvoinnissa työyhteisössä tärkeäksi on koettu myös voimaantumisen, jolla tarkoitetaan positiivisten, mielekkäiden sekä onnistumiskokemusten käytäntöjen edistämistä. (Suonsivu 2014, 59.)

Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä on mahdollisuus ratkoa ongelmia sekä vastata eteen tuleviin haasteisiin. Yhteisössä osataan katsoa pidemmälle tulevaisuuteen suunnittelun ja kehittämisen avulla. Yhteisön hyvinvointia voidaan kehittää huomioimalla koko yhteisö sekä perustyön kehittäminen. Yhteisön ja yksilön työtyytyväisyyden kehittämiseen on kuitenkin erilaisia toimia. Yhteisössä tyytyväisyyteen vaikuttaa ryhmä ja jokainen siihen kuuluva työntekijä. Lisäksi tässä yhteydessä keskustellaan paljon alaistaideoista, joiden avulla työntekijä pystyy halutessaan vaikuttamaan ja kehittämään koko työyhteisön työskentelyä ja toimintaa. (Suonsivu 2014, 60.)

Työyhteisön hyvinvointiin oman merkityksensä tuo työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin liitetään paljon erilaisia taitoja, joita työntekijällä tulee olla tai joiden mukaan työntekijän odotetaan käyttäytyvän työpaikalla. Työntekijän tulee ottaa vastuu omista tekemisistä, pyrkiä työskentelemään parhaimmin, työskennellä yhteistyökykyisesti työaikoja noudattaen, antaa ja vastaanottaa palautetta, kehittää itseään ja pitää omasta jaksamisestaan huolta niin fyysisesti kuin henkisesti. Kirjassa Työhyvinvoinnin johtaminen (2010, 112) tuodaan esille Soili Keskinen määritelmää työyhteisötaitoihin liittyen. Näissä velvollisuudeksi muodostuvat työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, mielipiteiden esille tuominen ja kehitystyöhön aktiivinen osallistuminen sekä toimiva yhteistyö niin esihenkilön kuin kollegoiden kanssa. Työyhteisötaitoihin voidaan lukea mukaan myös työntekijän keinot sekä mahdollisuudet vaikuttaa esihenkilön ja alaisen suhteeseen sekä johtamiseen. Velvollisuudeksi koskien työsuhtetaitoja käsitetään kaksi asiaa, jotka ovat perustehtävän tekeminen sekä johdettavana olominen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–113.)

Työhyvinvointi sekä työyhteisötaidot kulkevat ikään kuin käsi kädessä, koska työyhteisötaitojen katsotaan vaikuttavan hyvään yhteistyöhön työpaikalla. Mikäli työyhteisötaidot eivät ole hyviä, se saattaa vaikuttaa kielteisesti yhteisön työhyvinvointiin. Tällöin korostuvat esimerkiksi ratkaisutaidot ristiriitatilanteissa, vuorovaikutustaidot sekä käytöstavat sekä oma jaksaminen. Työhyvinvointia kehittäessä yrityksen sekä työntekijän olisi näin ollen hyvä kiinnittää huomiota myös työyhteisötaitojen kehittämiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä toimintaa kehitetään suunnitelmallisesta ja esihenkilötyö on vuorovaikutteista. Hyvinvoivan työntekijän taitoihin kuuluu jo aiemmin esille nostetut työyhteisötaidot ja niiden lisäksi hän huolehtii itsestään sekä omasta jaksamisesta ja hyvästä itsetuntemuksesta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113–114, 117.)

Työyhteisön toiminnan luottamusta ja vastavuoroisuutta voidaan lisätä sosiaalisen pääoman avulla, mikä syntyy yhteisöllisyyden sekä vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää yhtenä voimavaroitehtijänä työyhteisössä ja sen avulla voidaan parantaa tavoitteiden saavuttamista. Mikäli työyhteisö ei tue erilaisuutta, sosiaalisella pääomalla voi

olla myös kielteisiä vaikutuksia. Yhteisössä vallitsevat liian tiiviit suhteet voivat näyttäytyä myös valitettavina ilmiöinä kuten kuppikuntina, kiusaamisena tai kateutena. (Manka & Manka 2016b, 132.)

2.3 Työn ilo ja imu

Energistä ja vahvasti positiivista työvointia voidaan kuvata työnilolla tai työnimulla. Tavoiteta ei kuitenkaan pitkäkestoisesti tulisi olla voimakkaasti positiivinen, koska myös liiallinen positiivisuus voi asettaa kuormitustekijöitä. Tärkeää olisi löytää lievästi positiivinen, mutta kuitenkin suhteellisen rehellinen tunnetila. (Varila 2014, 12). Kokemus työnilosta on yleensä tiedollista ja se muodostuu pitkänjänteisen työn seurauksena (Varila 2014, 128). Henkilön motivaatio ja itseluottamus paranee, työn mielekkyys sekä oma halua kehittyä lisääntyy työnilon myötä (Varila 2014, 130).

Tunteilla on oma merkityksensä kaikessa toiminnassamme ja ne ohjaavat osittain käyttäytymistämme. Tunteet vaikuttavat suorituskykyyn sekä jokapäiväiseen toimintaan niin töissä kuin vapaa-ajalla. Työntekijän toimintakykyyn omassa työssään vaikuttaa monipuoliset tunteet. On tärkeää, että työ koetaan itselle mielekkääksi ja työpaikalla olevat ihmissuhteet merkitykselliseksi. Tämä mahdollistaa joustavamman ajattelun, luovuuden lisääntymisen sekä sitoutumisen. Työn tekeminen keskittyy useimmiten faktoihin ja konkreettisiin asioihin, mutta siitä huolimatta tunteita ei voi kokonaan ulkoistaa työntekemisestä. (Rantanen ym. 2020, 20.)

Tunteet sekä työpaikan tunneilmasto vaikuttavat yksilötasolla suorituskykyyn, motivaatioon sekä työtehtävien oppimiseen. Lisäksi tiimien suorituskyvyn osalta hyvän tunneilmaston omaavat tiimit saavat enemmän tuloksia aikaan ja samalla positiivisten tunteiden on nähty parantavan yhteistyötä. (Rantanen ym. 2020, 33.)

Kaikkiin omiin valintoihimme vaikuttavat tunteet yhdessä arvojemme kanssa. Ahdistunut tunnetila voi estää henkilöä toimimasta haluamallaan tavalla. Positiivisen tunnetilan kautta voimme nostaa omia vahvuuksia esiin ja näin myös lisätä esimerkiksi luovuutta. Työn ilo liittyy usein työtyytyväisyyteen ja työn iloa voidaan kokea parhaiten sellaisessa työssä ja työympäristössä, jossa työntekijän vahvuudet sekä osaaminen kohtaavat työn vaatimukset. Työn iloa voidaan esihenkilön puolesta lisätä esimerkiksi siten, että hänellä on aikaa kuuntelemiseen sekä osoittaa huomioita työntekijöille. Lisäksi työilmapiiri koetaan isoksi osaksi työn iloa. Työn iloon liittyy myös vahvasti kokemus työn imusta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 101.)

Työn imulla viitataan myönteiseen tunne- ja motivaatiotilaan, joka liittyy työhön (Koskensalmi 2015, 8). Työn imu tarkoittaa sitä, että työntekijä on tarmokas, uppoutunut ja omistautunut työlleen. Työn imu vaikuttaa positiivisesti organisaation taloudelliseen menestykseen sekä työntekijän sitoutumiseen. Etenkin asiantuntijatyössä työn imulla voi olla merkittävä vaikutus tehokkuuteen ja siihen panostaminen saa energisten ja tehokkaiden työntekijöiden kautta hyötyä. (Manka & Manka 2016, 41.) Lisäksi sillä on vaikutusta myös tyytyväisyyteen elämän muilla osa-alueilla, terveyteen sekä työyhteisötaitoihin työpaikalla. Työn imua lisää työssä esiintyvät voimavaratekijät, jotka auttavat työn tehokkaassa tekemisessä. (Koskensalmi 2015, 10.)

Työn imua voidaan lähestyä joko sitä kautta, että tunnistetaan työuupumukseen liittyvien oireiden puuttuminen. Tästä esimerkkinä sitoutuminen viittaa kyynisyyden puuttumiseen ja energia viittaa väsymyksen puuttumiseen. Toisen näkökulman mukaan työn imu ei liity työuupumukseen. Tämän näkökulman mukaan työntekijällä on oma motivaatiotila, joka perustuu omaan omistautumiseen sekä tarmokkuuteen työssä. (Kaski 2013, 26.)

Tutkittaessa työn imua on todettu, että motivoivien voimavaratekijöiden ohella yksi merkittävä imua lisäävä tekijä on itsenäisyys. Silloin kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen ja päätöksiin, se saattaa lisätä työn imua. Tämä ei ole tutkimusten mukaan täysin varmaksi todistettua, mutta työn imun koetaan kuitenkin jossain määrin liittyvän juuri työn itsenäisyyteen eli autonomiaan. Koetussa työn imussa on vaihtelua eri henkilöiden ja tilanteiden kohdalla. Autonomia ja päätöksentekomahdollisuus voidaan kokea myös henkilöä kuormittavana, mikäli työhyvinvointi ei ole tasapainossa. (TTL Työn itsenäisyys.)

2.4 Työn hallinta

Tunne työn hallinnasta on merkittävä osa työntekijän työhyvinvointia. Tämä sisältää työntekijän vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviinsä sekä tahtiin, jossa työtä tehdään. (Manka & Manka 2016b, 28.)

Työn hallintaan vaikuttavana tekijä on myös toimintaympäristön hallinta. Työ itsessään asettaa vaativuustekijöitä, johon liittyvät myös toimintaympäristöön liittyvät vaativuustekijät sekä niiden hallinta. Tällöin korostuu muun muassa se miten työntekijä pystyy hallitsemaan työnteon kotoa ja jaksottaa työn ja vapaa-ajan. Kun työympäristöön liittyvä hallinta on kunnossa, on työntekijälle edellytykset myös voida hyvin. Mikäli työn ja vapaa-ajan tasapaino ei ole kunnossa kotoa työskennellessä, työntekijä saattaa voida huonosti ja palautuminen on haasteellista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 88– 89.)

Riskitekijänä pidetään sitä, että kuormittava työ yhdistyy huonoon hallintaan työssä. Tämän seurauksena voi syntyä sairauspoissaoloja esimerkiksi mielenterveyteen liittyvien ongelmien, työuupumuksen tai tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi. Työn hallintaan liittyy oleellisesti myös se, että työtä on totuttu tekemään vapaa-ajalla. (Suonsivu 2014, 18.)

Etätöiden lisääntyessä vapaa-ajan ja työn tekemisen raja saattaa hämärtyä, mikä vaikuttaa oleellisesti työstä palautumiseen. Asiantuntija- ja esihenkilötehtäviin hakeutuvat usein henkilöt, jotka ovat motivoituneita ja haluavat onnistua työssään. Työtä riittää näissä tehtävissä yleensä paljon ja vapaa-ajan ja työn raja saattaa helposti sekoittua työn viedessä mensesään. On tyypillistä, että jaksamisen kanssa tasapainoilevat henkilöt eivät osaa tai halua pyytää epäonnistumisen pelosta johtuen apua tarpeeksi ajoissa. Tähän voi vaikuttaa myös suomalainen työkuulttuuri, jossa on tärkeää suoriutua tehtävistään. Toisinaan avun pyytäminen saattaa vaikuttaa myös epäonnistumiselta, joka sitten entisestään nostaa kynnystä. (Järvinen 2016, 147–150.)

Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan 79 prosenttia asiantuntijoista kokee, että heidän tulee olla aina tavoitettavissa. Tutkimuksessa on myös selvitetty, että älypuhelimella on vaikutus pidempään työaikaan sekä huonompaan hyvinvointiin. Yhteenvedossa tuodaan esille myös, että hyvinvointia lisää työntekijän mahdollisuus työn aloitus- ja loppumisaikaan. Lisäksi hyvinvointia lisää työn imuun ja merkityksellisyyteen liittyvät asiat. (TTL Asiantuntijan työajat.)

Työhyvinvointia uhkaavat tekijät tulisi tunnistaa ajoissa ja tämä on varmasti noussut esille myös pandemiatilanteen myötä. Mikäli työntekijä kokee työnsä liian kuormittavaksi, se voi vaarantaa henkilön työhyvinvoinnin. Jos henkilö kokee kielteistä kuormitusta, se vaikuttaa hänen työkykyynsä ja työn hallittavuuteen. (Viitala 2014, 202.)

2.5 Kognitiivinen ergonomia

Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan tiedonkäsittelyn kautta henkilön vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa. Sen keskeiset kysymykset keskittyvät huomioimaan henkilön tarkkaavaisuuden, havaitsemisen, muistin sekä ajatteluun liittyvät kyvyt tietotyössä. Lisäksi kognitiiviseen ergonomiaan liittyy visuaalisuuteen liittyvät tiedon esittämisen tarkastelu, jotta visuaalinen tieto tulisi esiin luotettavasti. Kognitiivinen ergonomia pyrkii sujuvoittamaan ja tehostamaan toimintaa sekä lisäämään turvallisuutta ja työhyvinvointia. Työntekeminen on silloin toimivaa ja motivoivaa, kun ympäristöön tai käyttöliittymiin kytkeytyvät tekijät eivät aiheuta kuormitusta. (TTL Kognitiivinen ergonomia.)

Muistilla on merkittävä tehtävä kaikessa tekemässämme työssä. Vaativat työtehtävät lisäävät muistin kuormittumista. Muistin käyttäminen korostuu kuitenkin erityisesti työtehtävissä,

joissa toimitaan tiedonkäsittelyn parissa ja työntekijällä on hallittavaan paljon isoja määriä tietoa. Muistin toiminta saattaa kuormittaa, joka näkyy virheinä, unohteluina tai hitaampana työskentelyinä. Muita vaikuttavia tekijöitä muistin toimintaan voivat olla esimerkiksi ikä, unen määrä, stressi, terveydelliset tai elämäntilanteeseen liittyvät haasteet. (TTL Kognitiivinen ergonomia.)

Eri työtehtävissä korostuu tiedonkäsittelyyn liittyvät vaatimukset, jotka edellyttävät työntekijältä muun muassa usean asian hallitsemista samaan aikaan, hyvää muistia, kykyä ratkaista ongelmia sekä tehdä päätöksiä. Samaa aikaan vaatimukset ovat kasvaneet myös tietotekniikan hallinnan osalta, joka vaatii myös aivotyöltä koko ajan enemmän. Aivoja kuormittavat myös keskeytykset, paine aikataulujen suhteen sekä tietoon kohdistuva tulva. Tällainen kuormitus haastaa työntekijän kognitiivista ergonomiaa, minkä vuoksi olisi hyvä tunnistaa tiedonkäsittelyyn liittyvät rajallisuudet. Onnistuakseen työtehtävissään ja toimiakseen tuottavasti ja sujuvasti, työn vaatimukset sekä kognitiivinen ergonomia tulisi olla tasapainossa. (TTL Aivotyö)

Muistiin liittyvää kuormittumista voidaan keventää kiinnittämällä huomiota työympäristössä vallitseviin häiriötekijöihin, työtehtävien järjestämisellä omaan aikatauluun sopivaksi, keskeytysten vähentämisellä. Lisäksi hyviä konkreettisia keinoja on esimerkiksi sähköpostin sulkeminen ja lukeminen vain suunniteltuina aikoina. (TTL Kognitiivinen ergonomia.)

2.6 Johtamisen merkitys työvoinnissa

Johtaminen vaikuttaa sekä työntekijän että yrityksen toimintaan ja laatuun. Hyvän johtamisen tuloksena syntyy tuloksellista toimintaa ja sillä on työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Hyvän johtamisen ajatellaan vaikuttavan työmotivaatioon ja -moraaliin, työyhteisön toimintaan sekä ihmisten tavoitteisiin suoriutua mahdollisimman hyvin työssään. Esihenkilöiden tulisi onnistuakseen työssään toimia oikeudenmukaisesti ja eettisesti, jotta pystyy ansaitsemaan työntekijöiden luottamuksen. (Juuti 2016, 9 & 22.)

Otalan ja Ahosen mukaan (2005, 172) tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on hyvä johtaminen. Johtajan työssä on tärkeää ymmärtää ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä auttaa välttämään virheitä johtamisessa, koska johtajan ymmärtämättömyys saattaa näkyä tehottomuutena, turhautumisena tai tyytymättömyytenä työyhteisössä. (Järvinen 2012, 7.) Johtajalla on myös velvollisuuksia, hän on vastuussa työoloista ja työtehtävistä. Työturvallisuuslaki määrää asioista ja vastuista, joihin työnantaja joutuu sitoutumaan. (Järvinen 2012, 93.)

Johtajan tehtäviin kuuluu johtaa työyhteisö työskentelemään parhaiten työn vaatimukset huomioiden, reagoimaan ympäriltä tuleviin kehitystarpeisiin sekä sitoutumaan asiakkaiden

tarpeisiin. Pyrkimyksenä on saada työntekijät motivoitumaan oikeaan suuntaan työn ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Johtajan tehtävänä on tällöin toimia valmentajana, kehittäjänä sekä kyselijänä. Valmentajan rooliin kuuluu auttaa oma tiiminsä kohti voittoa. Kehittäjänä tulee olla kyky sietää arvostelua, epävarmuutta sekä stressaavia tilanteita. Kyselijän taas tulee osata kysyä tarvittavia kysymyksiä sekä pyrkiä löytämään oikeat vastaukset. Ei riitä pelkästään taito johtaa asioita vaan esihenkilön tulee pystyä ottamaan huomioon myös työntekijöiden tunteet. (Juuti & Salmi 2014, 164.)

Modernin johtajuuden kautta tarkasteltuna hyvään johtamiseen katsotaan kuuluvan esimerkillisyys, luotettavuus, reilu ja oikeudenmukainen tapa organisoida työtä, tunneälykyys, psykologinen sekä emotionaalinen tuki, optimismin johtaminen, innostaminen sekä työntekijöistä huolehtiminen. Esihenkilön ei tarvitse olla kuitenkaan kaikessa hyvä ollakseen esimerkillinen johtaja, koska kokonaisjohtaminen on aina sidoksissa myös ryhmän toimivuuteen. (Manka & Manka 2016b, 141.)

Merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen on organisaation johtamisella. Johtamiseen liittyvistä taidoista riippuu se miten hyvin tavoitteita on mahdollisuus saavuttaa. Erityisesti vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva vaikutus. Luottamus ja arvostus rakentavat hyvinvointia ja luovat edellytyksiä motivaatiolla ja uuden oppimiseen. (Sinokki & Virtanen 2014, 146 –147.)

Esihenkilöllä on myös vaikutus tunnelmaan ja ilmapiiriin työpaikalla sekä samalla työntekijöiden tunteisiin. Esihenkilön tehtävänä on määrittää ja jakaa työtehtäviä, jotka taas vaikuttavat ihmisten tunteisiin. Johtamisessa tulee huomioida myös jatkuva vuorovaikutus. Esihenkilön ja alaisten jatkuva vuorovaikutus on ainoa tapa selvittää, miten työntekijät kokevat oman työyhteisönsä. Esihenkilön työskentelyyn liittyy paljon erilaisia odotuksia eri suunnista ja hän edustaakin eri osapuolia työpaikalla. Hyvä esihenkilö pystyy yhdistämään eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset ja työskentelemään tasapainoisesti niiden välissä. (Juuti & Salmi 2014, 150–153.)

Historia on muokannut työn tekemistä ja johtamista aikojen saatossa ja johtamisen saralla esiintyy aika ajoin erilaisia trendejä ja oppeja. Tällaisia oppeja ovat Järvisen (2012, 32) mukaan muun muassa ikäjohtaminen, älykäs johtaminen, tunnejohtaminen sekä jaettu johtajuus. Johtajuutta haastaa myös työntekijöiden odotukset työtehtäviä sekä johtamista kohtaan. Johtaja voi valita minkälaista johtajuutta painottaa, mutta esimerkiksi etäjohtaminen ei aina ole esihenkilön oma valinta. Keväällä 2020 moni esihenkilö sekä Suomessa että maailmalla siirtyi osittain pakon edessä etäjohtamaan.

Johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta on myös kritisoitu. Kritiikki on kohdistunut siihen, onko johtajan käytöksellä merkitystä hyvään vai huonoon suuntaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen on tuonut esille systemaattisen tutkimustulosten puuttumisen johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnissa. Esi-merkkinä tästä tuodaan se, että narsistisen johtajan alaisuudessa voidaan myös päästä erinomaisiin tuloksiin. Lisäksi työntekijän tyytyväisyys voi olla hyvä, mutta se ei automaattisesti tarkoita työntekijän työskentelevän tehokkaasti. Työntekijä saattaa olla tyytyväinen myös johtamistapaan, jossa ei puututa liikaa, koska tämä mahdollistaa helpommin työpäikällä oleskelun. (Juuti & Salmi 2014, 148.)

2.7 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka auttaa henkilöä toimimaan tietoisesti kohti asetettuja tavoitteita (Janhonen 2017). Itsensä johtamisen pohjana on oman itsensä hyvinvointi sekä kuunteleminen ja toteuttaminen (Suonsivu 2014, 46). Kirjassa Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (Suonsivu 2014, 46–47) tuodaan esille myös Sydänmaalakan ajatuksia älykkäästä itsensä johtamisesta, jossa tavoitellaan hyvää elämää. Tähän liittyy oleellisesti tunteet, ajatukset sekä teot. Työelämän sekä henkilökohtaisen elämän hallintaa voi vahvistaa tuntemalla omia voimavaroja sekä tunteita.

Itsensä johtaminen korostuu työelämässä koko ajan ja etenkin etätöiden tekemisen myötä työntekijälle on siirtynyt koko ajan enemmän vastuuta työn seurannasta ja edistymisestä. Itsensä johtaminen on yksilöllistä ja osa nauttii saamastaan vapaudesta vaikuttaa ja suunnitella itsenäisesti. Toiset kuitenkin kokevat helpommaksi työskennellä tarkkojen ohjeiden ja neuvojen avulla. Tähän vaikuttaa työntekijän tausta niin tottumus kuin osaaminen ja koulutuskin. (Vilkman 2016, 51.)

Aikajärjestys asiantuntijatyössä-hankkeen saamien tulosten mukaan hyvään ajanhallintaan työn imuun liittyy sekä työn ennakointiin ja suunnitteluun liittyy esihenkilön ja asiantuntija yhdessä tekemä aikasuunnittelu. Tämän perusteella voidaan sanoa, että itsensä johtamisen onnistuminen vaatii rakenteita, jotka helpottavat työn hallintaa. Hankkeen tulosten mukaan esihenkilön tuki lisäsi asiantuntijatyötä tekevän ajan hallintaa ja tuen puute taas lisäsi haasteita ajan hallinnassa. Itsensä johtamisen taidot korostuvat asiantuntijatyössä, mutta yksinään se ei aina riitä. Oma merkityksensä on myös johtamisella ja toimintatavoilla, jotka tukevat itsensä johtamista. (Janhonen 2017).

Savaspuro (2019) käsittelee itseohjautuvuutta kirjassaan *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Itseohjautuvuudelle ei ole toistaiseksi olemassa virallista määritelmää, mutta yleensä sillä viitataan yksilön kykyyn työskennellä ilman

kontrollia tai ulkopuolista ohjausta. Hän korostaa, että itseohjautuvuus on haasteellista ja sen myötä tulee esille esimerkiksi epävarmuutta, suorituskeskeisyyttä sekä rajattomuutta. Työntekijän täytyy omata hyvä itsetuntemus, olla päämäärätietoinen, oma-aloitteinen, ottaa vastuuta sekä kyetä itsenäisiin päätöksiin. Lisäksi täytyy pystyä priorisoimaan työtehtäviä sekä tarvittaessa delegoida. (Savaspuro 2019, 25 & 41.)

Itseohjautuvuuteen liittyen on nähty myös haasteita, joita yrityksissä on noussut esille. Näitä ovat olleet esimerkiksi kireys ilmapiirissä, stressi, kiire, tehottomuus, haasteet työn priorisoinnissa tai epävarmuudesta johtuvat tunteet. Lisäksi joissain yrityksissä on saattanut esiintyä myös niin sanottua vapaamatkustamista, jolloin kaikkien työpanos ei ole yhtä suuri yhteiseen tavoitteeseen. Haasteet voivat johtaa ongelmiin työhyvinvoinnin suhteen, jos työntekijä ei saa riittävästi tukea tai ohjausta. Aina siis autonomialla ei välttämättä saavuteta hyvinvointia. Työstä tulee liian rajatonta, mikäli kaikki on autonomian varassa. (Savaspuro 2019, 41 & 46.)

3 Etätyö ja sen johtaminen

Etätyöllä tarkoitetaan sellaista ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin fyysisellä työpaikalla. Tällainen työnteko voi olla säännöllistä eli se toteutuu aina esimerkiksi tiettyinä viikonpäivinä. Etätyötä voi tehdä myös satunnaisesti tai jatkuvasti, jolloin sitä tehdään aina työpaikan ulkopuolella. Etätyö tekemiseen saattaa joissain tilanteissa liittyä myös työmahdollisuudet, jotka eivät ole sidottuja tarkkaan aikaan tai paikkaan. (Vilkman 2016, 13.)

Yleisesti saatetaan ajatella, että etätyön tekemiseen liittyy pääasiassa vain työpisteen siirtäminen fyysisesti paikasta toiseen. Käytännössä etätyö on kuitenkin samalla tavalla työskentelyä muiden ihmisten kanssa kuin toimistolla tehty työ. Suuri osa on tottunut siihen, että apua on saatavilla vierestä tai että lounaalle mennään yhden tai useamman kollegan kanssa. Tähän kokonaisuuteen on tullut merkittävä muutos keväällä 2020 ja pakotettuun etätyöhön siirtyminen on tuonut uutta näkökulmaa koko etätyöskentelyyn. (Haapakoski ym. 2020, 14.)

Myös Juuti & Salmi (2014, 142) tuovat esille työelämän muutokset viimeisten vuosikymmenien aikana jo ennen koronaviruspandemiaa. Onkin tärkeää pohtia, onko johtaminen sekä työn hallinta pysynyt näiden muutosten mukana. He nostavat ajatuksen myös siitä, onko meneillään väliä, jossa pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia työntekijän vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista varten.

Tekniikka on tuonut mukanaan sen mahdollisuuden, että työn tekeminen ei ole enää sidottu tiettyyn kellonaikaan tai fyysiseen paikkaan (Juuti & Salmi 2014, 19). Etätyön tekeminen on ollut nykypäivää jo monessa organisaatiossa, mutta vuoden 2020 aikana se on muuttanut ison osan yritysten ja työpaikkojen arjesta. Tässä tutkimuksessa etätyötä tarkastellaan sellaisessa työssä, jota tehdään poissa omalta työpisteeltä. Työ voi olla ollut etätyötä jo ennen kevättä 2020, mutta tutkimuksessa keskitytään etenkin vuoden 2020 etäjohtamiseen ja työhyvinvointiin etätyötä johtaneiden esihenkilöiden kokemuksen kautta.

3.1 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet

Työntekijälle etätyö tuo mahdollisuuden sovittaa oman vapaa-aikansa paremmin työn kanssa, saattaa vähentää työmatkoihin käytettyä aikaa, toisinaan se saattaa myös lisätä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Esihenkilölle etätyö tuo mahdollisuuden korostaa johtamisessa tuloksia eikä läsnäoloa työpaikalla, lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä mahdollisuuden saada työvoimaa fyysisestä sijainnista riippumatta. Organisaatio hyötyy myös usein etätyön tekemisestä esimerkiksi tehokkuuden myötä, työntekijöiden sitoutuneisuudella sekä toimitiloista syntyvien kustannusten pienenemisellä. Lisäksi työnantajamielikuvaa voi

parantua, kun organisaatiolla on mahdollisuus houkutella työntekijöitä ja osaamista eri alueilta. (Cook 2019, 15–16.)

Vuorovaikutuksen, luottamuksen, toimintatapojen sekä yhteisöllisyyden luominen on haasteellisempaa etätyössä (Vilkman 2016, 19). Ison tiimin tai porukan yhteenkuuluvuuden tunne on haasteellisempaa luoda etänä kuin läsnä (Haapakoski ym. 2020, 32). Luontaisesti ihmiset haluavat tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja etätyöskentelyssä työntekijät saattavat tuntea haasteeksi työyhteisön puuttumisen. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävä voimavaroitekijä on sosiaalinen tuki, joka sisältää muun muassa palautteen, kuuntelun, luottamuksen sekä arvostuksen. (Vilkman 2016, 20.) Osa työntekijöistä voi kokea etätyön tekemisen ahdistavana. Etätyöskentely ei välttämättä tarjoa samanlaista rakennetta ja tukea työpäiviin (Cook 2019, 24).

3.2 Etätyö vuonna 2020

Etätyön tekeminen ja tekemisen määrä kokivat merkittävän muutoksen keväällä 2020 niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin. Tämä on aiheuttanut joillain työpaikoilla isoja muutoksia työn tekemiseen kun taas toisissa yrityksissä etätyön tekeminen oli ollut arkipäivää jo ennen pandemiaa. Näin ollen etätyön tekemiseen siirtyminen onnistui toisissa yrityksissä helposti. Toisissa se on vienyt enemmän resursseja ja vaatinut uusien asioiden ja toimintatapojen nopeaa omaksuntaa.

Työterveyslaitos on tutkinut Miten Suomi voi?–tutkimuksessa, että kevään 2020 aikana suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi on kehittynyt myönteisesti ja etätyön myötä on tullut myönteistä virettä niin perhe- kuin työelämäänkin. Tutkimustuloksista todettiin kuitenkin, että muutokset olivat kohtalaisen lieviä, vaikka työnimu lisääntyikin. Tutkimukseen vastanneista 42 prosenttia oli tehnyt etätöitä. Työntekijöistä iso osa on kokenut etätyön tekemisen myönteiseksi, toisaalta löytyy myös niitä, joille etätyön tekeminen ei ole ollut mieleistä. Tutkimuksen mukaan esihenkilötehtävissä työskentelevien työuupumus on vähän lisääntynyt kevään aikana. Mielenkiintoinen tulos tästä tutkimuksesta on ollut se, että kuormitus on jakautunut uudella tavalla ja työhyvinvointia on voinut vähentää esimerkiksi tilanteesta aiheutuva stressi. Tämä lisää tarvetta saada lisää tietoa koronan aikaisesta työhyvinvoinnista sekä työkyvystä. (TTL Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani.)

Helmikuun alussa 2021 julkaistuissa seurantatutkimusten tuloksista kuitenkin huomattiin, että vaikka aiemmat tutkimukseen liittyvät tulokset olivat tukeneet ajatusta työhyvinvoinnin parantumisesta kevään 2020 aikana, niin muutosta oli havaittavissa. Pandemiatilanteen jatkuessa työhyvinvoinnin suunta oli kääntynyt laskuun. Työuupumukseen liittyvät oireet sekä kotona työskentelemisen tylsyys olivat nousseet esiin seurantatutkimuksissa. Tutkimuksen

tulosten perusteella työhyvinvoinnin heikkeneminen ei kuitenkaan keskittynyt pelkästään etätyötä tekeviin vaan myös niihin, jotka työskentelivät fyysisesti työpaikallaan. (TTL Mediatiedote 2021.)

3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan sellaisten työmuotojen johtamista, jossa johtaja ei esimerkiksi näe työntekijää joka päivä tai viikko. Etäjohtajalta edellytetään johtamistaitojen lisäksi myös tietotekniikan monipuolista hyödyntämistä. (Vilkman 2016, 15.) Etäjohtamisen haasteena on, että työntekijät eivät ole fyysisesti läsnä. Teoksessa *Manager's guide to virtual teams* (Zofi 2012, 11) tuodaan esille fyysisen läsnäolon merkitys ihmissuhteissa. Teoksessa kuitenkin painotetaan tärkeimmäksi tekijäksi tunnetta siitä, että on yhteydessä.

Etäjohtamisessa sekä virtuaalisessa työskentelyssä korostuvat luottamus, avoimuus, pelisäännöt, vuorovaikutus, arvostus sekä yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 25). Etäjohtamisen haasteet vaihtelevat ja mikäli etätyötä tehdään vain satunnaisia päiviä, myös haasteita saattaa olla vähemmän (Vilkman 2016, 45–46). Luottamuksellinen ilmapiiri kannustaa avoimeen kommunikaatioon ja yhteistyöhön sekä epäonnistumisista puhumiseen, lisää tyytyväisyyttä sekä motivaatiota ja vähentää kontrollin tarvetta (Huttunen 2016, 87).

Kirjassa *Making a success of managing and working remotely* (2019, 39) nousee esille tuloksiin perustuva johtaminen erityisesti etäjohtamisen parissa. Etätyössä korostuu tavoitteet ja miten niitä mitataan. Tämä edellyttää selkeitä tavoitteita, niiden seuraamista ja mittaamista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteikö etäjohtamisessa olisi tärkeää antaa palautetta ja huolehtia valmentavasta johtamisesta. Lisäksi etäjohtamisessa korostuu esihenkilön aktiivisuus tunnelman ja yhteishengen ylläpitämisessä. (Cook, S. 2019, 22 & 40.)

Etätyössä ei ole tarkoitus mitata työaikaa vaan enemmän painottaa juuri tulosten seuraamiseen. Tässä voi olla myös vaihtelua työtehtävien perusteella, koska osa työtehtävistä perustuu siihen, että työntekijä on paikalla. Esihenkilöiden tavoissa on myös paljon vaihtelua sen suhteen, kuka toivoo läsnäoloa tiettyihin kellonaikoihin. Esihenkilön tulisi kuitenkin kriittisesti pohtia kuinka suuri tarve työajan kontrolloimiselle on. Etätyön pohjana on yhteistyön sekä itse työn toimiminen ja useimmiten vapauksien antaminen työ myös hyvää takaisin. Tärkeintä olisi huomioida, että lopputulos merkitsee eikä se kenen määräyksestä työskennellään. (Vilkman 2016, 47–48.)

Vilkman (2016, 49) nostaa esiin Työterveyslaitoksen tutkimuksen, jossa työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemusten perusteella olisi työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä mitata ryhmän suoriutumista yksilön sijaan. Mikäli mitataan yksilösuorituksia, se saattaa johtaa

keskinäiseen kilpailuun, muiden työntekijöiden tarkkailuun sekä kateuteen. Nämä tekijät ovat taas vaikuttamassa alentavasti työilmapiiriin.

Fried & Hansson (2014, 178) korostavat, että esihenkilöiden tehtävänä on johtaa työn tekemistä ja tämä ei ole mahdollista, mikäli esihenkilö ei tunne itse työtä. Esihenkilön voi olla vaikeaa arvioida työntekijöiden todellista työmäärää sekä työtilannetta. Yhden haasteen tuo myös se, että työntekijä ei pysty etätyössä hallitsemaan työn ja vapaa-ajan rajaa. Tämä saattaa johtaa kuormittumiseen, mikäli työtä tehdään liikaa. Työn kuormittavuus ei kuitenkaan aina muodostu pelkästään työmäärästä vaan siihen vaikuttaa myös tapa tehdä ja hallita omaa työtä. (Vilkman 2016, 53–53.)

Etätyöskentely tuo vuorovaikutukseen sekä viestintään omat haasteensa. Esihenkilön tulee suunnitella viestintää, koska virtuaalisesti työskennellessä se tutkimusten mukaan väheenee. (Vilkman 2016, 59.) Säännölliset henkilökohtaiset keskustelut tukevat yhteistyötä ja pitävät esihenkilön ajan tasalla työntekijän kuulumisista, työmäärästä ja jaksamisesta. Tällaisten keskustelujen taustalla on saada viestintä pysymään jatkuvana ja avoimena (Fried & Hansson 2014, 190).

Tietynlaisten haasteiden ja ongelmien havaitseminen saattaa osoittautua vaikeaksi etäjohtamisessa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työyhteisöön liittyvät ongelmat kuten työntekijöiden välillä esiintyneet ristiriidat, kiusaaminen tai motivaatiossa tapahtuneet muutokset (Vilkman 2016, 55).

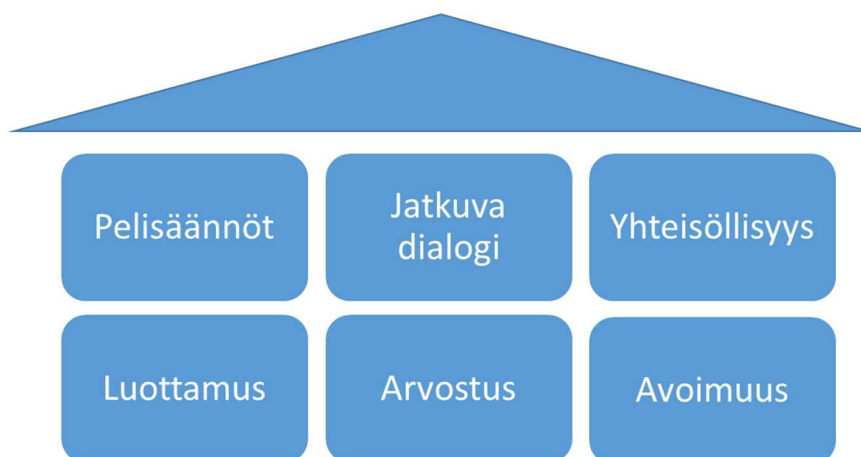
Haapakoski ym. (2020, 38–39) nostavat esille, että koronakevään jälkeen työntekijät sekä työntekijät ovat todennäköisesti huomanneet etätyön olevan tehokkuudeltaan ainakin hyvää. Kirjassa kuitenkin korostetaan, että etätyön tekeminen tuskin yleistyy kovin paljoa. Ihmiset haluavat myös fyysisiä kontakteja työelämän puolella ja etätyössä ei samalla tavalla voida kaikkia kontakteja rakentaa.

Hajautetussa työn teossa tulee huomioida se, että työntekijät eivät koe jääneensä yksin. Myös etäjohtamisessa tulisi huomioida samoja vaikuttavia tekijöitä kuin hajautetun organisaation johtamisessa. Työntekijöiden motivointi, huomiointi, sitouttaminen sekä osallistaminen on koettu haasteiksi hajautetun organisaation johtamisessa. Yleisesti esihenkilön on hyvä huomioida tasapaino, työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa tulee pystyä luottamaan. Samalla johtamisessa täytyy kuitenkin huomioida aktiivinen tuki, tiedonjako sekä viestintä. Lisäksi työntekijöitä täytyy osata kuunnella ja sähköisessä viestinnässä tämä vaatii erityistä huomioita. (Hakonen ym. 2004, 84–85).

Työhön liittyvän toimintaympäristön hallinnan myötä tulee esiin uusia vaatimuksia. Tämä johtuu siitä, että tietynlaisia töitä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän kytkeytyy vahvasti työntekijän oma osaaminen ja toimintatavat, mutta lisäksi myös henkilöstöhallinto, johtamisosaaminen, organisaation toimintatavat sekä työterveyshuolto. (Suutari-
nen ja Vesterinen 2010, 96.) Mielenkiintoisen tilanteesta tekee tällä hetkellä se, että työympäristön hallintaa tukevat toimet ovat tutkimuksen mukaan lisääntyneet ehkä vielä aiempaa enemmän organisaatioille ja johdolle. Etätyön lisääntyessä uusi tilanne on haastanut johtamista sekä lisännyt työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden merkitystä.

3.4 Etäjohtamisen kulmakivet

Vilman (2016, 25) korostaa virtuaalityössä etäjohtamisen kulmakiviä (Kuva 3). Etäjohtamisen kulmakivet muodostuvat luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, pelisäännöistä, jatkuvasta dialogista sekä yhteisöllisyydestä. Kaikilla edellä mainituilla on vahva yhteys toisiinsa ja ilman yhtä palasta kokonaisuus ei välttämättä toimisi. (Vilkman 2016, 25).



Kuva 3. Esimiehen kulmakivet (Vilkman 2016, 26).

Luottamus on kulmakivi myös etätyön tekemisessä sekä johtamisessa. Vilkmanin (2016, 26–27) se on myös merkittävä haaste. Luottamus rakentuu neljä kertaa hitaammin virtuaalisessa työskentelyssä kuin fyysisessä työympäristössä. Asiantuntijatehtävissä saattaa olla haasteellista todentaa tarkkaa työn tekemistä, vaikka lähtökohtaisesti suurin osa työntekijöistä kuitenkin työskentelee sovittujen pelisääntöjen mukaan. Luottamukseen liittyviä pelkoja esiintyy edelleen osalla esihenkilöillä, jos työntekijöiden työskentelyä ei jatkuvasti seurata. (Vilkman 2016, 26–27.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on se, että työntekijän työpanosta ja osaamista arvostetaan. Arvostus on tärkeässä roolissa myös etäjohtamisessa, koska yhteistyön sujuminen on mahdotonta ilman sitä. Arvostus näkyy erilaisina tekoina kuten esimerkiksi ystävällisyyden ja empatian kautta, vaikutusmahdollisuuksilla, läsnäololla, palautteen antamisella sekä auttamisella. Myös pienillä huomionosoituksilla, kuten kuulumisten kysymisellä, tervehtimällä, kiittämällä ja hymyilyllä on merkitystä. On hyvin yksilöllistä miten paljon tällaista tukea ja arvostusta työntekijä tarvitsee, mutta näiden toimien kautta voidaan lisätä kokemusta arvostuksesta. (Vilkman 2016, 32–33.)

Empatia on iso osa yhteisöllisyyden kehittymisessä ja se pitää myös tiimin kasassa. Myönteisten tunteiden näkyminen kehittää myös työtyytyväisyyttä, sitoutumista sekä tulosten syntymistä. Mikäli työyhteisössä kärsitään empatian puutteesta, ongelmat voivat näkyä esimerkiksi väärinymmärryksinä. (Haapakoski ym. 2020, 97.)

Avoimuus korostuu erityisesti vuorovaikutuksen osalta ja näin ollen se on merkittävää myös etäjohtamisessa. Avoimuuden avulla voidaan lisätä työn sujumista ja motivaatiota sekä helpottaa työn tekemistä. Avoimuus ei näy pelkästään vuorovaikutuksessa vaan se tulisi olla organisaatiossa mukana kaikessa, niin päätöksenteossa kuin yhteistyössäkin. Työntekijöiden osallistaminen, mahdollisuus tuoda myös epäkohtia esille sekä mahdollisuus vaikuttaa lisäävät avointa kulttuuria. (Vilkman 2016, 33–34.)

Pelisäännöt muodostavat pohjan yhteistyön tekemiselle ja sen vuoksi selkeillä pelisäännöillä on tärkeä merkitys toimivan yhteistyön kannalta. Osallistaminen pelisääntöjen suunnitteluun on olennaista, koska ylhäältä annetut pelisäännöt eivät lisää yhteistyötä ja sitoutumista sovittuihin asioihin. Etätyössä pelisääntöjen osalta korostuu keskustelu siitä missä ja milloin työtä voidaan tehdä, mitä työvälineitä on käytössä sekä mitkä ovat tavat työn etenemisen seuraamiseen. (Vilkman 2016, 38.)

Vuorovaikutustaidot korostuvat johtamisessa ja parhaimmillaan hyvän vuorovaikutuksen kautta voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen sekä parantaa motivaatiota. Toimiva vuorovaikutus vaatii kuitenkin aikaa ja ei tapahdu automaattisesti. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4.)

Vuorovaikutus vaikuttaa kaikkiin etäjohtamisen kulmakiviin ja muodostaa niistä kokonaisuuden. Vuorovaikutukseen kuuluu kaikki kommunikointi kahden ihmisen välillä eikä ainoastaan yleinen viestintä. Vuorovaikutuksen avulla jaetaan paitsi tietoa, mutta myös ajatuksia, tunteita sekä kokemuksia. (Vilkman 2016, 41.)

Vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä kokemusta yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyttä voidaan kasvattaa hyvän ilmapiirin sekä yhteishengen avulla ja se on merkittävästi vaikuttamassa työntekijöiden viihtymiseen työssään. Mikäli vuorovaikutusta ei ole tarpeeksi, myös tunne yhteenkuuluvuudesta saattaa kärsiä. Tämä taas saattaa lisätä työhyvinvointiin liittyviä haasteita, heikentää tiimin toimintaa tai esimerkiksi sitoutumista työnantajaan. Erityisesti etätyössä on tämän vuoksi tärkeää pitää huolta hyvästä ja riittävästä vuorovaikutuksesta. (Vilkman 2016, 40–41.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin seitsemän esihenkilön ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta etätyössä. Aihetta lähestyttiin yleisellä tasolla, tutkimuksessa kartoitettiin esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja miten sitä on käytännössä toteutettu etätyössä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia aiheeseen liittyy. Mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseen toi koronapandemia, joka on tuonut työelämään merkittäviä muutoksia ainakin hetkellisesti.

4.1 Aineistonhankintamenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole saada tilastotietoa jostakin aihepiiristä vaan ennemmin keskittyä tutkimaan esimerkiksi jotain vallitsevaa ilmiötä tai tapahtunutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97). Tämän vuoksi aineistonhankintamenetelmäksi on valittu haastattelut. Menetelmänä käytetään haastatteluja esihenkilöiltä, jotka ovat työskennelleet etäjohtamisen parissa keväällä 2020. Merkittäväksi tämän tutkimuksen kannalta tekee se, että esihenkilöt ovat toimineet eri toimialoilla. Tämä mahdollistaa laajemman näkökulman asiaan, koska kaikki haastateltavat työskentelevät erilaisissa organisaatioissa. Kyseisen metodin valinta on hyvä myös sen vuoksi, että haastateltaviksi voitiin valita henkilöitä, jotka omaavat kokemusta aiheesta (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen menetelmäksi haastattelut soveltuvat myös sen vuoksi, koska ne tuovat ajankohtaista ja monipuolista tietoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelu-käsitettä on verrattu keskusteluun, mutta käytännössä haastattelu eroaa keskustelusta tiedonkeruun vuoksi. Haastattelun tavoitteena on kerätä tietoa ja näin ollen siihen liittyy aina päämäärä. Haastattelija on suunnitellut vuorovaikutustilanteen, jossa hän pyrkii selvittämään tutkimuskysymykseen liittyviä tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42–43.)

Haastattelujen avulla on mahdollisuus vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa kohdistaa tiedonhankintaa myös vallitsevassa tilanteessa. Näin ollen haastattelussa on mahdollisuus ymmärtää motiiveja paremmin sekä toisinaan myös saada parempi käsitys annetuista vastauksista. Haastattelujen etuna nähdään se, että haastateltava pystyy tuomaan asioita esille vapaasti. Haastattelun avulla voidaan kirkastaa sekä syventää saatavia vastauksia. Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Haastattelun haittoiksi on esitetty niihin kuluva aikaa, kustannuksia sekä puutteellista kokemusta haastattelijan tehtävässä. Haastattelu sopii menetelmänä tähän tutkimukseen myös sen vuoksi, että sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä sekä sen avulla voidaan toisinaan myös selittää

ilmiöiden välillä vallitsevia yhteyksiä. Lisäksi haastatteluissa voidaan esittää tarkempia jatkokysymyksiä sekä aiheiden järjestystä voidaan muokata tarvittaessa tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–36.)

Haastattelujen kautta saadaan tietoa mahdollisimman paljon halutusta asiasta, kuten tässä tutkimuksessa on tarkoituksena. Lisäksi niiden avulla tietoa voidaan kerätä suhteellisen vapaasti ja joustavasti. Haastattelujen aikana on mahdollista tarkentaa, oikoa väärinkäsityksiä tai esittää jatkokysymyksiä tarpeen tullen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Haastatteluja on erilaisia kuten lomakehaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 85). Lomakehaastattelu sopii enemmän strukturoidumpaan haastatteluun ja sitä käytetään yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Syvähaastattelussa on kyse täysin strukturoimattomasta kyselystä, jossa kysytään avoimia kysymyksiä. Tällöin tarvitsee määrittellä aihealue, mutta se ei määrittele haastattelun rakennetta tai etenemistä. Teemahaastattelussa kysymykset on määritelty, mutta haastattelun aikana on liikkumavaraa, kun aihe pysyy samana ja tutkimuksen kannalta merkityksellisenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 85–87.)

Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, koska se mahdollistaa kysymysten jäsentelyn etukäteen ja haastattelun rakenteen suhteellisen samanlaisena kaikkien haastateltavien kesken. Käytännössä haastattelun aikana on kuitenkin mahdollisuus esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelua varten valitaan teemat, joita voidaan täydentää tarkentavilla kysymyksillä. Tällaisessa haastattelussa pyritään löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä asioita ja näin ollen siinä ei ole vapauksia esittää mitä tahansa kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi & 2009, 75.)

4.2 Tutkimuksen kulku

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2020 ja tammikuussa 2021 virtuaalisesti Teamsin välityksellä. Ennen ensimmäistä haastattelua pidettiin koehaastattelu, jossa testattiin kysymysten toimivuus. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä lähetettiin haastattelun teemat ja kysymykset (Liite 1). Perustietojen lisäksi listassa oli kolme teemaa, jotka valittiin teematiedon pohjalta. Teemoihin oli liitetty kysymyksiä, joiden pohjalta haastattelut toteutettiin. Haastattelujen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja tämän vuoksi oli perusteltua lähettää kysymykset etukäteen haastateltavien tutustumista varten (Puusa & Juuti 2020). Lisäksi kaikille haastateltaville korostettiin luottamuksellisuutta sekä sitä, että tutkimustuloksista ei voi tunnistaa kenenkään henkilöllisyyttä tai yritystä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastattelujen jälkeen.

Haastattelujen tallentaminen on edellytys sille, että niistä voidaan tehdä uskottavia päätelmiä. Haastatteluissa on hyvä huomioida, että vastaukset ovat aina haastateltavien subjektiivisia kokemuksia aiheesta ja ilmiöstä ja tämän vuoksi haastattelut ovatkin tilannesidonnaisia (Puusa & Juuti 2020).

Haastatteluissa edettiin lähes samassa järjestyksessä kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelut saivat positiivisen vastaanoton ja aihe tuntui olevan monelle haastateltavalle ajankohtainen. Haastattelut kestivät vaihdellen noin 25–45 minuuttia. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jotta tieto olisi mahdollisimman hyvin myös tutkijan muistissa. Litteroitiin kului lopulta aikaa useita tunteja ja materiaalia litteroinnista syntyi lähes 50 sivua. Jokaisesta haastattelusta nousi toistuvien asioiden lisäksi aina jotain uutta ja mielenkiintoista huomioitavaa tutkimustulosten kannalta.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Litteroitua aineistoa käytiin alkuun useita kertoja läpi, jonka jälkeen aihealueiden mukaan tietoja alettiin jaotellaan teemoittain. Menetelmänä tällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta poimitaan analysointivaiheessa ne asiat, jotka toistuvat useammassa haastattelussa (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen tuloksissa käsitellään yleisimmin toistuvia asioita. Lisäksi aineistosta on nostettu esiin myös yksittäisiä toimia, joilla työhyvinvointia on johdettu sekä niitä haasteita, joita haastateltavat ovat työhyvinvoinnin johtamisessa etätyössä kohdanneet.

5 Tutkimuksen tulokset

Tätä tutkimusta varten haastateltiin seitsemän eri esihenkilötehtävissä työskennellyttä henkilöä. Tutkimuksen perustiedoissa kysyttiin yrityksen toimialaa sekä alaisten määrää. Haastateltavien suorien alaisten määrä oli 4-17 ja epäsuorien tällä hetkellä noin 4-100. Haastateltavat henkilöt työskentelivät seuraavilla toimialoilla: it-ala, rakentaminen, ravintola-ala, finanssiala, terveydenhuoltoalan henkilöstöpalvelut, terveydenhuolto ja hyvinvointi sekä suunnittelu ja konsultointi.

5.1 Etätyön käytännöt

Ensimmäisessä teeman osiossa selvitettiin, minkälaisia käytäntöjä haastateltavien organisaatioissa on ollut. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, ovatko käytännöt muuttuneet vuoden 2020 aikana. Tuloksista selvisi, että käytännöissä oli ollut vaihtelua ennen vuonna 2020 alkanutta koronapandemiaa. Etätyön käytännöt vaihtelivat eri yrityksissä, mutta kaikissa etätyön tekeminen oli ollut mahdollista ainakin osittain jo ennen kevättä 2020. Etätyömahdollisuutta ei kuitenkaan ole ollut kaikissa yrityksissä ja työtehtävissä automaattisesti. Mahdollisuus oli ainoastaan sellaisilla työntekijöillä, joiden työtä oli mahdollista tehdä muualla kuin fyysisellä toimipisteellä.

Kevät 2020 toi kuitenkin kaikkien haastateltujen yrityksiin muutoksen siltä osin, että etätyön tekeminen vaihtui hyvin vahvasti suositelluksi tai käytännössä lähes pakolliseksi. Tämä toteutui vain sellaisten työtehtävien osalta, joita oli mahdollisuus tehdä etätyönä. Vaikka etätyön tekeminen oli kaikissa yrityksissä hyvin vahvasti suositeltua, käytännöt erosivat jonkin verran yritysten välillä. Osassa yrityksissä oli mahdollista jatkaa osittain työskentelyä fyysisellä työpisteellä turvallisuusasiat huomioiden. Turvallisuudella viitataan tässä tapauksessa esimerkiksi turvaväleihin, maskien käyttöön ja yleiseen hygieniaan. Osa henkilöstöstä ei ollut käynyt toimistolla kevään jälkeen ollenkaan. Osassa taas jatkettiin työskentelyä normaalisti läsnä työstä johtuvista syistä, kaikkia työtehtäviä ei ollut mahdollista siirtää kotiin. Tällöin kuitenkin esihenkilö saattoi olla etätyössä ja johtaa työtä etänä.

Meillä on paljon ihmisiä, ketkä ei oo käynyt sen maaliskuun alun jälkeen kertaakaan toimistolla.

Osa haastatelluista kertoi, että etätyö oli ollut yksi normaaleista tavoista tehdä töitä jo ennen pandemiaa. Useassa yrityksessä etätyötä oli mahdollista tehdä esihenkilön ja alaisen välisellä sopimuksella. Etätyön määrä vaihteli, mutta yleisimmin sitä oli tehty muutamia päiviä viikossa ennen pandemian aikaa. Kevään 2020 jälkeen joissain yrityksissä oli tehty kokonaan uusi etätyöpolitiikka ja joissain sitä oli päivitetty vastaamaan uutta tilannetta.

Joidenkin kohdalla pandemian aika oli muokannut toimintamallia täysin. Osa haastatelluista koki muutoksen hyödyllisenä niin työntekijöiden kuin asiakkaankin näkökulmasta. Matkustaminen, asiakastapaamiset sekä yrityksen sisäiset palaverit muuttuivat virtuaalisiin kokouksiin. Etätyön tekemisen käytäntöjen osalta useassa eri haastattelussa nousi esiin kulttuurin muutos yrityksessä. Vaikka etätyö olisi ollut aiemminkin yksi tavoista tehdä työtä, niin vuoden 2020 jälkeen osa koki, että kynnys etätyön tekemiseen on selkeästi madaltunut.

Ennen koronaa todella vapaamuotoisesti.

Aika iso kulttuurillinen muutos tapahtunut.

5.2 Etätyön vaikutukset työskentelyssä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa

Toisessa osiossa keskusteltiin etätyön vaikutuksista työskentelyssä jaksamisessa sekä työhyvinvoinnissa. Etätyö koettiin pääasiassa positiiviseksi ja joustavaksi työskentelytavaksi sekä yleensä työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Työhyvinvointi oli selkeästi parantunut joidenkin haastateltavien mukaan, mutta tässä oli myös vaihtelua yksilötasolla työntekijöiden osalta.

Työntekijät olivat kokeneet esihenkilöiden arvion mukaan positiivisena erityisesti ajan lisääntymisen, joustavuuden sekä mahdollisuuden suunnitella ajankäyttöä enemmän itse. Useassa haastattelussa mainittiin esimerkkinä työmatkoihin käytetyn ajan puuttuminen. Tämä mahdollisti muun muassa lisää aikaa perheen kanssa, mahdollisuuden käyttää aikaa harrastuksiin tai oman hyvinvoinnin lisäämiseen. Oman ajan lisääntyminen oli näkynyt yhden haastateltavan mukaan parhaimmillaan jopa elämäntapamuutoksina tai esimerkiksi kesken jääneiden opintojen loppuun suorittamisena.

Ehkä positiivisessa mielessä, että kyllä tää etätyö palvelee sen joustavuuden kannalta myös ihmisten hyvinvointia. Ainakin mun tiimissä näky se, että ihmiset on ollut hyvilläään siitä, että tää mahdollisuus on. Ja nyt mä tarkotan myös pois lukien pandemia-aika.

Etätyö on tuonut joustavuudellaan myös tehokkuutta tekemiseen. Tehokkuutta lisäsi myös se, että liikkuvassa työssä aikaa ei kulunut matkustamiseen ja että sähköisten työvälineiden käyttäminen oli parantunut sekä sitä kautta tehostanut toimintaa. Osalla tavoitteet olivat selkeytyneet, joka oli näkynyt laadukkaampana johtamisena. Lisäksi työtehtävien priorisointi oli parantunut, kun tavoitteet olivat paremmin selvillä. Muutama haastateltava toi esille sen, että etätyön tekeminen on luultavasti jatkossa helpompaa vuoden 2020 jälkeen.

En tiedä tullaanko me ikinä enää palaamaan siihen maailmaan, että me aina matkustettaisiin asiakkaalle tai asiakkaat matkustaisi meille.

Mä en itse koe esimiehenä, että se vaikuttaisi mun työntekijöiden, mun yhteistyöhön mun alaisten kanssa tai sen ikään kuin laajemman organisaation kanssa, että mikä on sen työntekijän työskentelytapa.

Mä luulen, että tää myös omaa tiimiä kannustaa siihen, että ne tulevaisuudessa en-tistä rohkeemmin niitä etätöitä tekee ja siihen on tullut tietynlainen rytmi.

5.3 Haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa etätyössä

Haasteiden osalta kaikissa haastatteluissa nousi eri tavoin esiin vaikeus tietää työntekijöiden todellisen jaksamisen tilanne ja mitä työntekijöille oikeasti kuuluu.

Kyllähän semmonen kysymysmerkki on, että nähdäänkö me onko ihmisillä kaikki hyvin. Nyt kun me ei nähdä toisiamme, sellainen huoli on elämässä, että jääkö tavallaan nyt joku jaksamiseen asia sitten esimiehiltä ja jokaiselta meistä huomaamatta?

Esihenkilöt kokivat, että osa viestinnästä jää puuttumaan sähköisten välineiden kautta ja että niiden kautta on toisinaan vaikeaa aistia todellista tunnelmaa. Huoli jaksamisesta näkyi eri haastatteluissa eri tavalla, mutta pelkoa aiheutti se, jääkö jotain johtamisessa huomaamatta fyysisten kohtaamisten vähennyttyä. Esiin nousi myös se, että esihenkilön tuli etätyön lisääntymisen myötä olla jossain määrin tietoinen työntekijän yksityiselämän kuormitustekijöistä. Osa esihenkilöistä on saattanut kokea vaikeaksi mennä niin sanotusti enemmän työntekijän yksityisyyden puolelle ja kysyä tarkemmin työntekijöiden kuulumisia. Moni vastaajista koki, että oli ollut osittain työntekijän vastuulla tuoda esiin omaan jaksamiseen liittyviä mahdollisia haasteita.

Pitkältä ajalta tunnen mun työntekijät ja helposti tulee aistittua mielialoja ja vähän sitä fiilistä, että miten menee. Että sitten se tavallaan näkymättömiin signaaleihin reagoiminen jää. Se on aika paljon työpaikalla olevan henkilön vastuulla, että hän tuo esiin niitä asioita, mitkä mä normaalisti näkisin yhdellä silmäyksellä.

Esimiestyössä tietysti se, että se on merkityksellistä se, että sä oikeesti näät ihmisen – – Pystyt ihan toisella tapaa sitten lukemaan niitä asioita, sen mitä ei välttämättä sanota ääneenkään.

Usea haastateltavista sanoi, että osa työntekijöistä koki selkeästi yksinäisyyttä ja kaipasi työpaikan sosiaalisia kontakteja. Erityistä huolta koettiin työntekijöiden osalta, jotka asuvat yksin tai joilla ei ole muuten sosiaalisia kontakteja henkilökohtaisessa elämässä. Osa haastateltavista koki, että tilanne on ollut helpompi niille, jotka ovat asuneet jonkun kanssa. Haastatteluissa tuli esiin myös huoli yksinäisyydestä johtuvista pitkäaikaisseurauksista.

Useassa yrityksessä työntekijöillä oli selkeästi halu tulla toimistolle, nähdä työkavereita ja saada sosiaalisia kontakteja.

Silloin kun se ei ollut niin sanotusti pakonomaista se etätyöskentely, niin ei siitä kukaan valittanut, että nyt on ikävä töihin ja työkavereita ikävä, pääsispä toimistolle, koska se oli satunnaista. Nythän tietenkin on vähän silleen, että sitä toivoo, että tämä tilanne normalisoituisi ja voitaisiin tehdä toimistolla niitä töitä.

Sehän (korona-pandemia) on tuonut sen ikävän mausteen tähän, että ihmiset on yksin kotona.

Vaikka itsellä saattaisi ollakin henkilöitä lähipiirissä, jotka kysyis nopeastikin, mites sun oma jaksaminen – – Joillain saattaa olla, että heillä ei ole lähipiirissä yhtäkään sellaista henkilöä.

Joidenkin työntekijöiden osalta jaksamiseen on voinut haastateltavien mukaan vaikuttaa myös se, että keväällä 2020 monessa perheessä oli kaikki samaan aikaan kotona. Työn ja vapaa-ajan erottamisessa on saattanut olla haasteita aiemmin, mutta vuoden mukana ne kaikki tekijät korostuivat entisestään. Jaksamiseen on vaikuttanut vuoden 2020 aikana pandemia, joka oli lisännyt huolta ja henkistä painetta. Vuoden osalta negatiivisena asiana nostettiin pitkään kestänyt etätyö, poikkeustilanne ja pandemian mukana tulleet huolet. Osa yrityksistä oli joutunut lomauttamaan työntekijöitä, kun taas osassa yrityksissä töitä oli ollut selkeästi enemmän. Tämä oli joidenkin vastausten mukaan myös tuonut varmuutta kaiken muun huolen keskellä, koska oman työn menettämisestä ei ollut pelkoa.

Jaksamisen ja työhyvinvoinnin osalta usean eri vastaajan kohdalta nostettiin esiin vastuu itsensä johtamisesta ja omasta jaksamisesta. Työhyvinvoinnin nähtiin olevan osa kokonaisjaksamista, josta työntekijällä itsellä on myös iso vastuu. Kokonaistilanteesta tuli haasteellisempi keväällä 2020, koska monessa perheessä saattoi olla muu perhe kotona samaan aikaan tai kotona saattoi olla mahdollisia muita keskittymiseen vaikuttavia häiriötekijöitä, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Työn tekeminen ei välttämättä ollut muuttunut vaan työntekemisen paikka, joka taas saattoi vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Pitkään jatkunut poikkeustilanne haastoi myös jaksamista ja työhyvinvointia enemmän kuin itse etätyö.

Ja aina kun me ollaan niin sanotussa siinä vanhassa normaalissa, niin vaikka me lähdetään sinne toimistolle, me pystytään jossain määrin paremmin jättämään se muu elämä tavallaan sinne kotiosoitteeseen. Etätöitä tehdessä ne tahtoo tulla, varsinkin

nää ikävämmät asiat, niinkun häiritsevämmät asiat. Ne tahtoo tulla siihen työhön mukaan, väistämättä. Ja silloin se työhyvinvoinnin ja työn jaksamisen arviointi vaan sieltä työstä johdettavasta, esimiehen johtamasta näkökulmasta, on järjettömän vaikeeta.

Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti myös oman työn organisointi, työaika ja tauot. Työn organisoiminen on jäänyt etätöiden myötä pääasiassa työntekijän vastuulle. Vapaa-ajan ja työajan erottaminen nostettiin myös esiin joissain haastatteluissa. Aiemmin työt saattoivat jäädä helpommin työpaikalle, kun kannettava tietokone ei välttämättä kulkenut mukaan kottiin. Hyvin monessa haastattelussa tuli esiin työn tauottaminen ja taukojen puute. Päivistä jäi helposti puuttumaan taukoja, jos niistä ei pitänyt itse kiinni. Usein peräkkäiset palaverit haastoivat taukojen pitämistä entisestään. Osa haastateltavista toi esiin työntekijöiden tunnollisuuden, tehokkuuden ja motivaation. Tunnollisuus on näkynyt siten, että työntekijä saattaa ajatella, että hänen täytyy olla koko ajan tavoitettavissa. On saattanut olla hankalaa tauottaa työpäiviä tai lähteä esimerkiksi lounastauon aikana kävelylenkille, vaikka siihen olisi työnantajan puolelta kannustettu.

He ehkä kokee, että pitää olla koko ajan tavoitettavissa ja siinä koneen äärellä. – – Mä luulen, että sillä on aika paljon sillä esimiehen kannustamisella ja esimerkiksi on apua näihin juttuihin.

Miten se päivä rakentuu, sitä on joutunut itse kukin joutunut tietysti varmaan rakentamaan uudella tavalla. On ollut erilaisia innovaatioita siitä, että käydään kävelypalaverissa ja lounastunnilla pieni lenkki. Sellaista positiivista omaan hyvinvointiin konkreettisesti vaikuttavia tekoja on tehty ja ikään kuin löydetty joustavuuden kautta uudenlaisia toimintatapoja.

Haasteiden osalta keskustelua syntyi myös laitteiden sekä tietoteknisten välineiden osalta. Osassa yrityksistä oli tehty etätöitä jo ennen pandemiaa, minkä vuoksi puitteet, laitteet ja käytännöt työskentelyyn olivat olemassa. Osalla tietotekniset valmiudet olivat vain osittain olemassa tai joillain ei ollenkaan. Keväällä 2020 hyvin iso yrityksistä siirtyi samaan aikaan etätöiden tekemiseen ja tämä vaikutti myös siihen, että laitteita ei välttämättä ollut saatavilla heti. Lisäksi oman haasteen tilanteeseen toi se, että osa ohjelmista tai laitteista oli uusia ja niiden opetteluun saattoi kulua aikaa. Osalle yrityksistä siirtyminen oli helppoa ja nopeaa, kun taas toiset joutuivat tekemään merkittäviä muutoksia nopeassa aikataulussa.

Aiempaan normaaliin tilanteeseen verrattuna eräässä yrityksessä oli siirrytty nykyteknologiaan nopealla syklillä siihen verrattuna, että pandemiatilannetta ei olisi ollut. Ne, joille etätöiden tekeminen oli ollut käytössä säännöllisesti jo ennen pandemiaa, kokivat pääasiassa siir-

tymisen tapahtuneen helposti. Tekniset asiat kuitenkin koettiin pääasiassa kevään haasteeksi, jolloin etätyöhön siirryttiin käytännössä hyvin nopeasti. Sillä saattoi olla vaikutuksia hetkellisesti työhyvinvointiin, mutta todennäköisesti ei pitkällä aikavälillä.

Huoli ja haaste sillon koronan alkuvaiheilla ja etätyön suositusten voimaan tullessa, oli meillä sellainen tekninen haaste olemassa, että toimiiko meidän kaikki järjestelmät ja ohjelmistot. Onneksi sitten osoittautui, että toimii tehokkaasti.

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin ergonomiaan liittyvät asiat. Työpaikoilla ergonomiaa on yleensä suunniteltu paremmin kuin kotona. Eräästä vastauksesta tulikin esille, että harva on varustanut kotiaan yhtä ergonomisesti kuin toimistolla on tehty. Työnantajan puolelta oli monessa yrityksessä pyritty kiinnittämään huomiota esimerkiksi valaistukseen, tietoliikenneyhteyksiin, laitteisiin, näyttöihin sekä tuoleihin. Osa yrityksistä oli lainannut väliaikaisesti näyttöjä tai tuoleja työntekijöille kotiin ja osa oli panostanut ergonomiaan liittyviin koulutuksiin. Ergonomian osalta kuitenkin moni korosti työntekijän omaa vastuuta ja sitä, että työnantaja pystyy ainoastaan ohjeistamaan, tukemaan ja suosittelemaan toimia ergonomian parantamiseksi.

Vaikka se ei normaalissa tilanteessa olisi mahdollista niin nyt sitten tämä poikkeustilanne. Ollaan haluttu varmistaa, että siellä on kuitenkin tehokkaan työn tekemisen kannalta mahdollisimman hyvät fasilitteetit.

Nyhdän periaatteessa kaikilla on kaksi työpistettä olemassa, siellä kotona ja täällä töissä.

5.4 Työhyvinvoinnin huomioiminen etätyössä ja työhyvinvointia tukevat toimet

Kolmannessa osiossa keskustelu pohjautui työhyvinvoinnin huomioimiseen etätyössä sekä työhyvinvointia tukeviin toimiin. Työhyvinvointia on pyritty tukemaan haastattelujen mukaan eri tavoilla eri yrityksissä. Osa toimista on ollut käytössä jo ennen pandemiaa, mutta muutoksia on jouduttu tekemään useissa yrityksissä. Joissain vuosi 2020 on mennyt pääasiassa selviytymiseen ja aikaa ei ole pystytty käyttämään uusien asioiden innovoimiseen.

Esimiehen näkövinkkelistä, sä et näe fyysisesti sun alaisia, niin sitten sä yrität etäyhteyden kautta ja soittamalla päästä perille, mitä sun tiimiläisille oikeesti kuuluu. Että miten siellä ihan vilpittömästi oikeesti menee.

Lähes jokainen haastateltava korosti viestinnän merkitystä etätyössä. Monessa yrityksessä oli lisätty viestintää entisestään, joidenkin mukaan jopa hieman korostetusti ja selkeästi ennakoiden. Suuri osa vanhoista säännöllisistä tapaamisista oli siirretty virtuaaliseksi ja toisissa oli lisätty esimerkiksi esihenkilön kanssa käytäviä keskusteluja. Osa haastateltavista

toi esille kameran käytön merkityksen etäpalaverieissa. He kokivat tärkeäksi nähdä toisen osapuolen, koska tämä toi heidän näkemyksen mukaan viestintään paljon lisää.

Meillä pyritään laittaa nyt niin, että nähdään toisemme livenä, laitetaan ne kamerat päälle. Sillä ei oo mitään merkitystä, että minkälaisessa pyjamassa tai onko papiljotit ollut päässä vai ei. Se ei ole se asia, vaan ihmisestähän pystyy lukemaan niin paljon, ei pelkästään äänestä vaan eleistä ja ilmeistä.

Tärkeäksi koettiin se, ettei kukaan tunne olevansa yksin töissä. Useampi esihenkilö mainitsi saaneensa palautetta siitä, että on enemmän läsnä ja että tietoa on ollut paremmin saatavilla. Moni esihenkilöstä oli myös käynyt säännöllisesti toimistolla etätyöstä huolimatta, koska he halusivat itse tavata työntekijöitä sekä olla fyysisesti tavoitettavissa.

Oon saanut kiitosta paljon siitä, että mä oon enemmän läsnä.

On tullut palautetta henkilöstöltä, että mä näen ja kuulen mun esimiehestä enemmän kun koskaan.

Työn jaksottamiseen ja taukoihin oli kiinnitetty erityistä huomiota ja tehty konkreettisia toimia vuoden 2020 aikana. Muutamassa yrityksessä oli lyhennetty kaikkien palaverien kestoja siten, että niiden päätteeksi oli mahdollista pitää pieni tauko. Lisäksi esille nousivat kävely-palaverit, lounaskävelyt, kahvitauot yhdessä muiden kanssa, erilaiset muistamiset, virtuaaliset tai ulkona toteutettavat tapahtumat. Tärkeäksi koettiin myös säännöllisesti pidettävät vapaamuotoisemmat palaverit, mitkä mahdollistavat keskustelun muistakin kuin työasioista.

Liikuntaetuja oli myös pidetty voimassa tai tarjottu vaihtoehtoisia mahdollisuuksia liikkumisen tukemiseen, jos esimerkiksi yrityksen tarjoamat liikuntatilat olivat kiinni. Myös työaika-joustojen myötä oli pyritty lisäämään työhyvinvointia. Pandemian myötä koulujen ja päiväkotien sulkeuduttua yksi työntekijä otti käyttöön maksimaaliset joustot työaikojen suhteen. Tämä auttoi työntekijöitä perheineen sovittamaan työaikaansa siten, että työajan ei tarvinnut sijoittua kahdeksan ja neljän välille. Lisäksi on tarjottu mahdollisuuksia lyhennettyihin päiviin tai muihin joustoihin työajoissa.

Hyvin monessa haastattelussa käsiteltiin koulutusta. Usea vastaaja sanoi yrityksen lisänneen koulutuksia tai valmennuksia. Vaihtelua oli koulutustarjonnassa, kohderyhmissä ja määrissä. Moni yritys oli panostanut erilaisiin valmennuksiin, joista esille nousivat esimerkiksi etätyön johtamiseen, ergonomiaan ja jaksamiseen. Virtuaaliset koulutukset olivat tuoneet eri yrityksissä mahdollisuuksia kouluttaa useampia henkilöitä, joka ei olisi aiemmin ollut mahdollista joko työaikajärjestelyn vuoksi tai maantieteellisen sijainnin takia.

Osa yrityksistä oli tehnyt myös erilaisia ennakoivia toimia työhyvinvoinnin lisäämiseen. Kokeiluun oli tulossa sovellus, jonka kautta voi saada matalalla kynnyksellä apua erilaisiin pieniinkin haasteisiin ja toisaalla oli taas ennakoivasti keskusteltu webinaarien kautta avoimesti jaksamisesta ja psykosomaattisista oireista. Lisäksi moni haastatelluista kertoi erilaisista henkilöstökyselyistä, joita oli toteutettu vuoden 2020 aikana. Näiden osalta tulokset olivat olleet joko samanlaisia kuin ennen tai parempia.

Työhyvinvointi on parantunut monella tapaa siitä, että on selkeätä kommunikaatiota ja luotto siitä, että tästä vielä nouseaan.

Mahdollisuus tulla toimistolle koettiin myös merkittäväksi tekijäksi hyvinvoinnin kannalta. Työkavereiden tapaamista, yhteisiä taukoja sekä käytäväkeskusteluja ei ole mahdollista täysin korvata virtuaalisesti. Vaikka etätyö koettiin pysyväksi ilmiöksi, niin silti koettiin tärkeäksi, että työkavereita tavataan myös jatkossa fyysisesti. Tässä oli myös jonkin verran vaihtelua, koska osassa yrityksissä työn luonteen vuoksi etätyö oli ollut normaalia jo ennen vuotta 2020 ja työntekijät olivat tottuneet siihen, että eivät tavanneet tiimiä säännöllisesti.

Toivon ja uskon, että tulevaisuudessa osataan paremmin sitä, että mitä on ne työt mitä täytyy tehdä yhdessä samassa tilassa, ja mistä hyödytään siinä samassa tilassa ja paikassa olemisesta.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa on tarkasteltu työhyvinvointia ja etäjohtamista. Tavoitteena oli selvittää miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimus painottui hyvin paljon vuoden 2020 kokemuksiin haastatteluissa. Tämä kertoo siitä, että etätyön tekeminen on selkeästi korostunut vuonna 2020 ja että työn tekeminen ja työhyvinvoinnin johtaminen on sen myötä kokenut jonkunlaisen muutoksen.

Tutkimuksen aikana huomasin, että haastateltavilla on kaikilla oma näkemys ja kokemus aiheesta, vaikka useat samat teemat toistuivat eri haastateltavien osalta. Näkemykseen vaikutti varmasti esihenkilöiden omat kokemukset ja ajatukset, mutta myös organisaatio, työn luonne sekä miten koronapandemia oli vaikuttanut yrityksen toimintaan.

Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan työhyvinvointia etätyössä yleisellä tasolla, mutta vuoden 2020 tapahtumat ovat muuttaneet monessa yrityksessä etätyön tekemistä niin merkittävästi, että se heijastui myös hyvin vahvasti tähän tutkimukseen. Vaikka etätyö tai etäjohtaminen olisi ollut aiemmin toimintatapana kaikissa yrityksessä, niin silti haastatteluista korostui pandemian mukana tulleet muutokset työelämään, tapaan tehdä töitä sekä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että tämä tutkimus on tukenut aiempaa teoriaa koskien työhyvinvointia ja etätyön tekemistä. Työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä liittyy hyvin vahvasti viestintä, laadukas johtaminen, ergonomiaan liittyvät tekijät sekä itsensä johtaminen. Samat tekijät tuovat haasteita sen johtamiseen. Etätyön tekeminen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta koettiin pääasiassa hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Joustavuuden ja itsensä johtamisen kautta työntekijä pystyy rakentamaan omaan elämäänsä sopivan ratkaisun työaikojen ja tekemisen kannalta. Etätyö haastoi myös itsensä johtamisen taitoja, mutta toi monessa organisaatiossa lisää tehokkuutta työn tekemiseen. Etätyö toi työn tekemiseen rauhaa, mutta toisaalta sen myötä usean haastateltavan mukaan puuttumaan joutain.

Uudenlainen toimintaympäristö ja erilaisten työskentelytapojen johtaminen edellyttää kykyä löytää uusia johtamistapoja. Tilanne saattaa vaatia löytämään uusia tapoja työntekijöiden motivointiin sekä rikkomaan vanhoja toimintamalleja. Eri ihmisillä on myös erilaisia odotuksia sekä vaatimuksia, joka vaatii johtamiselta joustavuutta ja ymmärrystä. (Vilkman 2016, 143.)

Työntekijän työhyvinvointipääoman kehittymiseen voidaan Mankan & Mankan (2016, 55) mukaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuuksilla vaikuttaa, strategisella työ-

hyvinvoinnin johtamisella, eri ikäryhmien huomioimisella, joustavalla työelämällä, varhaisella tuella sekä hyvällä johtamisella. Näitä samoja tekijät nousivat esille myös tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamisessa etätyötä tarkastellessa. Tutkimuksen aineistossa nousi esille muun muassa se, että eri-ikäisiä ja eri tilanteissa olevia työntekijöitä oli pandemian aikana tapahtuneessa etätyössä pyritty tukemaan esimerkiksi työaikajoustoilla tai mahdollisuudella itse vaikuttaa joustavasti työn aikatauluihin ja tapoihin tehdä työtä. Lisäksi useampi haastateltava käsitteli varhaista tukea tai mallia, joita yrityksissä oli käytössä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Viestinnän osalta voidaan sanoa, että esihenkilön aktiivisella viestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin. Lisäksi viestinnän osalta korostuu se, että tietoa on saatavilla helposti. Kun työ on siirretty kotiin, yllätyksenä saattaa tulla se kuinka paljon todellisuudessa tietoa tarvitaan ja kuinka paljon enemmän tiedon saamiseen saattaa tarvita aikaa etätyössä (Larson ym. 2020, 2). Tähän oli kiinnitetty huomiota, useassa yrityksessä oli pyritty lisäämään viestintää ja jopa etupainotteisesti.

Silloin kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa, luonnollisen vuorovaikutuksen tavat vähenevät (Vilkman 2016, 41). Useassa haastattelussa nostettiin esille viestinnän tärkeys ja se, että viestintää oli monessa organisaatiossa lisätty. Osa esihenkilöistä oli saanut kiitosta läsnäolostaan, vaikka se usean kohdalla tapahtuikin virtuaalisesti. Esihenkilön tavoittaminen etätyössä on erityisen tärkeää, koska työntekijän motivaatio sekä suoritus saattaa laskea, mikäli hän ei saa työhönsä tarpeeksi apua tai neuvoja.

Työn iloa pystytään lisäämään myös esihenkilön läsnäololla ja aidolla kuuntelemisella. Vuoden 2020 tapahtumat ovat saattaneet osalle epätietoisuuden ja ahdistuksen tunteita, jotka eivät ole olleet välttämättä työhön liittyviä. Vilkmanin (2016, 32–33) mukaan on yksilöllistä, kuinka paljon tukea henkilö tarvitsee etätyössä. Mutta pienillä teoilla ja esimerkiksi kiitoksen antamisella voidaan tuoda arvostusta esiin työntekijän suuntaan. Lisäksi on merkittävää, että esihenkilön kanssa käydään myös epämuodollisempaa keskustelua. Tämä lisää rentoa ilmapiiriä sekä edistää avoimia välejä työntekijöiden kanssa. (Vilkman 2016, 54–55).

Tutkimusten tulosten perusteella ergonomiaan oli kiinnitetty huomiota eri tavoin eri yrityksissä. Osassa oli lisätty koulutusta ergonomiaan liittyen ja toisissa oli annettu tietokoneen näyttö tai työtuoli kotiin lainaksi tai ostettu kotiin vastaavat laitteet kun fyysisellä toimipisteellä. Ergonomiasta oli puhuttu ja ohjeistettu vaihdellen eri yrityksissä, mutta työntekijän puolelta siihen oli yleensä pyritty kiinnittämään huomiota myös kotitoimiston osalta.

Monessa organisaatiossa tuettiin liikuntaa tai kulttuuria eri etujen muodossa. Tarjolla saattoi olla tukea palveluiden käyttöön tai esimerkiksi mahdollisuus liikuntatilojen käyttöön. Koronapandemian myötä mahdollisuus tällaisten tukien käyttöön oli jossain määrin vähentynyt

ja esimerkiksi omia liikuntatiloja oli jouduttu sulkemaan. Aiempien käytössä olleiden etujen tilalle oli jouduttu innovoimaan uusia ratkaisuja. Lisäksi yrityksissä kehitelty myös erilaisia tapahtumia tai juhlia, jotka järjestettiin virtuaalisesti. Osittain nämä saatettiin kokea teennäiseksi, mutta silti tärkeiksi. Toisissa yrityksissä juhlit ja muut tapahtumat oli siirretty odotamaan koronan jälkeistä aikaa.

Työ voi tuoda tekijälleen sosiaalisia, fyysisiä sekä psyykkisiä voimavaroja. Tämän lisäksi työ voi myös kuormittaa samoilla osa-alueilla (Juuti & Salmi 2014, 27). Vuoden 2020 tapahtumat koettiin haastaneen työhyvinvointia etätyössä osittain pitkään jatkuneen tilanteen kannalta, ei siis suoraan työstä johtuvista tekijöistä. Tilanne ei kuitenkaan ollut ainoa työhyvinvointiin vaikuttava tekijä vaan myös esimerkiksi työntekijän henkilökohtainen elämä nähtiin vaikuttavana asiana. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa aina muutkin kuin työhön liittyvät asiat. Kyse on kokonaisuudesta, johon liittyy myös työn ulkopuolella tapahtuvat asiat.

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että työstä riippumattomat tekijät ovat jossain määrin saattaneet jopa korostua pandemian aikana etätyössä. Tämä on toisilla voinut vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, koska kotona työskennellessä erilaisten häiriötekijöiden merkitys on korostunut. Esimerkiksi perheessä vallinnut tilanne tai yksinelävillä sosiaalisten kontaktien puute on saattanut vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin. Yksinäisyyden tunteella ja sosiaalisella eristäytymisellä voi olla merkittäviä vaikutuksia myös työelämään. Pidemmälle tarkasteltuna yksinäisyys voi tuoda mukanaan eristäytyneisyyttä, joka saattaa myötävaikuttaa esimerkiksi työpaikan vaihtamiseen (Larson ym. 2020, 2).

Osalla kuitenkin kotoa työskentely on mahdollistanut enemmän aikaa vapaa-ajalle ja perheelle. Selvää jakautumista on havaittu ja sen vuoksi kokemus työvoinnista on saattanut olla hyvinkin yksilöllinen. Tämä on vaikuttanut myös etäjohtamiseen ja työhyvinvointiin, osa työntekijöistä on tarvinnut enemmän tukea kuin toiset. Pääasiassa etätyön tekeminen koettiin tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin positiiviseksi ja joustavaksi tavaksi työskennellä.

Vilkmanin mukaan (2016, 52) etätyössä esihenkilön saattaa olla haasteellista arvioida työntekijöiden todellista työmäärää sekä ovatko he stressaantuneita. Lisäksi työn kuormittavuuteen ei aina vaikuta ainoastaan työn määrä vaan koettu kuorma voi olla hyvin yksilöllistä (Vilkman 2016, 52). Tämän tutkimuksen tuloksissa vaihtelua nähtiin yksilötasolla ja osalle pandemia-aika oli vaikuttanut jaksamiseen. Esihenkilöt kokivat huolta työntekijöistään ja siitä pystyvätkö he todellisuudessa näkemään kaikki jaksamiseen liittyvät haasteet. Työntekijöiden todellisen jaksamisen ja hyvinvoinnin selvittäminen koettiin hyvin haasteelliseksi. Tutkimuksessa tuli ilmi se, että työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä omista jaksamiseen

liittyvistä haasteista kertominen jäi erityisesti pandemian aikana vuonna 2020 paljon työntekijän itsensä vastuulle.

Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä koettiin selkeästi helpommaksi toisissa organisaatioissa. Tähän vaikutti tutkijan mukaan paljon yrityksen lähtö- ja nykytilanne. Mikäli etätyön tekemiseen liittyvät käytännöt olivat valmiina ja etätyötä oli tehty jo aiemmin, keskittyminen työhyvinvoinnin johtamiseen saattoi olla helpompaa. Tällöin aikaa ei kulunut etätyön tekemisen, laitteiden ja puitteiden rakentamiseen, kun kaikki oli valmiina. Joissain yrityksissä ei ollut varmuutta edes siitä, että kaikki tietotekniset asiat ovat toimintavalmiudessa kotona. Osassa yrityksissä työntekijät saattoivat jatkaa työtä fyysisellä toimipisteellä ja näissä tilanteissa johtaminen tapahtui etätyönä. Vaihtelua oli havaittavissa eri yritysten välillä ja sen perusteella pystyi havaitsemaan myös vaihtelua kokemuksissa työhyvinvoinnin johtamisessa.

Etätyössä on merkittävää se, että työntekijällä on selkeät tavoitteet tiedossa työhönsä liittyen. Tämä nousi esille myös haastatteluissa, joissa osa oli kokenut yrityksen tavoitteiden selkeytyneen ja priorisoinnin lisääntyneen pandemiatilanteen myötä. Tämä koettiin työhyvinvointia lisääväksi asiaksi, koska työn tekeminen oli selkeytynyt. Teoria tavoitteiden tärkeydestä vahvistuu myös tavoitteiden osalta tässä tutkimuksessa.

Itsensä johtaminen korostuu asiantuntijatyössä. Viikmanin (2016, 51) mukaan työntekijälle siirtyy osittain vastuu työskentelytavastaan, vaatimuksista sekä siitä, kuinka hän pystyy seuraamaan työnsä tavoitteita ja edistymistä. Osa työntekijöistä pystyy itse suunnittelemaan ja hallitsemaan omaa aikataulua, kun taas toiset tarvitsevat siihen enemmän tukea ja johtamista. Itsensä johtamisen taidot korostuvat etätyössä, koska työntekijän tulee itse pystyä tauottamaan työpäivä ja suunnittelemaan työn tekemistä eri tavalla. Tämä on haastanut työhyvinvointia vuoden 2020 aikana, koska etätyön tekeminen ei välttämättä ole ollut kaikille täysin oma valinta.

Työvointia, työhyvinvointia sekä työpahoinvointia tarkastellessa yksilön ja yhteisön hyvinvointiin liitetään yleensä asioita, jotka korostuvat työskennellessä fyysisellä toimipisteellä ilman niin sanottuja poikkeusoloja. Pandemian aikana tutkimuksen keskustelu työvointiin liittyvistä asioista toi esiin samoja asioita, mutta toisaalta täysin eri näkökannalta.

Juuti & Salmi (2014, 38) tuovat työhyvinvoinnin ulottuvuuksina esille muun muassa luottamuksen hyväksynnän, arvostuksen ja avuliaisuuden. Myös Viikman (2016, 26) nostaa esille etäjohtamisen kulmakivien osalta kaiken pohjaksi luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden. Näiden kahden eri lähestymistavan kautta voi huomata samojen tekijöiden olevan mer-

kittäviä tekijöitä niin etäjohtamisessa kuin työhyvinvoinnissakin. Vaikka työhyvinvoinnin johtamiseen etätyöskentelyssä vaikuttavat eri tekijät, kaikki sen johtamisessa perustuu kuitenkin samanlaisille arvoille.

Etätyön tekeminen on muuttunut suuressa osassa yrityksiä vuoden 2020 aikana. Vastaava etätyöhön siirtymistä näin nopeassa aikataulussa ei ole näin isossa mittakaavassa ollut aiemmin. Muuttunut tilanne toi selkeästi oman vaikutuksen niin sanottuun aiempaan normaaliin tilanteeseen verrattuna. Tämän vuoksi tilanne ei ole täysin verrannollinen pandemiaa edeltävään aikaan. Aiemmin etätyön tekeminen on ollut niin sanotusti vapaampaa, kun siihen ei ole ollut vahvaa suositusta ja etätyöhön käytettävän ajan on voinut vapaammin valita. Vuoden 2020 mukana siihen on useissa yrityksissä liittynyt vahva suositus ja väli- muotoa ei kaikissa yrityksissä ole oikeastaan ollut. Tämä on tehnyt tilanteesta erilaisen ja haastanut siltä osin myös johtamista. Koronapandemia toi lisäksi mukanaan oman paineen työntekijöiden jaksamiseen, joka ei ole aiemmin voinut vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvointia johdetaan etätyössä kiinnittämällä erityistä huomiota tavoitteisiin, työntekijöiden kouluttamiseen ja tukemiseen, joustavuuteen sekä ergonomiaan. Lisäksi yksi merkittävimpiä tekijöitä on jatkuva vuorovaikutus sekä aktiivinen viestintä, jota voi parhaimmillaan olla etätyössä enemmän.



Kuva 4. Työhyvinvointia tukevat toimet etäjohtamisessa.

Kaikkien yllämainittujen asioiden avulla voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä ja samalla myös mahdollistaa heille hyvät edellytykset johtaa omaa työtä ja itseään työssä. Jotta työhyvinvointi toteutuu myös etätyössä, työntekijöillä tulee olla tietoisia työntekijälle asetetuista tavoitteista. Tavoitteet tulee määritellä selkeästi ja työntekijöiden tulee tietää kaikista heille asetetuista tavoitteista.

Joustavuudella niin työn tekemisessä kuin ajallisilla järjestelyillä voidaan tukea työhyvinvointia. Työntekijä voi tällöin itse paremmin määritellä omaan elämäntilanteeseen sopivat tavat ja ajat tehdä työtä. Erilaisilla työaikajärjestelyillä tai joustavalla tavalla tehdä työtä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia kokonaisjaksamiseen. Työn sisältö voi vaikuttaa joustavuuteen esimerkiksi työn fyysisen sijainnin tai työaikojen suhteen. Kaikissa tehtävissä työtä ei voida tehdä poissa omalta työpisteeltä, mutta joustavuudella voidaan pyrkiä vaikuttamaan työssäjaksamiseen sekä työntekijän hyvinvointiin työssä.

Kiinnittämällä huomiota ergonomiaan, ja mahdollisuuksien mukaan sitä tukemalla, voidaan parantaa työntekijän edellytyksiä tehdä työtä myös esimerkiksi kotona, jossa lähtökohtaisesti ergonomiaan liittyvät puitteet eivät ole samalla tasolla kuin fyysisellä toimipisteellä. Työnantaja voi tukea ergonomiaa esimerkiksi lainaamalla työvälineitä tai tukemalla niiden hankkimista kotiin. Ergonomiaa voidaan tukea myös koulutusten avulla.

Etätyössä viestinnän on hyvä olla hyvin etupainotteista. Työntekijöillä tulisi olla hyvin matala kynnyks lähestyä esihenkilö asiassa kuin asiassa. Viestintää ja avointa vuorovaikutusta olisi hyvä olla myös muiden työntekijöiden kanssa, koska etätyössä normaalit vuorovaikutustilanteet jäävät helposti puuttumaan. Myös vapaamuotoisen keskustelun kollegoiden kanssa voidaan nähdä tukevan työpaikalla vallitsevia keskinäisiä suhteita. Lisäksi erilaisilla koulutuksilla, webinaareilla, tukemalla liikuntaharrastuksia ja esimerkiksi kävelypalavereilla on mahdollisuus tukea työhyvinvointia.

Itsensä johtamisen taidot nousevat keskiöön puhuttaessa etätyöstä. Työntekijän täytyy osata itse organisoida ja priorisoida omaa työskentelyään entistä enemmän tehdessään etätyötä. Kehitysajatuksena tutkimuksen pohjalta olisi hyvä pohtia mahdollisuuksia tukea tai kouluttaa työntekijöille itsensä johtamisen taitoja. Vaikka näitä taitoja usein ajatellaan löytyvän erityisesti asiantuntijatehtävissä, niin pandemiatilanteen mukana syntynyt lähes jatkuva etätyö on haastanut kyseisiä taitoja entisestään.

Haasteita voidaan pyrkiä välttämään samoilla keinoilla, joilla voidaan tukea työhyvinvointia etätyössä. Esihenkilö voi tukea työntekijän työhyvinvointia, mutta ei kuitenkaan poistaa kaikkia siihen liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi kotona vallitsevaan tilanteeseen tai pandemian mukana tulleeseen yksinäisyyteen ei työstä käsin voida merkittävästi vaikuttaa, mutta aiemmin mainituilla toimilla voidaan kuitenkin pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset

työhyvinvoinnille myös etätyössä. Kiinnittämällä huomiota viestintään, ergonomiaan, tuke-
malla työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja sekä luomalla joustavat puitteet työntekoon
voidaan välttää yleisimpiä haasteita etätyössä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään validiteetin sekä reliabiliteetin kautta.
Näiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, koska ne toimivat mää-
rällisen tutkimukseen liittyvissä tarpeissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Puusan & Juutin
(2020) mukaan laadullisen tutkimukseen liittyvä oleellisesti eettisyys, uskottavuus ja luotet-
tavuus. Luotettavuuteen viitataan siinä, että tutkija on pystynyt valitsemaan oikeat menetel-
mät ratkaistakseen tutkimusongelman. Tutkijan vastuulla on kuvata näin ollen kaikki tutki-
mukseen liittyvät vaiheet. Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkija on toiminut eettisesti ja
tutkimuksen tavoitteena on saada hyviä asioita henkilöille, jotka ovat tutkimuksen kohteena.
Uskottavuus taas syntyy siitä, että tutkimuksen lukijat ja tutkimuksen kohteena olevat hen-
kilöt voivat luottaa asianmukaiseen aineiston keruuseen sekä analysointiin. (Puusa & Juuti
2020.)

Tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan kaikki tutkimuksen vaiheet ja menetelmät mahdol-
lisimman avoimesti, jotta tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kriteerit täyttyvät.
Tutkimusta tehdessä olen huomionut eettisyyden sekä uskon, että tämän tutkimuksen
avulla voidaan tuottaa hyvää ja ajankohtaista tietoa tutkimuksen kohteena oleville henki-
löille sekä muista asiasta kiinnostuneille.

Puusan & Juutin (2020) mukaan haastattelun luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida
reaktiivisuus sekä tulkintavirheet. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, jos tutkijan kysymyk-
sen asettelu tai johdattelu kysymystä esittäessä vaikuttaa vastauksiin. Tulkintavirheet taas
voivat syntyä silloin, jos haastateltava ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä. Tähän voivat vai-
kuttaa kielellinen ilmaisu tai sosiaalinen etäisyys. Lisäksi virheitä voi syntyä, jos tutkija ei
osaa tulkita saamiaan vastauksia oikein. (Puusa & Juuti 2020.) Haastattelujen laatuun liittyy
muun muassa hyvä runko haastattelulle, mahdollisuus teemojen syventämisestä haastat-
telujen aikana sekä mahdolliset lisäkysymykset. Haastattelujen litterointi nopeasti haastat-
telujen jälkeen auttaa säilyttämään niiden laadun. Lisäksi oma painoarvonsa on myös hy-
vällä tekniikalla. (Hirsjärvi & Hurme, 184 –185.)

Tutkija tekee valintoja kysymyksissä ja asettelulla jo etukäteen. Haastattelujen aikana olen
pyrkinyt olemaan ohjaamatta keskustelua, jotta jokainen haastateltava on voinut tuoda omia
näkömukaisia ja kokemuksia esiin ilman johdattelua. Haastattelujen osalta pyrin rakentamaan

luottamusta siten, että haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun toteutustapa, haastattelujen nauhoitus, käsittelytapa ja että haastattelumateriaali tuhoetaan heti tutkimuksen valmistuttua. Lisäksi olen korostanut haastateltaville sitä, että tutkimuksesta ei tule paljastumaan kenenkään henkilöllisyyttä.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Työhyvintiin liittyviä tutkimuksia on eri näkökannoilta, mutta koronapandemian vaikutusta aiheeseen ei ole vielä merkittävästi tutkittu. Jatkotutkimuksena olisi kannattavaa tehdä tutkimus myöhemmin, onko tilanne etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhteen muuttunut tai kehittynyt. Nykyiset tutkimukset keskittyvät vielä lyhytaikaisten seurausten vaikutuksiin ja myöhemmin samoja aiheita tutkittaessa voidaan saada uusia tuloksia pitkäaikaisvaikutuksista.

Tämän tutkimuksen tulokset koskivat enemmän yksilön työhyvinvointiin liittyviä asioita, mutta myös työyhteisöjen työhyvinvointi vuoden 2020 aikana voi olla muuttunut ja näin ollen potentiaalinen aihe tutkittavaksi. Pandemian aikaiset seuraukset työhyvinvoinnin sekä työelämän osalta saattavat olla nähtävissä vasta myöhemmin, jonka vuoksi myös työhyvinvoinnin johtaminen sekä etäjohtaminen voi muuttua tässä murroksessa. Tämä lisää tutkimuksen tarvetta pitkällä aikavälillä, koska muutos on alkanut vasta tämän tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin myös esihenkilöiden jaksaminen sekä HR:n työ vuoden 2020 aikana, näistä varmasti riittäisi aihetta myös omaan tutkimukseen. HR:n rooli saattaa olla korostunut useassa eri työpaikassa pandemian aikana, joka on voinut kasvattaa työmäärää. Tämä on voinut haastaa työssäjaksamista sekä HR-vastuuhenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilötyö on muuttunut vuoden 2020 seurauksena ja näin ollen saattanut haastaa myös esihenkilöiden työtä sekä työhyvinvointia. Monet esihenkilöt eivät ole välttämättä koskaan aiemmin johtaneet etätyötä.

6.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tekeminen muokkaantui työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen tarkastelusta merkittävästi vuoden 2020 tuomiin muutoksiin aiheiden ympärillä. Asia on ollut merkittävä työelämän kannalta ja sillä tulee olemaan kauaskantoisia seurauksia ja muutoksia koko työelämän kannalta. Haastatteluissa käytyjen keskustelujen perusteella olen yhtä mieltä usean haastatellun esihenkilön kanssa siitä, että paluuta vanhaan täysiin samanlaiseen

malliin ei tule olemaan. Kenelläkään ei liene selvää tässä vaiheessa mikä uusi työntekemisen muoto vakiintuu lopulta käyttöön, mutta muutos on ainakin varmaa jo tässä vaiheessa. Yksi suurimmista tekijöistä on varmasti kulttuurin muutos monessa yrityksessä.

Etätyö haastaa osittain työhyvinvointia, mutta sitä opitaan johtamaan koko ajan entistä paremmin myös etätyössä. Tutkijana tietysti toivon, että tämä opinnäytetyö voi tuoda tukea samassa tilanteessa työskentelevien esihenkilöiden päivittäiseen työhön. Toivottavasti tämän työn kautta voi saada ajatuksia ja ideoita siihen, miten eri tavoin työhyvinvointia voidaan lisätä etätyössä. Kaikissa organisaatioissa täytyy valita juuri ne omaa toimintaa tukevat ratkaisut ja yhtä oikeaa totuutta asiaan ei ole. Uskon kuitenkin, että tässä työssä esitetyt toimet on mahdollisuus ottaa käyttöön hyvin eri toimialoilla.

Tämä tutkimus on hyvä päättää erääseen lainaukseen haastattelusta:

Tässä on nyt alkanut jonkinnäköinen, sellainen uudenlainen työntekemisen maailma.

Lähteet

- Cook, S. 2019. Making a success of managing and working remotely. IT Governance publishing. Viitattu 6.10.20. Saatavissa <https://lut.primo.exlibrisgroup.com>
- Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. University of Jyväskylä. Väitöskirja. Viitattu 18.11.20. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puheen ja kielen tutkimuksen yhdistys.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä-toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Viitattu 20.11.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>
- Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakonen, M. Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Viitattu 20.11.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä - hypeä vai työpaikan todellisuutta? Meedia Zone OU: Viro.
- Hyppänen, R. Bonnier Pro, Henkilöstö: Hyvinvointia työssä. Viitattu 16.11.20. Saatavissa <http://bonnierpro.fi.ezproxy.saimia.fi/fi/app/henkilosto/tyohyvinvoinnin-kokonaisuus>
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa, haasta itsestäänselvyydet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Janhonen, M. 2017. Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa. TTL blogi. Viitattu 15.1.21. Saatavissa <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa/>
- Jukantupa, A. 2015. ”Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia”. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 16.11.20. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/38118735.pdf>

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 22.10.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaski, S. 2013. Urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. University of Tampere. Väitöskirja. Viitattu 18.11.20 Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94805/978-951-44-9309-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.). 2007. Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Koskensalmi, S. ym. 2015. Innostava esimies. Viitattu 14.10.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Larson, B. Vroman, S. & Makarius, E. 2020. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. Viitattu 20.2.21. Saatavissa <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M. & Manka, M. 2016b. Työhyvinvointi. Alma Talent. Saatavissa <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>
- Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 1.10.20. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.11.20. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/6handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otala, L-M. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOY.

- Paavola, J. & Junkala, J. Korona opetti etätöön edut ja haitat. Viitattu 23.10.20. Saatavissa <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 19.11.20 ja 15.1.21. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi> ja <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Ranta-aho, H. 2019. Työhyvinvointi työympäristön muuttuessa. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.11.20. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226853/ranta-aho_heini.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 20.2.21. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>
- Rantanen, S. 2020. Etäjohtaminen poikkeustilanteessa. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352783/Et%c3%a4johtaminen%20poikkeustilanteessa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi>
- Sinokki, M. & Virtainen, P. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Stm, TYÖ2030. Viitattu 18.11. 20. Saatavissa <https://stm.fi/tyo2030>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Zofi, Y. 2012. A Manager's guide to virtual teams. Amacom. Viitattu 5.10.20. Saatavissa <https://lut.primo.exlibrisgroup.com>
- TTL Aivotyö. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>
- TTL Asiantuntijan työajat- yhteydet työhön ja hyvinvointiin. 2018. Viitattu 14.10.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/01/TTL-tiivistelma-2018-verkkoon.pdf>
- TTL Kognitiivinen ergonomia. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>

TTL Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. Tiedote 28/2020. Viitattu 19.11.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>

TTL Mediatiedote. 8.2.2021. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%e2%80%afkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>

TTL Työhyvinvointi. Viitattu 17.11.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TTL Työkykytalo. Viitattu 17.11.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

TTL Työn itsenäisyys. Viitattu 18.11.20. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyon-itsenaisyyseina-edista-tyon-imua-joskus-siita-on-jopa-haittaa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 5.10.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>

Vahtera, L. 2018. Etätyöntekijän hyvinvointi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.11.20. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151275/ONT_Vahtera.pdf?sequence=1

Varila, J. 2024. Työvointi. Helsinki: aDigi Oy. Viitattu 19.2.21. Saatavissa <https://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4841c97b-e1b7-40ca-84f0-f02ec9e4b528/Tyovointi-Juha-Varila-2014-ISBN+978-952-272-828-9-small.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kKRWfDh&tyovointi>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Viitattu 5.10.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Viitattu 5.10.20. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi>

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 5.10.20. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

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

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 18.11.20. Saatavissa https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Winberg, S. 2011. Hoitajien hyvinvointi- hoitonetti. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.11.20. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33427/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Yle 2020. Koronakriisi on lisännyt mielenterveysongelmia entisestään. Viitattu 13.10.20. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11286438>

Liite 1. Kysymykset

Perustiedot

Nimi

Yrityksen toimiala

Työntekijöiden määrä

Etätyön käytännöt

Mitä käytäntöjä yrityksessänne on ollut etätyön suhteen?

Ovatko etätyön tekemiseen liittyvät käytännöt muuttuneet vuonna 2020?

Etätyön vaikutukset työskentelyssä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa

Onko etätyön tekeminen vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin?

Näkyykö etätyön tekeminen työntekijän työskentelyssä tai esimerkiksi tehokkuudessa tai jaksamisessa?

Onko tässä havaittu muutosta vuonna 2020?

Miten etätyön vaikutukset näkyvät mikäli työntekijä työskentelee etänä pari kertaa viikossa tai koko ajan?

Onko etäjohtaminen tuonut haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen?

Työhyvinvoinnin huomioiminen etätyössä ja työhyvinvointia tukevat toimet

Miten työhyvinvoinnista on huolehdittu etätyössä?

Minkälaisia yksilön/ työyhteisön työhyvinvointia tukevia toimia teillä on?

Oletteko muokanneet työhyvinvointiin liittyviä toimia keväällä 2020?