
ETÄJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Case: Hämeen ammattikorkeakoulu



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Elisa Ahola



Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Elisa Ahola	Vuosi 2016
Työn nimi	Etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja etäjohtamisen toimivuus. Tavoitteena oli tehdä havaintoja tämänhetkisestä etäjohtamisen tilanteesta nykyajan Suomessa. Tehtävän toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulu. Toissijaisena tarkoituksena oli löytää tarvittaessa ratkaisuja, joiden avulla tilannetta voidaan parantaa. Tilanteen havainnoimiseksi luotiin kysely, jonka avulla tilannetta kartoitettiin työntekijöiden näkökulmasta.

Työn teoriaosuudessa esitellään yleisesti käsitteitä työhyvinvointi sekä etätyö. Johtamiseen ja työkykyyn perehdyttiin tarkemmin. Kysely luotiin teorian pohjalta. Lisäksi tilanteeseen perehdyttiin syvällisemmin haastatteleamalla etätyöntekijää teemahaastattelun avulla. Työhön saatiin myös kommentti onnistuneesti johtaneelta etäjohtajalta.

Johtopäätökset luotiin työn teoreettisen viitekehyksen ja kyselyn sekä haastattelujen pohjalta. Johtopäätöksenä todettiin, että etäjohtamisessa on vielä parantamisen varaa, mutta terveellistä työskentelyä tukeva etäjohtaminen on mahdollista. Kehityksen kohteena nousi esiin henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Ratkaisuehdotuksissa käsitellään muun muassa esimiehen viestintää sekä ihmisten piiloviestejä, joita välitetään muun muassa eleiden avulla.

Avainsanat Etätyö, työhyvinvointi, esimiestyöskentely, henkinen hyvinvointi

Sivut 34 s. + liitteet 3 s.

Author	Elisa Ahola	Year 2016
Subject of Bachelor's thesis	The impact of remote leadership on occupational well-being	

ABSTRACT

The subject of this thesis was to find out what kind of effects remote leadership has on occupational well-being and how it works. The main goal was to make observations on the current situation. The secondary aim was to find out further proposals based on the theory and study to make suggestions on how the situation could be improved. To map out the situation a survey was made. The questionnaire was established in the way that the observations were made from the employees' point of view.

The theory part deals with the concept of remote leadership and occupational well-being in general. There is more detailed information about leadership and working ability. The questionnaire was created by using the theory as a basis. In addition to the questionnaire, the research was carried out by using a theme interview of an employee who does teleworking. There is also a comment from a remote leader, who has run her staff successfully.

The results of the study were created based on the theory, the questionnaire and interviews. As a conclusion it can be said that there is some room for improvement in e-leadership. Still, it is possible to carry out the kind of remote leadership that considers the mental well-being of employees. The main challenge is to deal with mental well-being. The proposed solutions discuss superior-subordinate communication and nonverbal communication.

Keywords Teleworking, occupational well-being, working as a leader, mental well-being

Pages 34 p. + appendices 3 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aihe ja tavoitteet	1
1.2	Menetelmät ja rakenne	2
2	ETÄTYÖ	2
2.1	Etätyön historia	2
2.2	Etätyö yleisesti	2
2.3	Joustotyö.....	4
2.4	Harmaa työaika	5
3	TYÖHYVINVOINTI	7
3.1	Työhyvinvointi	7
3.2	Työuupumus.....	8
3.3	Työhyvinvointi yhteisössä.....	9
3.4	Työkyky	10
4	ESIMIES HYVINVOINNIN JOHTAJANA.....	13
4.1	Hyvän johtajan ominaisuuksia	16
4.2	Esimiehen työhyvinvointi	18
4.3	Etätyöskentelyn välineet	18
4.4	Lain määräämät velvoitteet	19
5	TUTKIMUS	21
5.1	Tutkimuskysymys	21
5.2	Tutkimusmenetelmä	21
5.3	Kohderyhmä, kanavat ja kyselylomake	22
5.4	Toteutus	23
5.5	Tulokset.....	23
5.5.1	Kysely	24
5.5.2	Haastattelut	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	31
	LÄHTEET	37

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

1.1 Aihe ja tavoitteet

Tutkimustehtävänä on selvittää etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tehtävä on perusteltu, koska etätyöskentelyn määrä kasvaa jatkuvasti ja se on yleistynyt paljon viime vuosina ja vuosikymmeninä. Yhä useammat yritykset ja organisaatiot kulkevat kohti etätyöskentelyä teknologian uudistuessa ja kehittyessä. Tekniikan kehittyessä mahdollisuus etätöiden tekemiseen on suurempi. Myös etätö vaatii kuitenkin johtajan.

Etätöitä tehdään jossain muualla kuin työlle tyypillisellä paikalla. Etätöissä työyhteisö ei ole fyysisesti läsnä, vaan yhteyttä kollegoihin ja esimieheen pidetään erilaisia viestintäkanavia, kuten sähköpostia, käyttäen.

Työhyvinvointi on välttämätöntä työkyvyn kannalta ja ihmisen ollessa psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus on tarkasteltava sitä, miten yksilö selviytyy etätöihin kuuluvassa itsenäisemmässä ympäristössä.

Työhyvinvointi voidaan määritellä yleisesti ottaen yksilön subjektiiviseksi kokemukseksi, joka koostuu psyykkisestä ja fyysisestä olotilasta. Työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite. Työkykyä ovat ihmisen toimintaedellytykset suhteessa työn kuormittavuuteen. Jos esimerkiksi työntekijän osaamisvaatimukset eivät kohtaa työn vaatimuksia, työn kuormittavuus kasvaa. Työntekijä joutuu ponnistelemaan kohtuuttomasti työn suorittamiseksi.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulu ja yhteyshenkilönä yliopettaja Minttu Lampinen. Alun perin idea johtamisen vaikutuksesta hyvinvointiin tuli minulta, mutta Lampinen ehdotti etäjohtajuuden tarkastelua, sillä sitä varten oli jo aiemmin haettu rahoitusta tuloksetta.

Oman näkemykseni mukaan nykyinen etäjohtajuus ei kattavasti tue työntekijöiden hyvinvointia yksilön tasolla. Halusin tutkia sitä, miten esimies voi etänä vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tarkoituksena on saada kuva siitä, millä tavoin johtamista toteutetaan ja millä tavoin etätöntyöntekijät kokevat esimiehen tukevan hyvinvointiaan. Vastausta haetaan siihen, onko kehittyvä etätyöskentely positiivinen asia työhyvinvoinnin kannalta. Tutkielmassa selvitetään, minkälaista johtajuutta etäesimieheltä tulisi vaatia työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tutkimuksen perusteella on mahdollista arvioida etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn tarkoituksena ei ole perehtyä syvästi siihen, millaisia taloudellisia tai tuotannollisia vaikutuksia etätyöskentelyllä on.

1.2 Menetelmät ja rakenne

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen "miten etäjohtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin" ja "millaisia vaikutuksia etätyöskentelyllä voi olla". Tutkimus suoritettiin osin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja osin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksen kohderyhmäksi määriteltiin etätyötä tekevät henkilöt. Otos rajautui suomalaisiin etätyöntekijöihin, sillä kysely tehtiin suomen kielellä. Heidät tavoitettiin sosiaalisen median työyhteisöjen avulla. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen kvantitatiivisen osion kyselyyn vastasi 45 henkilöä. Tämän lisäksi yksi etätyöntekijä vastasi teemahaastatteluun ja yksi etäesimies esitti omia näkemyksiään aiheesta.

Opinnäytetyössä perehdytään ensin aiheeseen liittyvään teoriaan. Tämä kattaa etätyön, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja esimiestyöskentelyn. Teoria pohjautuu kirjallisuuteen sekä verkkolähteisiin. Lähteet on valittu huolellisesti ja niiden luotettavuutta on arvioitu kriittisesti. Työn lopussa esitellään tutkimus ja sen tulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset. Tutkielma koostuu siis sekä teoria- että tutkimusosioista, jotka tukevat ja myötäilevät toisiaan. Tutkielman pääkysymykseen vastataan johtopäätöksissä.

2 ETÄTYÖ

2.1 Etätyön historia

Etätyön käsite on alun perin lähtöisin Yhdysvaltojen Kaliforniasta. Ajatus etätyöstä sai kimmokkeen 1970-luvun öljykriisistä. Öljyn hinnat nousivat rajusti, mikä hidasti talouskasvua ja kiihdytti inflaatiota sekä aiheutti joissain maissa lamaa. Amerikkalaiset tutkijat laskivat, millainen hyöty työmatkaliikenteen vähentämisestä tulisi kansantaloudelle. Etätyön ensimmäisiä perusteita olivat työmatkaliikenteen vähentäminen ja luonnonsuojelu sekä säästäminen kalliissa toimistotiloissa. (Helle 2004, 16.)

Suomessa suurimmaksi syyksi etätyön käyttöönottoon on tullut työmatkojen vähentäminen. Syynä ei kuitenkaan ole ympäristönsuojelu, vaikka senkin merkitys on varmasti kasvussa. Varsinkin pääkaupunkiseudulla tiet ovat usein tukossa ja kilometreihin kuluu paljon aikaa. Pitkien työmatkojen yleistyminen aiheuttaa työntekijälle entistä suurempia vaikeuksia yhdistää työ, perhe, vapaa-aika, harrastukset ja jatkuva kouluttautuminen. Lisäksi pitkät matkat lisäävät työn kuormittavuutta ja tulonhankintakustannusten kasvua. (Helle 2004, 16.)

2.2 Etätyö yleisesti

Etätyö on aihe, joka on ollut puheena jo vuosikymmeniä. Etätyö yleistyy yhä enemmän tietotekniikan ja tietoliikenneyhteyksien kehittyessä. Mikäli

töiden organisointi ajateltaisiin uudella tavalla, etätyö olisi varmasti varteenotettava vaihtoehto. Se on usein tehokas tapa työskennellä. On suorastaan yllättävää, kuinka vähän etätyön mahdollisuutta käytetään, kun otetaan huomioon ruuhkaiset työmatkat, työn yksityiselämälle asettamat paineet sekä työn kovat vaatimukset. Työntekijöiden halukkuudesta tässä ei kuitenkaan ole kyse. Suomessa on erittäin paljon etätyöstä haaveilevia. Etätyön toteutumisen puute juontaa juurensa esimerkiksi työ- ja johtamiskulttuureihin sekä niiden hitaaseen muuttumiseen. Etätyön tekemiselle ei usein ole esteitä, mutta sille ei myöskään löydy paljon kannustimia. Etätyö tarjoaa sekä työnantajalle että työntekijälle mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn. Lisäksi etätyössä painopiste siirtyy läsnäolon valvonnasta työn laadun ja tulosten arviointiin. (Helle 2004.)

Etätyötä tehdään jossakin muualla kuin työlle tyypillisellä paikalla. Tietoliikenneyhteydet mahdollistavat työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Usein etätyötä tekevä työntekijä valitsee itse, missä haluaa työskennellä. Hän voi työskennellä esimerkiksi kotona. On olemassa myös niin kutsuttua liikkuvaa etätyötä, jolloin työskentelypaikka vaihtelee. Tällaisiin tilanteisiin liittyy usein esimerkiksi työmatkoilla työskentelyä. On myös etätyökeskuksia, joista käsin tehdään töitä. Tällaisissa keskuksissa voi työskennellä usean eri yrityksen työntekijöitä. Etätyö sopii parhaiten itsenäisiin työtehtäviin, joiden suorittamisen ei tarvitse toteutua tiettyyn aikaan. (Helle 2004, 13–14.)

Etätyöstä hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Työtä voidaan rytmittää eri tarpeiden mukaan ja työaika on joustavaa. Etätyöpisteessä on helppo keskittyä työhön ja työskentely on tehokasta. Työntekijällä itsellään on nimittäin mahdollisuus vaikuttaa työympäristöönsä sekä työaikaansa. Tämä taas nostaa työtyytyväisyyttä ja lisää työn tehoa. Lisäämällä henkilökunnan työhyvinvointia, työura pitenee ja poissaoloja on vähemmän. (Ainacom, n.d.)

Työmatkojen lyheneminen tai poisjäänti säästää aikaa ja rahaa sekä työntekijältä, että työnantajalta. Nykyisin etätyön mahdollisuutta voidaan pitää rekrytoinnissa valttina ja se lisää huomattavasti työpaikan houkuttelevuutta hakijan silmissä. Etänä työskentelyn mahdollisuus antaa työntekijälle mahdollisuuden valita asuinpaikkansa muun kuin työpaikan perusteella. Lisäksi poikkeustilanteet, kuten sääolot tai liikenne-esteet, eivät haittaa työntekeä. (Ainacom, n.d.)

Etätyö helpottaa vajaakuntoisten mahdollisuuksia osallistua työelämään. Yritykset säästävät ylläpitokustannuksissa, kun toimitiloilla on pienempi kuormitus. Lisäksi harvempi työmatkaliikenne edistää Suomen ilmastopolitiikan tavoitteita ja lisää ympäristövastuullisuutta. (Ainacom n.d.)

Flexjobsin suorittaman tutkimuksen mukaan yli puolet ihmisistä työskentelee mieluiten kotona, mikäli heillä on tärkeä työhön liittyvä projekti, joka vaatii keskittymistä. Kyselyyn vastasi 3 100 alan ammattilaista. Heistä vain seitsemän prosenttia oli sitä mieltä, että työskentely projektin parissa olisi tehokasta työpaikalla. Kahdeksan prosenttia työntekijöistä valitsisi työympäristökseen kahvilan, kirjaston tai muun työskentelyyn sopivan paikan,

joka on oman työpaikan ulkopuolella. Toiset kahdeksan prosenttia valitsisi työpaikan, mutta vain työajan ulkopuolella. 26 prosenttia menisi työpaikalle viimeistelemään projektin työajalla, koska työskentely muualla ei ole vaihtoehto. (Reynolds 2016.)

Työntekijöiden ja työnantajan välillä tulee olla ennakkoluulottomuutta ja luottamusta, jotta etätööhön siirtyminen ja siinä pysyminen voi onnistua. Lisäksi tietoteknisten edellytysten täytyy olla kunnossa. Etätö ei sovi kaikille, sillä se vaatii paljon myös työntekijältä itseltään. Työntekijä saa hallita itse töiden ja työajan järjestämistä. Tämä voi olla monelle haaste, vaikka se luo myös paljon mahdollisuuksia. Etätööhön siirtyminen ei ole riski vain työnantajalle. Työntekijän keskeisimpiä riskejä etätöössä ovat vapaa-ajan ja työn rajojen hämärtyminen sekä sosiaalinen eristäytyminen. Työnantajalle keskeisimmät riskit liittyvät tietoturvaan ja työjärjestelyjen hallintaan. Usein etätö perustuu epäviralliseen käytäntöön tai sopimukseen eikä sille ole selkeitä pelisääntöjä. Etätöön yleistymisen kannalta toimintaa on kuitenkin muutettava läpinäkyvämmäksi ja yritysten on syytä laatia yhteiset pelisäännöt etätöskentelyyn. (Helle 2004, 14–15.)

2.3 Joustotyö

Joustotyö on ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Etätö on eräs tyypillinen joustotyön muoto. Joustotyön perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää molemminpuolista työn ajoittamiseen ja paikkaan liittyvää sopimusta, joka tyydyttää sekä työntekijän että työnantajan tarpeita. Joustotyön onnistumiseksi vaaditaan molemminpuolista luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työnantajan että työntekijän taholta. Usein vaikuttaa siltä, että luottamuspuola vaikuttaa olevan ongelma etenkin työnantajille. Useat esimiehet epäilevät ihmisten luistavan töistä heti kun siihen mahdollisuus sallitaan. Erilaiset joustot työelämässä kuitenkin ennaltaehkäisevät työuupumusta ja jopa varhaista eläköitymistä sekä edistävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Kehusmaa 2011, 70–71.)

Mahdollisuus joustavaan työskentelyyn vetoaa usein asiantuntijoihin. Asiantuntijoita on laaja skaala ja heidän kiinnostuksensa etätöskentelyyn johtuu erilaisista syistä. Flexjobsin teettämän kyselyn mukaan suurin osa 3 100 vastaajasta oli lasten vanhempia, jotka työskentelevät. Muut vastaajat olivat muun muassa freelancereita, introvertteja tai yrittäjiä. Kysyttäessä miksi he haluavat työskennellä etänä, saatiin seuraavia vastauksia (Reynolds, 2016):

- perustarpeiden rahoitus
- eläkettä varten säästäminen
- velan maksu
- halu matkustella
- maailmanlaajuinen ammatillinen vaikuttaminen
- halu osallistua vapaaehtoistyöhön
- tarve maksaa oma opiskelu

Työajan ja työtehtävien joustoilla voidaan huomioida yksilön elämäntilanne ja erilaiset uravaiheet. Opiskelu ja työelämä asettuvat yhä useammilla limittein elinikäisen oppimisen tarpeen kasvaessa. Joustavan työn avulla alentunut työkyky ei merkitse automaattisesti sairauslomaa. Töitä ja työolosuhteita voidaan järjestää myös siten, että alle 100 prosentin työkyvyllä voi toimia työelämässä. (Kehusmaa 2011, 193.)

Vuodesta 2013 lähtien on ollut neljä hallitsevaa syytä sille, miksi ihmiset haluavat työskennellä etänä. Nämä ovat työelämän tasapaino, perhe, ajansäästö ja työmatkojen aiheuttama stressi. Moni kokee lisäksi olevansa tehokkaampi työssään, mikäli saa työskennellä esimerkiksi omassa kodissaan. Päälimmäisinä syinä voidaan pitää seuraavia (Reynolds, 2016):

- kollegat eivät keskeytä
- vähemmän häiriötekijöitä
- vähemmän säännöllisiä tapaamisia
- vähentynyt toimistopolitiikan tarve eli hierarkian purku
- vähentynyt stressi, koska ei ole siirtymiä työpaikalle
- mukavampi ympäristö

Joustavuuden toimimiseksi joustavuuden tulee olla vastavuoroista. Työaikojen lyhentäminen ja lomautukset kustannussäästöjen aikaansaamiseksi yleistyivät lamavuosina. Tämä ei kuitenkaan ole pitkällä tähtäimellä katsottuna henkilöstöä motivoivaa joustoa, vaikka joku voikin nauttia lomautuksen tuomasta ylimääräisestä ajasta. Sellainen yksipuolinen jousto ei myöskään toimi, joka perustuu kysyntään eikä yksilön tarpeita huomioida. On myös yksipuolista odottaa työnantajan huomioivan yksinomaan työntekijän yksilölliset odotukset ja tarpeet, mutta työntekijä ei jouta tarvittaessa työnantajan erityistilanteiden mukaisesti. (Kehusmaa 2011, 197.)

Yksipuoliset ratkaisut lisäävät epäluottamusta ja kasvattavat haluttomuutta vastavuoroisuuteen. Epäonnistuneet ratkaisut puolestaan kasvattavat kynnystä lähteä hakemaan uusia ratkaisuja. Tutkimuksen ”Vastavuoroisuus on valttia” yhteenvedossa kerrotaan, että useimmissa toimipaikoissa suhtautuminen erilaisiin työn joustoihin on suurimmilta osin hyvin positiivinen. Sekä työnantajat että henkilöstö arvioivat työn joustojen parantaneen henkilöstön työssäjaksamista, lisänneen yrityksen sopeutumiskykyä sekä helpottaneen työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tutkimuksen mukaan työaikajoustojen onnistumiseen oli vaikuttanut merkittävästi se, että joustovaatimuksiin ja niiden tarpeeseen oli päädytty yhdessä. Yhteiseen tavoitteeseen sitouduttiin ja käytiin sen mukaista vuoropuhelua. Näin henkilöstö tunsivat voivansa vaikuttaa työaikamallin valintaan. (Kehusmaa 2011, 197.)

2.4 Harmaa työaika

Varsinkin tietotyöhön sisältyy paljon niin sanottua harmaata työaika. Tällä tarkoitetaan työtä, joka sijoittuu työajan ja vapaa-ajan välimaastoon. Tällaista harmaata työaika on esimerkiksi se, kun työntekijä ”päivystää” vapaa-ajalla sähköpostin ääressä. Lisäksi ongelmallinen harmaa työaika käsit-

tää myös esimerkiksi hiljaisesti syntyneen sopimuksen työnantajan ja työntekijän välillä, jonka mukaan työntekijä on ympäri vuorokauden tavoitettavissa. Tällainen harmaa työaika voi aiheuttaa helposti hyvin epätasa-arvoista kohtelua, sillä säännöt eivät ole selkeitä eikä työnantajalla ole välttämättä todellista käsitystä tehdyistä työtunneista, vaan hänen käsityksensä perustuu ennemminkin mutu-tuntumaan. Ahkerat työntekijät jäävät helposti varjoon tekemällä töitä iltamyöhään omasta tahdostaan, kun toiset haluavat päteä esimiestensä silmissä ja varmistavat sen esimerkiksi lähettämällä turhia sähköposteja iltaisin. Moni ei kehtaa ilmoittaa esimiehelleen venyneistä työtunneista kun taas osa vaatii ylimääräisiä vapaita ylitöidensä vastineeksi. (Kehusmaa 2011, 197–198.)

Uupumusriski kasvaa kun palautumisaika jää liian lyhyeksi. Palautumista kun ei ole esimerkiksi se, että istuu television ääressä kännykkä kädessä valmiina vastaamaan sähköposteihin. Kaikkea vastuuta työajoista ei voi säilyttää työntekijöiden harteille. Työpaikoilla tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä palautumisaika merkitsee hyvinvoinnille yksilön ja työyhteisön tasolla. Työpaikan on luotava rajoja ja selkeät säännöt, jotta työntekijöillä on riittävästi aikaa palautua. (Kehusmaa 2011, 197–198.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitteen on väitetty syntyneen laajemmaksi käsitteeksi työkyvyn rinnalle. Monimerkityksellisyydestään huolimatta hyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön kokemuksena. Työhyvinvointi on yksilön työssään kokemaa hyvinvointia, joka ilmenee muun muassa työn ilona ja tyytyväisyytenä. Hyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi osaaminen, työnhallinta, paineensietokyky ja elämäntilanne sekä sosiaaliset suhteet. Vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää myös työolotekijöitä kuten työn sisältöä, johtamista ja organisaatiokulttuuria. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 33–34.)

Mikäli yksilön voimavarat ja työn vaatimukset tai yksilön odotukset ja työn tarjoamat mahdollisuudet ovat pitkään epätasapainossa, voi työhyvinvointi olla uhattuna. Ihmistä ja inhimillisyyttä arvostavat työhyvinvointimallit ottavat huomioon myös työn ulkopuolisen elämän. Yksityiselämän muutokset heijastuvat työhön esimerkiksi sairaspöissaoloina sekä työkyvyn ja terveyden heikentymisenä. Vastaavasti työhyvinvointi heijastuu yksilön henkilökohtaiseen elämään. Ihmiset eivät koe, että heillä on erikseen ”työminä” ja ”yksityiselämän minä”, joita voidaan vaihtaa työ- ja vapaa-ajan vaihtuessa. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 34.)

Tekniikan akateemiset, TEK, määrittelee työhyvinvoinnin tieteellisestä näkökulmasta ja korostaa vahvasti työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä. Työhyvinvointi määritellään yleisellä tasolla subjektiiviseksi kokemukseksi, psyykkiseksi ja fyysiseksi olotilaksi, joka perustuu työn ja työympäristön sekä vapaa-ajan sopivaan suhteeseen, josta syntyy kokonaisuus. TEK:n mukaan työhyvinvoinnilla on kuitenkin useita osatekijöitä, joista työ ja sen johtaminen ovat ydinosa. TEK:n mukaan työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys muodostavat työhyvinvoinnin pohjan. Nämä kaikki vaikuttavat myös talouteen merkittävästi. (Kehusmaa 2011, 24–25.)

Nykyajan esimiestyössä työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen haaste. Työhyvinvoinnin edistäminen on työterveyshuollossa toimijoiden päämäärä. Työterveyshuollolla on velvollisuus huolehtia työympäristöissä toimivien työkyvystä ja työhyvinvoinnista. Tämä tehtävä edellyttää asiantuntevaa arviota työn ja työolosuhteiden terveellisyydestä sekä kehittäväydestä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 31.)

On olemassa validoituja mittareita, joilla voidaan mitata työn kuormitustekijöitä sekä erilaisia työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä. Monet käytössä olevat mittarit on kuitenkin suunniteltu silloin, kun työympäristö oli stabiili eli pysyvä. On kuitenkin huomioitava, että teknologia on muuttanut tapaamme työskennellä, joten työn tekemisen tavat ja työympäristöt ovat muuttuneet huomattavasti. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 31.)

3.2 Työuupumus

Globalisaation ja markkinakeskeisyyden kautta työelämään on tullut lisää epävarmuutta. Vaikka oma työpaikka vaikuttaisi olevan turvassa, eikä saaneeruksista ja irtisanomisista olisi tietoa omalla kohdalla, jatkuva uutisointi saa ihmiset kokemaan itsensä epävarmoiksi. Tutkimusten mukaan yksilölle on erittäin kuluttavaa kokea jatkuvaa epävarmuutta. (Vesterinen 2006, 80.)

Monilla työnkuormitusta lisää se, että työt kulkevat heidän mukanaan kotiin. Monilla yrityksillä onkin tullut tavaksi, että työasioita hoidetaan ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä tapa lisää toiminnan joustavuutta ja parantaa sen laatua, mutta vapaa-ajan ja työajan rajojen hämärtyessä työntekijän voimavarat voivat nopeastikin loppua. Kun rajat hämärtyvät, alkavat työasiat verottaa myös perheenjäsenten välisiä suhteita. Tällöin noidankehä kohti uupumusta on valmis. (Vesterinen 2006, 81.)

Työuupumus ei iske yhtäkkiä vaan se etenee vaiheittain. Ensimmäisessä uupumuksen vaiheessa ihminen kokee, että työn vaatimukset ovat hänelle ylivoimaisia ja hän on todella väsynyt. Tällöin lepojaksot tai lomamatkat eivät riitä palautumiseen. Vähitellen työntekijä saattaa alkaa epäilemään kykyään selviytyä työssään sekä taistelussaan väsymystä vastaan. Luopumalla ammattiinsa itse asettamistaan ihanteista voi suojautua uupumukselta. Tästä on kuitenkin seurauksena kyynistyminen. Kyynistynyt ihminen kokee, ettei hänen tarvitse tuntea syyllisyyttä siitä, ettei saavuta ammattiin liittyviä määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, sillä ne eivät koske häntä ja ne olivat jo alun perin hänen mielestään vääriä. Lisäksi kyynistyminen heijastuu kielteisesti omaan itsetuntoon ja identiteettiin, jotka rakentuvat suurimmaksi osaksi omaksuttujen ihanteiden varaan. Ammatillinen identiteetti murentuu, kun omaksutuista ihanteista luovutaan. Ammatillisen itsetunnon romahtaessa ihmiselle voi tulla tunne, ettei hänestä ole mihinkään. (Vesterinen 2006, 82.)

Työuupumusta vastaan pystyy kuitenkin taistelemaan. Realististen ihanteiden omaksumisen lisäksi on myös muita keinoja vähentää työuupumuksen riskiä. Yksi keskeisistä keinoista on omien voimavarojen lisääminen. Voimavarat voivat olla esimerkiksi taloudellisia, aineellisia, hyviin työoloihin liittyviä tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tällaisten voimavarojen kerääminen voi ehkäistä työuupumuksen riskiä merkittävästi. Niiden menettäminen taas saattaa lisätä uupumuksen riskiä huomattavasti. (Vesterinen 2006, 82.)

Esimies ja läheiset työtoverit voivat pyrkiä puuttumaan uupumuksen noidankehään tarjoamalla empaattista tukea ja ohjaamalla henkilön ammatillisen tuen pariin. Tutkimusten mukaan keskeisenä työuupumukseen johtavana tekijänä voidaan pitää esimiehen ja muun työyhteisön puuttuvaa tukea. (Vesterinen 2006, 83.)

3.3 Työhyvinvointi yhteisössä

Elinkeinoelämän keskusliitto EK on ottanut kantaa nykyiseen työhyvinvointitilanteeseen. Kannanoton mukaisesti suomalaisen työn kilpailukyvyyn ja väestön ikärakenteen vuoksi on lähivuosina saatava aikaan selviä parannuksia työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Merkittävä osa esimiehen ja muiden johtajien vastuusta on työn voimavaratekijöiden ja työhyvinvoinnin vahvistaminen. Lisäksi kannanotossa todetaan, että työelämän laatua ja tuottavuutta on kehitettävä samanaikaisesti. (Kehusmaa 2011, 23.)

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n mukaan hyvän työyhteisön piirteitä ovat työn mielekkyys, kuormituksen sopivuus, ammattitaidosta huolehtiminen, sujuva yhteistoiminta, turvallisuus ja yhteenkuuluvuutta vahvistavat sosiaaliset suhteet. (Kehusmaa 2011, 23.)

Tuomo Alasoinin mukaan suomalaiset ovat suhteellisen tyytyväisiä omaan työhönsä. Suomalaisten näkemykset työelämän tulevaisuudesta ovat kuitenkin pessimismin sävyttämiä. Alasoinin mukaan korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö kuuluvat pikemminkin yhteen kuin ovat toisensa poissulkevia asioita. Alasoinin mukaan työssäjaksamisen ja viihtymättömyyden ongelmia ei voida laittaa sen piikkiin, että tuottavuutta on lisätty. Pikemminkin erällä työpaikoilla johtaminen ja töiden organisointi on hoidettu sen verran huonosti, että niillä ei ole kyetty tai kyetä edistämään työhyvinvointia tai tuottavuutta. Alasoinin mukaan työolot eivät ole muuttaneet riittävästi vastatakseen ihmisten kasvavaa osaamista ja odotuksia. Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan eivät ole kasvaneet siinä mittasuhteessa kuin kasvanut osaaminen ja uudet organisaatiomallit antaisivat myöten. (Alasoini 2010, 50.)

Työntekijän ylikuormittuneisuuden välttämiseksi työnjaon tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. Työt eivät saa olla liian vaativia tai helppoja, vaan niiden tulee vastata työntekijän ammattitaitoa ja koulutusta. Mikäli töitä kasaantuu ja kuormitus kasvaa, organisoidaan töitä uudestaan tai palkataan lisää henkilökuntaa. Työntekijöiden palautumiseksi on varmistettava, että työaikaa ja vapaa-aikaa on oikeassa suhteessa. (Kehusmaa 2011, 24.)

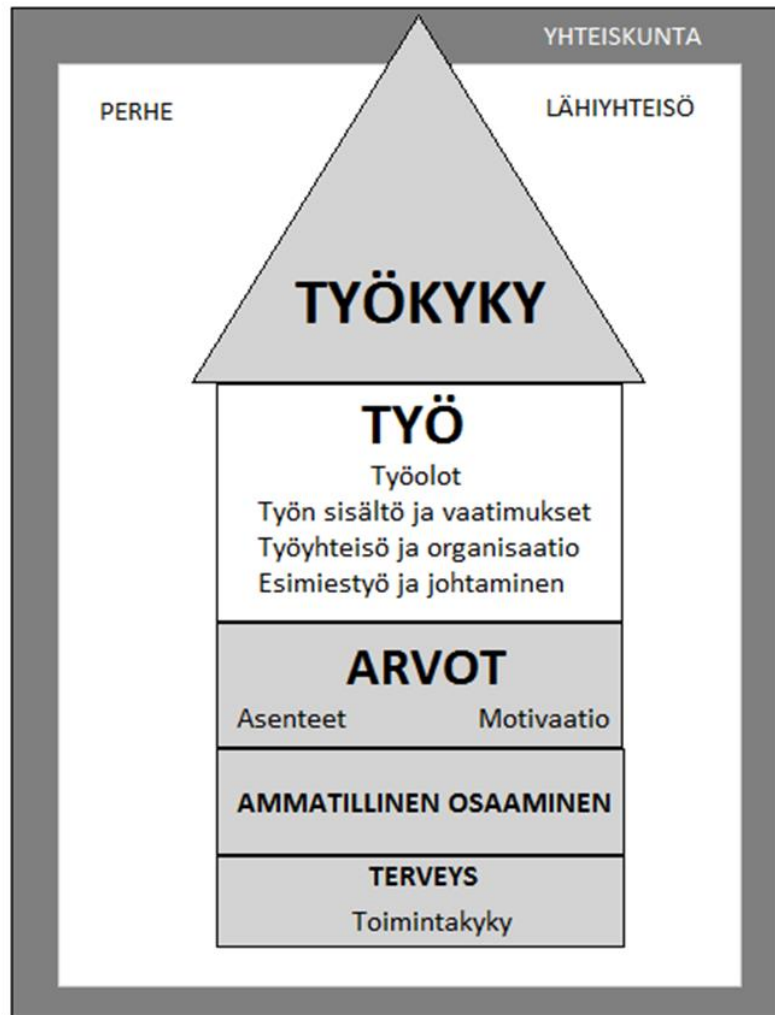
Työpaikkoja tulee kannustaa ottamaan käyttöön innovatiivisuutta ja luovuutta edistäviä toimenpiteitä. On löydettävä alakohtaiset tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämistarpeet sekä parannettava yrityksille suunnattujen työkalujen saatavuutta. Esimiestyötä tulee tukea ja henkilöstöjohtamista kehittää. Esimerkiksi ikä- ja moninaisuusjohtamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Työkyvyn seuranta ja työterveyshuollon seuranta tulee kehittää ennalta ehkäisevään ja työkykyä edistävään suuntaan sekä valtakunnallisesti että työpaikkatasolla. Entistä parempaan ja ennaltaehkäisevään varhaislapsuuden ja kouluiän sosiaali- ja terveyshuoltoon pitää panostaa. Tämän tulisi kattaa myös henkinen terveys. Lasten vapaa-ajan harrastamiseen sekä koululiikuntaan tulee panostaa nykyistä enemmän. Työkyvyn säilymistä edistää liikuntaharrastus. Nuorena aloitettu harrastus taas tukee liikkumista myöhemmällä iällä. Hyöty- ja arkiliikuntaa tulee edistää esimerkiksi kevyeen liikenteeseen kannustavalla kaavoitus- ja liikennepoliitiikalla. Sosiaalisen pääoman lujittamiseksi, hyvinvoinnin edistämiseksi sekä syrjäytymisen estämiseksi tulee kiusaamiseen ja muuhun henkiseen

häirintään puuttua tiukasti kaikissa yhteisöissä jo varhaiskasvatuksesta lähtien. (Kasvutyöryhmän väliraportti 2010.)

3.4 Työkyky

Työkyky käsitteenä tarkoittaa yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita esimerkiksi ikään ja osaamiseen liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen. Kuormittavuudessa on huomioitava sekä fyysinen että psyykinen kuormitus sekä tiedolliset ja taidolliset osaamisvaatimukset. Yksilön työkyky ei kuitenkaan takaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi on laajempi käsite kuin työkyky. (Kehusmaa 2011, 27.)

Nykyisin osa työkyvyn määritelmistä muistuttaa läheisesti työhyvinvoinnin määritelmää. Professori Juhani Ilmarisen työkykytalo sisältää paljon työhyvinvoinnin elementtejä. Professori Ilmarisen luomassa työkykytalossa on neljä kerrosta (Kuva 1). Kolme alimmaista kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa itse työtä ja työoloja. Työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen edellyttää sitä, että kaikkia kerroksia kehitetään. Ensimmäinen eli alin kerros kuvaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä terveyttä. Ensimmäinen kerros on siten työkyvyn perusta. Toisessa ja kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet, motivaatio ja ammatillinen osaaminen. Kolmanteen kerrokseen vaikuttavat keskeisesti työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Oma suhtautuminen työhön on yhteydessä työkykyyn. Mikäli työ koetaan mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi, työkyky vahvistuu. Kun työ mielletään vain pakolliseksi osaksi elämää eikä se vastaa omia odotuksia, työkyky heikentyy. Neljänteen kerrokseen sijoittuu työ. Se kattaa työolot, työn sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja organisaation sekä esimiestyön ja johtamisen. (Kehusmaa 2011, 27.)



Kuva 1. Juhani Häyrisen työkykytalo. (Kehusmaa 2011, 27.)

Alin kerros muodostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden muodostelmasta. Nämä elementit muodostavat yhdessä talon, eli työkyvyn, perustan. (Työterveyslaitos, 2014.)

Toisen kerroksen ammatillisen osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Elinikäinen oppiminen on tärkeää ja sen merkitys on korostunut viime vuosien aikana. Tietoja ja taitoja täytyy päivittää jatkuvasti. Nykypäivänä syntyy koko ajan uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita kaikilla toimialoilla. Tämän myötä kerroksen merkitys on korostunut. (Työterveyslaitos, 2014.)

Kolmannessa kerroksessa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Siellä sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio. Oma asenne vaikuttaa merkittävästi työkykyyn ja sen säilymiseen. Mikäli työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se lisää todennäköisyyttä vahvistaa työkykyä. Jos työ koetaan pakollisena osana elämää, eikä se vastaa odotuksia, työkyky heikkenee. Ihmisen ikääntyessä työ- ja eläkeasenteet saattavat muuttua ja se voi johtaa syrjäytymiseen tai ennen aikaiseen eläkkeeseen. Tällöin työelämästä luovutaan. (Työterveyslaitos, 2014.)

Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovatkin keskeinen osa työhyvinvointia. Työ, työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat neljänteen kerrokseen. Lisäksi johtaminen ja esimiestyö ovat keskeinen osa neljännen kerroksen toimintaa. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus huolehtia tämän kerroksen toimivuudesta organisoimalla ja järjestämällä työhyvinvointiin liittyvää toimintaa ja toimenpiteitä. (Työterveyslaitos, 2014.)

Tukemalla toisiaan talon kerrokset pysyvät kasassa ja muodostavat toimivan työkykotalon. Työkyvyssä on nimittäin kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta näiden välillä. Neljäs kerros saattaa usein painaa muita kerroksia alaspäin työn vaatimusten kasvaessa. Aina ei oteta huomioon ihmisten edellytyksiä vastata näihin muutoksiin. Iän myötä alimmat kerrokset saattavat heikentyä ihmisen voimavarojen vähetessä. (Työterveyslaitos, 2014.)

Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää koko työuran ajan. Ihanteellisinta olisi, jos kaikki kerrokset saataisiin sopimaan yhteen ihmisten ja työn muuttuessa. Yksilö on aina itse vastuussa omista voimavaroistaan. Esimies ja muut johtajat ovat kuitenkin pääasiallisesti vastuussa sekä työstä että työoloista. Työnantajan tulee huolehtia työkykyä ylläpitävästä toiminnasta ja tuntea erilaiset työkalut, joilla voidaan edistää työntekijän voimavarojen kehittämistä. Työntekijä voi puolestaan osallistua sekä oman että työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi yhteiskunta voi vaikuttaa työkykyyn sen rakenteen ja säännösten kautta. Työkykotaloa ympäröivät lisäksi perhe, sukulaiset ja ystävät. Vastuu työkyvystä jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos, 2014.)

4 ESIMIES HYVINVOINNIN JOHTAJANA

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n mukaan työhyvinvoinnin vahvistamiseen tarvitaan muutakin kuin vain ongelmien poistamista. Työelämän laatuun ja työhyvinvoinnin edistämiseen sekä sen ylläpitoon tarvitaan voimavarekijöiden vahvistamista. Voimavarekijöiden vahvistamista ovat esimerkiksi selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki sekä luottamus ja hyvä tiedonkulku. (Kehusmaa 2011, 22–23.)

Mahdollisesti suurimman haasteen ihmisen hyvinvoinnille, jaksamiselle ja tuloksellisuudelle tuo ristiriita, joka aiheutuu perinteisen ja uudistuneen organisaatiomallin kulttuurisesta yhteentörmäyksestä. (Vesterinen 2006, 78–79.)

Seuraava kaavio selittää eroja perinteisen ja uudenlaisen organisaatiomallin välillä yksinkertaisella tavalla (Kuva 2).

	PERINTEINEN	UUDENLAINEN
Tekniikka	Mekaaniset koneet	Tietojärjestelmät Keinoympäristö
Toimintaa ohjaava koodisto	Paljon yksityiskohtaisia sääntöjä	Vähän sääntöjä Paljon liikkumatilaa
Rutiinit	Tehokkuus Standardisointi	Asiakkuus Paljon tiedonhakua
Taidot	Rajattuja	Osaaminen keskeistä
Ensisijaista	Tehokkuus	Innovaatiot

Kuva 2. Perinteisen ja uudenlaisen työskentelyn erot. (Vesterinen 2006, 79.)

Perinteisen ja uudistuneen organisaation yhteentörmäys johtuu siitä, että perinteiseen kulttuuriin on asetettu uudenlainen organisaatio. Työntekijöiltä vaaditaan standardinomaista ja lineaarista toimintaa, jonka tulee kuitenkin olla luovaa ja innovatiivista. Ristiriita luovan toiminnan ja säännönmukaisen sekä kontrolloidun toiminnan välillä on kuitenkin suuri. Luovuuteen liitetään usein vapautta ja yllätyksellisyyttä. Ihminen tarvitsee vapauden tunteen, jotta hän voi kokeilla erilaisia, erikoiseen ajatuksenkulkuun perustuvia toimintatapoja ja ideoita. Säilyttääkseen työpaikkansa, ihmisten on kuitenkin sopeuduttava säännönmukaisuutta vaativiin järjestelmiin. (Vesterinen 2006, 79–80.)

Monilla esimiehillä ei ole tiedollisia ja taidollisia kykyjä ratkaista tätä nykyajan ongelmaa. Monet esimiehet jäävät valvontaa, alaisten holhoamista ja pelolla motivointia painottavan perinteisen johtamistavan käyttäjiksi. Tämä kasvattaa työntekijöiden kokemaa kuilua innovatiivisen toimintatavan ja tuloskeskeisen toimintatavan välillä. Näin alaiset kuormittuvat ja heitä työstetään kohti loppuun palamisen kierrettä. (Vesterinen 2006, 80.)

Tutkimusten mukaan työyhteisön hyvinvointiin voi vaikuttaa monella eri tavalla. Kaikissa onnistuneissa kehittämistavoissa yhteistä on johtamisen keskeinen rooli hyvinvoinnin edistäjänä. Pahoinvoiva esimies voi helposti myrkyttää loputkin työyhteisöstä. Ärtynisyys näkyy muille työyhteisössä ja luo kireän ilmapiirin. (Vesterinen 2006, 83.)

Työturvallisuuslain mukaisesti esimiehen on aina puututtava haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Tämän vuoksi tilanne on erityisen hankala, mikäli esimies on se, joka levittää huonoa oloa ympärilleen esimerkiksi arvostelemalla tai selän takana puhumalla. Esimiehen on oltava kykeneväinen luomaan positiivista ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle. (Vesterinen 2006, 83–84.)

Esimiesten tulisi mieltää oma työnsä sujuvan työskentelyn edellytysten ja alaisten osaamisen vaalimisena. Näin esimiehet voivat alkaa vaalia jokaisen vastuualueellaan olevan ihmisen ja organisaation välistä suhdetta uudella tavalla. Esimiehen on tärkeää huomioida, että jokainen työhön valittu saa itselleen sopivan työn ja tarpeeksi haasteita. Oppiva organisaatio syntyy kun jokainen työssä oleva kehittää jatkuvasti omia taitojaan muun muassa jatkokoulutuksen avulla. On tärkeää luoda työpaikalle kulttuuri, joka edistää oppivaan organisaatioon pyrkimistä. Tällainen avoimuuden, luottamuksen ja korkean keskinäisen arvostuksen välinen ilmapiiri auttaa luomaan kulttuurin, jossa pyritään tarkastelemaan ihmisten työkokemuksia rakentavassa ja toinen toisiltaan oppimaan pyrkivässä hengessä. (Vesterinen 2006, 85.)

Työyhteisön hyvinvointia kehittäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että jokaisen työssäkävyn hyvinvointia kehitetään. Kehittämistyössä ei pidä sivuuttaa työn ja ihmisen välistä suhdetta. Monille mielekäs työ on perusta elämisen ja olemisen mielekkyydelle. Sen lisäksi että työn tulee olla mielekästä ja tarpeeksi haastavaa, pitää ihmisen saada myönteistä palautetta työstään. (Vesterinen 2006, 86.)

Kehittämistyössä tulee tarkastella myös työryhmän toimintaa ja työpaikan ihmissuhteita. Työryhmän kehittäminen on aina mahdollista ja näin saadaan samalla lisää sujuvuutta työskentelyyn. (Vesterinen 2006, 86.)

Ikuisuuskytymyksenä voidaan pitää sitä, mikä on tärkeämpää: kova management vai pehmeä leadership. Perinteisen johtamistyylin mukaisesti vastauksessa ei ole epäselvyyttä. Työt tulee tehdä aikataulussa ja kilpailijoihin verrattuna laadukkaammin, halvemmin ja nopeammin. Ihmisen henkinen hyvinvointi on toissijaista yrityksen etua ja kilpailukykyä ajatellen. Palaverissa ei puhuta hyvinvoinnista tai pahoinvoinnista vaan asiaa puidaan läpi käytävillä – jos ehditään. (Vesterinen 2006, 155.)

Mikään tutkimus ei ole kiistänyt ihmisen hyvinvoinnin ja tuottavuustekijöiden välistä yhteyttä. Ihmisen henkinen hyvinvointi lisää tuottavuutta. Pahoinvoiva ihminen ei jaksa tehdä työtä kunnolla. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tekemän tutkimuksen mukaan peräti 85 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että paine työpaikoilla on todella kova ja loppuun palamisen vaara on olemassa. (Vesterinen 2006, 155–156.)

Osa ongelmaa on se, että henkistä hyvinvointia on vaikeaa mitata. Ilmapii-rikyselyt on eräs tapa selvittää tilannetta. Tutkimusten mukaan tärkeimpiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita kyselyillä voidaan selvittää ovat nämä (Vesterinen 2006, 156–157):

1. Työn jatkuvuus
2. Mielenkiintoinen työn sisältö
3. Henkinen turvallisuus
4. Koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri
5. Oma esimies

Jokaiselle ihmiselle edellä mainittujen asioiden merkitys on erilainen. Painotuserot asioiden välillä esimies voi selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Toisaalta on tärkeää, että työntekijät voivat vastata kyselyihin anonyymisti, jotta he eivät tunne itseään uhatuiksi antaessaan negatiivista palautetta. Usein hyvinvoinnin mittaamisen vaikeus ei ole se syy miksi alaisen hyvinvointia ei kehitetä tai pidetä yllä. Suurin syy voi olla siinä, että esimiehet eivät pysty vaikuttamaan yllämainittuihin tekijöihin. Tällaisiin tekijöihin vaikuttaminen ja niiden parantaminen vaativat valtavasti aikaa ja työtä. Esimiehenä toimimisen onkin todettu olevan suurin kuormitusta aiheuttava tekijä. (Vesterinen 2006, 157–158.)

Pelkoa ja pelottelua aseenaan käyttävät esimiehet ovat vähentyneet jyrkästi. Tilalle ovat tulleet delegointi- ja omatoimisuusoppien myötä ”näkymättömät etäispäätte-esimiehet”. Tällaisten johtajien mielestä johtaminen onnistuu ilman suoraa kontaktia alaiseen. MPS-yhtiöiden tekemän tutkimuksen mukaan joka viides vastanneista johdon tai keskijohdon edustajista on niin sanottu etäispäätte-esimies. MPS-yhtiöiden teettämään tutkimukseen osallistui yhteensä 900 suomalaista johdon tai keskijohdon edustajaa. (Vesterinen 2006, 159.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan niin sanottu ”reilu pomo”, joka kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti muun muassa kuuntelemalla ja olemalla huomaavainen, tukee parhaiten alaistensa terveyttä. Tutkimuksen mukaan näissä oikeudenmukaisesti johdetuissa paikoissa psyykkisen rasituksen riski on 50–70 prosenttia pienempi kuin epäoikeudenmukaisesti johdetuissa paikoissa. Niillä työntekijöillä, jotka kokivat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, oli myös huomattavasti vähemmän sairauslomia. (Vesterinen 2006, 160.)

Professori Ruohotien tutkimusten mukaan suora vaikutus esimiehen omalla käyttäytymisellä alaisen työmotivaatioon on vain 10–20 prosentin luokkaa. Toisaalta, esimies voi vaikuttaa työtapoihin, työn sisältöön, palkkaukseen ja ilmapiiriin sekä työporukan koostumukseen. Tätä kautta esimiehen vaikutus työmotivaatioon moninkertaistuu. Esimiehen rooli on aikojen saatossa muuttunut yhä enemmän töiden parhaasta osajasta kohti neuvovaa valmentajaroolia. Esimiehen rooliin tulisikin aina kuulua tavoitteiden kirkastamista, tiedottamista, kannustamista, koulutusta, palautetta, esimerkkinä ja tukena toimimista ja hengen luontia sekä tiettyssä määrin asiantuntijuutta. Myös näillä keinoilla voidaan ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. (Vesterinen 2006, 161.)

4.1 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Reilu johtaminen on yhteisöllistä ja osallistavaa. Se korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Yhteisöllisessä johtamisessa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Hiljaista tietoa eli ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä näkymätöntä tietoa kootaan ja hyödynnetään yhteisen keskustelun avulla. (Kehusmaa 2011, 118.)

Hyvän johtajuuden ominaisuuksiin lukeutuvat mm. luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus sekä kyky nähdä kokonaisuuksia. Jotta organisaatio pystyy muuntautumaan tilanteen mukaan, kyky rakentaa ja edelleen vahvistaa olemassa olevaa luottamussuhdetta on olennaisen tärkeää. Luottamuksen on oltava molemminpuolista. Alati muuntuvassa ja uudistuvassa verkosto-organisaatiossa johtajuusroolit vaihtuvat. Jotta organisaatiossa olevaa asiantuntijuutta voidaan hyödyntää monipuolisesti, luottamus on saatava aikaiseksi erilaisissa kokoonpanoissa. (Kehusmaa 2011, 118.)

Molemminpuolista luottamusta voi syventää. Kehusmaan (2011, 118–119) mukaan seuraavilla vinkeillä luottamus voi kasvaa. Ensinnäkin antamalla valtaa ja vastuuta organisaatiolle. Näin ollaan valmiita hyväksymään myös virheitä. Vaikka vallan ja vastuun luovuttaminen organisaatiolle on riskialtista, se auttaa oppimaan virheistä. Luottamuksen kasvattamiseksi jokaisen osapuolen tulisi olla esimerkillinen ja toimia yhteisten periaatteiden mukaisesti sekä myöntää itselleen ja muille rehellisesti ja rohkeasti jos on toiminut väärin tai vastoin ohjeita. Tulee olla valmis pitämään sanansa ja lupauksena, jopa pienimmissä asioissa. Täytyy muistaa, että itselle pieni asia voi olla organisaation jollekin jäsenelle hänen työpäivänsä tai viikkonsa tärkein asia. Myöntämällä rehellisesti, ettei pysty lupaamaan tai ettei ole pystynyt toteuttamaan jotakin lupaamaansa asiaa, luottamus kasvaa. Lisäksi tulee selittää syy sille, miksi lupaus ei toteutunut ja olla aidosti pahoillaan siitä, ettei pystynyt pitämään sanaansa. Viimeisenä käytännön neuvona mainittakoon, että esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja linjakas päätöksissään.

Esimies voi johtaa oman persoonansa mukaisella tavalla esimerkiksi äiti-hahmona, valmentajana tai tsempparina. Johtamisen tärkein tehtävä on viestintä. Onnistunutta viestintää voidaan toteuttaa seuraavilla tavoilla:

1. Viestimällä kaikille samanaikaisesti voi osoittaa pitävänsä kaikkia tasa-arvoisina.
2. Viestimällä yksiselitteisesti asiat ymmärretään juuri sillä tavalla, kuin ne on tarkoitus ymmärtää. Väärinymmärryksiä tulee helposti, mikäli käytetään epämääräisiä ilmaisuja tai vertauskuvia ilman selitystä.

3. Viestimällä positiivisesti voidaan ehkäistä negatiivista ilmapiiriä. Mikäli asia on negatiivinen, se kannattaa kertoa suoraan. Negatiivista asiaa kerrottaessa ei kannata kierrellä tai yrittää piilotella asiaa.
4. Seisomalla oman viestinsä takana esimies saa todennäköisesti viestinsä paremmin perille. Mikäli esimies esimerkiksi lähettää viestin ylemmän johtajan puolesta, alaiset huomaavat jos esimies ei ole yhtä mieltä asiasta ylemmän johdon kanssa. Tällöin alaiset eivät välttämättä itsekään ota viestiä tosissaan. Mikäli esimies on eri mieltä, hänen tulisi keskustella ylemmän johdon kanssa asiasta niin kauan, että ymmärtää miksi viesti tulee lähettää.
5. Mikäli viestissä on jotain sellaista, mikä voi olla vaikeaa ymmärtää, viestiä tulee käydä läpi myös muissa yhteyksissä. Samaa viestiä ei tarvitse lähettää useaan otteeseen, mutta asiaan tulee palata esimerkiksi uutiskirjeissä tai palavereissa. Toistamalla asiaa se tulee todennäköisesti ymmärretyksi ja se otetaan huomioon.
6. Esimiehen kannattaa viestiä omalla persoonallaan, ei välineillä. On viisasta puhua omana itsenään, tunteineen ja persoonallisina piirteineen. Viesti ei ole uskottava, mikäli se on ulkoa opeteltu tai se luetaan suoraan muistilapusta.

Esimiestyössä tärkeintä on kuitenkin näkökulma. Näkökulman pitäisi aina suuntautua negatiivisesta positiiviseen. Ongelmiin pitäisi etsiä ratkaisuja ja syyttelyn sijaan tulisi keskittyä itsearviointiin. Tämä voi olla haaste monelle, sillä on helpompaa nähdä vikoja ja ongelmia muissa kuin ratkaisun avaimia itsessään. (Leppänen & Korteso 2013, 88.)

Hyvän johtajuuden kulmakiviä on hyvä itsetuntemus. Mikäli johtajalla on hyvä itsetuntemus, hän tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Hän kykenee arvioimaan omaa käytöstään ja ymmärtää toimintansa ja päätöksensä taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Johtaja tarkastelee johtajuuttaan objektiivisesti ja hakee aktiivisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Hän ymmärtää olevansa vajavainen ja sen, ettei koskaan tule täydelliseksi johtajaksi. (Kehusmaa 2011, 119.)

Johtajan hyvä itsetuntemus antaa perustan organisaatiokulttuurin ja sen ytimenä olevien arvojen rakentamiselle. Hyvän johtajan tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että hän tiedostaa arvojen ja organisaatiokulttuurin merkityksen organisaation menestyksen kannalta. Lisäksi hyvä johtaja tiedostaa myös omat arvonsa ja ymmärtää arvojen ja johtamisen välisen yhteyden. Mikäli johtaja tuntee itsensä hyvin, hän ei arastele henkilökohtaisella tasolla käytäviä arvokeskusteluja. Ihmisten arvostus näkyy puolestaan luottamuksena. Muita arvostava johtaja osaa antaa organisaatiolle valtaa ja vastuuta oikeassa suhteessa. Ihmisten osaamista, yksilöllisyyttä ja tietoja sekä taitoja arvostetaan. Kaikenlaista asiantuntemusta osataan käyttää joustavasti tilanteen ja tarpeen mukaan. (Kehusmaa 2011, 119.)

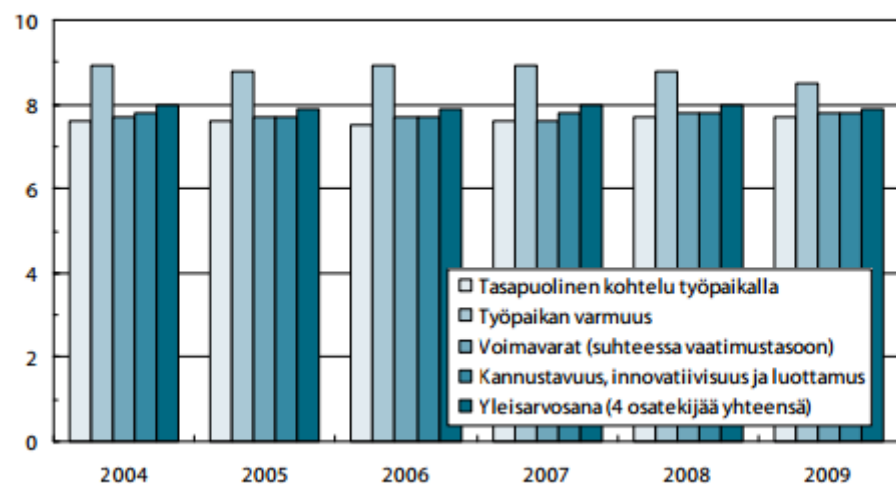
Kokonaisuuksien näkeminen on kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista, tunnistaa syy- ja seuraussuhteita ja ymmärtää eri asioiden välisiä yhteyksiä.

Kokonaisuuksiin keskittyvä johtaja ei huku epäolennaisiin seikkoihin. Hän auttaa myös muita keskittymään olennaisiin asioihin ja karsimaan epäolennaisia. Tietokanavien ja tietomäärän kasvaessa on tärkeää pystyä tunnistamaan keskeinen tieto nopeasti ja muuttamaan sitä tarpeen mukaan organisaatiota palvelevaksi informaatioksi. Keskittyminen olennaiseen, turhien asioiden karsiminen ja yksinkertaistaminen ovat monen johtajan keskeisimpiä kehitysalueita. (Kehusmaa 2011, 119–120.)

4.2 Esimiehen työhyvinvointi

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin (Kuva 3) tulosten mukaisesti johtamisessa ei ole esiintynyt sellaista muutosta, joka edistäisi riittävästi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. (Alasoini 2010, 50.)

Työolobarometri: työelämän laatu kouluarvosanalla mitattuna vuosina 2004–2009



Kuva 3. Työolobarometri. (Alasoini 2010, 17.)

Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys näkyy myös esimiesten tyytyväisyydessä. Esimiehiin kohdistuu työn ja vapaa-ajan välinen rajojen hämärtyminen, informaatiotulva sekä työpäivien venyminen ja työpäivien katkaisu. Jopa viidennes esimiehistä kokee, ettei voi vaikuttaa aikatauluihin lainkaan. Aikataulupaineet ovat esimiehille suuria. Tämä heikentää esimiesten valmiuksia huolehtia alaistensa jaksamisesta. Esimiesten kiire vaikeuttaa organisaation pitkän aikavälin suunnittelua ja aiheuttaa toiminnallisia ongelmia. Mitä enemmän esimiehellä on alaisia, sitä raskaammaksi esimiehet tuntevat työnsä henkisesti. Kuitenkaan esimiehillä ei ole havaittu keskimääräistä enempää psyykkisiä oireita. Esimiesten jaksamista parantavat muun muassa erilaiset voimavaratekijät kuten mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin ja työlöihin. (Kehusmaa 2011, 87.)

4.3 Etätyöskentelyn välineet

Sähköposti on hyvä ja välttämätön väline organisaatioviestinnässä. Se on myös loistava näennäistehokkuuden lisääjä ja turhan työn aiheuttaja väärin

käytettynä. Sähköposti ei sido paikkaan eikä aikaan, vaan sitä voi seurata missä ja milloin vain. Lisäksi sähköpostia voi lähettää aikaan tai paikkaan sitomatta. Ihmiset ovat aina tavoitettavissa, jopa vapaa-ajalla. Sähköpostiin on vastattava nopeasti tai muuten vaikuttaa välinpitämättömältä, tehottomalta tai organisoimattomalta. Jos ei kuitenkaan ole tavoitettavissa, tulee käyttää ”out of office” -viestiä ja kertoa, milloin on jälleen tavoitettavissa. Kännykkä on kuin liimaantuneena käteemme ja merkkiämme luo pakonomaisen tarpeen lukea uusin viesti. Mikäli ihminen seuraa sähköpostiviestintää koko valveillaoloaikansa, hän rasittuu henkisesti. Työhön liittyvät sähköpostit pitävät ajatukset työssä kun pitäisi nauttia vapaa-ajastaan. Harvat asiat selviävät enää iltamyöhällä. (Kehusmaa 2011, 65–67.)

Sähköpostikulttuuri on aina jonkin verran sidottu organisaatiokulttuuriin. Tehokkuutta ja tavoitettavuutta ihaileva ilmapiiri luo jo pohjan sähköpostiorjuudelle, mutta lopullisen silauksen antavat organisaatio ja sen johto omalla esimerkillään. Vaaditaan vahvaa itsetuntoa, jotta uskaltaa sulkea puhelimensa iltaisin ja viikonloppuisin, vastoin muun organisaation toimintatapaa. (Kehusmaa 2011, 66–67.)

Videoneuvottelujen avulla yritykset voivat säästää matka- ja puhelinkuluissa. Videoneuvottelut eivät sido esimerkiksi toimistoaikoihin ja ne hoituvat sujuvasti mistä vain. Parhaimmillaan videoneuvotteluiden myötä yhteistyö kumppanien kanssa tiivistyy ja helpottuu. Etätyössä vastuu ja vapaus toimivat työn tehostajina. Koska työtä on usein tehokkaampaa tehdä muualta kuin toimistolta käsin, tarvitaan toimivat välineet ja yhteydet. (Ainacom, n.d.)

Etätyöskentelyn välineet luovat myös mahdollisuuden järjestää virtuaalikonferensseja ja -konferensseja. Esimerkiksi Skype-videopuheluviestimen avulla voidaan järjestää jopa kansainvälisiä kokouksia. Skypen kautta on mahdollista jakaa oman tietokoneensa työpöytä sekä muita dokumentteja muille osallistujille. Tällä tavoin voidaan säästää paljon aikaa ja rahaa kun ei tarvitse tehdä matkajärjestelyjä. (Ainacom, n.d.)

Nykyisin voidaan hyödyntää myös niin sanottuja pilvipalveluja, joihin voidaan tallentaa tietoja ja järjestelmiä. Näin kaikki tietoja tai toimisto-ohjelmia tarvitsevat pääsevät niihin käsiksi omalta työpisteeltään. Lisäksi yrityksen järjestelmiin integroidut pikaviestiyhteydet helpottavat paikkaan sitoutumatonta viestintää. Yrityksen ja sen työntekijöiden tulee huolehtia turvallisista etäyhteyksistä, jotta tieto pysyy suojattuna. (Ainacom, n.d.)

4.4 Lain määräämät velvoitteet

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi lain mukaisesti tulee ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Kehusmaa 2011, 33–34.)

Työn fyysisiin haittatekijöihin suhtaudutaan paljon vakavammin kuin henkisiin haittatekijöihin. Esimiehet ryhtyvät huomattavasti herkemmin erilaisiin toimenpiteisiin jos työntekijä ilmoittaa fyysistä terveyttä koskevasta riskitekijästä. Fyysistä turvallisuutta uhkaavia riskitekijöitä kartoitetaan systemaattisesti ja niiden osalta pyritään ennaltaehkäiseviin toimiin. (Kehusmaa 2011, 34.)

Henkisen hyvinvoinnin kohdalla tilanne on toinen. Esimies ei mahdollisesti koe samanlaista vastuuta työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista, vaikka haitta olisi todennäköisesti työperäinen. Kuitenkin nuoremmissa ikäluokissa yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle on masennus, ei fyysinen sairaus tai vamma. Työn henkinen raskaus myös houkuttelee monia jäämään eläkkeelle ennen varsinaista vanhuuseläkeikää. (Kehusmaa 2011, 34.)

Työnantajalla on velvollisuus järjestää lakisääteinen työterveyshuolto. Monilla organisaatioilla ja yrityksillä on kuitenkin väärinkäsityksiä siitä, mitä lakisääteinen työterveyshuolto sisältää. Työturvallisuuskeskuksen mukaan lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluu mm. ”toimenpide-ehdotusten tekeminen työolojen parantamisesta sekä työkyvyn edistämisestä”, ”työkykyä ylläpitävään toimintaan osallistuminen” sekä ”työkyvyn heiketessä työntekijän terveyden seuranta, työssä selviytymisen edistäminen, kuntoutusneuvonta sekä kuntoutukseen ohjaaminen”. Monesti luullaan, että laki tarkoittaa työntekijöiden sairaanhoitoa. Lainmukaiset työterveyshuollon palvelut painottuvat sen sijaan enemmänkin ennaltaehkäisevään toimintaan. Monet työnantajat ja työntekijät pitävät tärkeämpänä tehokasta sairaanhoidon järjestämistä kuin ennaltaehkäisevää toimintaa. Monet eivät myöskään ole tietoisia siitä, missä määrin jo lait velvoittavat ennaltaehkäisevään toimintaan. (Kehusmaa 2011, 40–41.)

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin”. Alakysymyksissä haettiin vastauksia siihen, miten etäjohtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja millaisia vaikutuksia etätyöskentelyllä voi olla. Tutkimuskysymys kehittyi kysymyksestä ”johtamisen vaikutus työhyvinvointiin”. Näkökulma etäjohtajuuteen syntyi toimeksiantajan ehdotuksesta ja siitä tuli työn keskipiste.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseen on valittu tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus on validi tutkimukseen, jossa halutaan mahdollisimman suuri otanta kuvaamaan ilmiötä. Kvantitatiivisten tutkimusten tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat yleensä esimerkiksi lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut sekä puhelinhaastattelut. (Heikkilä 2014, 6–8.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tiedonkeruuseen internet-kyselyn välityksellä. Lisäksi kvalitatiivisen menetelmän avulla on haastateltu sekä etätyöntekijää että etäesimiestä. Internet-kyselyn avoimia vastauksia on käsitelty kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Kvantitatiivinen tutkimus vaatii toimiakseen riittävän suuren ja edustavan otoksen. Aineiston keräykseen käytetään usein identtisiä tutkimuslomakkeita, joissa on vastausvaihtoehdot valmiina. Vastaukset on usein luokiteltu siten, että tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi numeeristen suureiden avulla. Tällä tavoin voidaan selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus kertoo olemassa olevan tilanteen, mutta ei kykene selvittämään vastauksiin johtaneita syitä. (Heikkilä 2014, 8.)

Tutkimuksen teoreettisen osan lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä teoreettisessa osassa käytetään kirjallisuustutkimusta sekä muita luotettavia lähteitä. Kirjallisuustutkimus on yksi perusmenetelmistä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (Lappalainen & Jormakka 2001, 42).

Kirjallisuustutkimukseen on päädytty, koska etätyö ja työhyvinvointi ovat äärimmäisen laajoja käsitteitä, joita on hankala ymmärtää ilman kunnollista perehtymistä. Ilman kirjallisuustutkimusta eli syvällistä kokonaisuuksiin perehtymistä ei ole mahdollista laatia perusteltuja johtopäätöksiä.

Analyysimenetelmänä datan käsittelyssä hyödynnetään luokittelua. Luokittelun avulla suuresta joukosta voidaan muodostaa erilaisia ryhmiä, jotka kuvaavat kohdejoukkoa (Jyväskylän yliopisto 2015). Dataa voidaan esimer-

kiksi ryhmitellä hyödylliseen ja hyödyttömään kategoriaan tiedon käytettävyyden perusteella. Analysoimalla hyödyllistä ja tutkimusta tukevaa dataa voidaan päästä tiettyyn loppuasetelmaan, joka johtaa tutkimustuloksiin.

Aikaisemmin tuotettua tietoa sekä teoriaa käytetään tutkimuksen pohjana. Lähteiden ja niissä olevan tiedon validiteetti on analysoitu. Validiteetti kuvaa tiedon luotettavuutta ja sitä, ovatko käytetyt menetelmät sopivia suhteessa tutkittavaan asiaan (Huttunen & Metteri 2008, 57).

Kirjallisuustutkimuksen toteuttamiseksi on tärkeää löytää luotettavaa lähdeaineistoa. Lähdekritiikki on tärkeä osa tiedonhakuprosessia, joten lähteissä ilmoitetuista faktoista tulee varmistua aineistoa analysoimalla (Rautio 2016).

Tähän tutkimukseen lähdemateriaalia on saatavilla runsaasti. Näin ollen lähteissä esitetyt tiedot ovat usein varmistettavissa toisesta lähteestä. Tutkimuksen lähdeaineistona käytetään kirjallisuutta, vanhoja tutkimuksia sekä erilaisia verkkojulkaisuja. Alaa koskevat vanhat tutkimukset ovat auttaneet lähteiden etsimisessä. Tutkielma luodaan kerätyn aineiston pohjalta ja siinä käytetään apuna erilaisia kuvaajia. Kuvaajat helpottavat aineiston analysointia ja havainnointia.

5.3 Kohderyhmä, kanavat ja kyselylomake

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat etätyöntekijät. Tutkimuksessa tarkastellaan etätyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja etätyöskentelystä. Tämän perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, kykeneekö esimies huolehtimaan alaisten työhyvinvoinnista etänä.

Kysymykset on laadittu siten, että niihin on helppoa ja nopeaa vastata. Kyselyssä on käytetty numeeriseen arviointiin perustuvia vastausvaihtoehtoja, jotta tuloksia voidaan verrata toisiinsa. Lisäksi kyselyyn on sijoitettu muutama avoin kohta, jotta tutkittavaan asiaan saadaan lisää syvyyttä ja ulottuvuuksia. Avointen kysymysten avulla vastaajat voivat tuoda ilmi omia näkemyksiään ja kertoa kuinka kokevat esimerkiksi työturvallisuuden etätyössä.

Kyselyä on jaettu eteenpäin työelämän sosiaalisen median kanavissa kuten LinkedInissa ja Facebookissa. Lisäksi kysely välitettiin Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoille sekä sähköpostin että sosiaalisen median kanavien välityksellä. Tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman laaja ja monipuolinen joukko eri-ikäisiä ihmisiä. Sosiaalisen median käyttö mahdollisti sen, että ihmiset eri aloilta osallistuvat tutkimukseen vastaamalla kyselyyn. Mielestäni näin saadaan laajempi otos etätyöstä kuin siten, että vastaajat olisivat esimerkiksi vain yhden yrityksen työntekijöitä.

Kyselylomake on laadittu teorian pohjalta ja kysymysten avulla voidaan perustella ja tutkia tutkittavaa aihetta. Tutkimus on luotu käyttäen SurveyMonkey -työkalua. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

5.4 Toteutus

Tutkimus toteutettiin osana opinnäytetyötä. Toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulu. Tutkimusongelmana oli etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Alakysymyksiä on valittu kaksi ja ne selittävät mitä on työhyvinvointi ja etäjohtaminen.

Tutkimussuunnitelman jälkeen työ eteni teoriaan perehtymällä, jonka myötä tarkemmat kyselyn aiheet hahmottuivat. Tutkimus eteni lopulta kvantitatiivisen tutkimussuuntauksen mukaisesti. Ensin suunnitelma, sitten tutkimusongelman ratkaisu, aineiston keräys ja analysointi sekä johtopäätösten teko kerätyn aineiston perusteella.

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki, jotka työskentelevät etänä. Tähän tutkimukseen ei kuitenkaan vastannut koko joukko etätyöntekijöitä, vain otanta näistä henkilöistä. Otos on sattumanvarainen, mutta se rajautui jo kyselyn perusteella suomalaisiin tai suomenkielisiin vastaajiin, sillä kysymykset on laadittu suomeksi.

Jakamalla kyselyä julkisilla foorumeilla saatiin kyselylomake kaikkien saataville. Vaikka tutkimusta voidaan luonnehtia tämän vuoksi kokonaistutkimukseksi, saattaa tutkimukseen silti liittyä kehikkovirhe. Toisinaan voi käydä niin, että otanta on liian laaja ja sisältää perusjoukkoon kuulumattomia (Virtuaaliamk, n.d). Kehikkovirheen lisäksi tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa osaltaan myös vastausten kato. Käytännössä koko perusjoukko, eli organisaation suomalaiset etätyöntekijät, ei ole aina käytettävissä. Lisäksi osa vastaajista jää tavoittamatta tai he kieltäytyvät vastaamasta. Jotta tutkimuksessa pystyttiin välttämään otantavirhettä, oli saatetekstissä ilmaistu selkeästi, että kysely koskee vain etätyötä tekeviä henkilöitä.

5.5 Tulokset

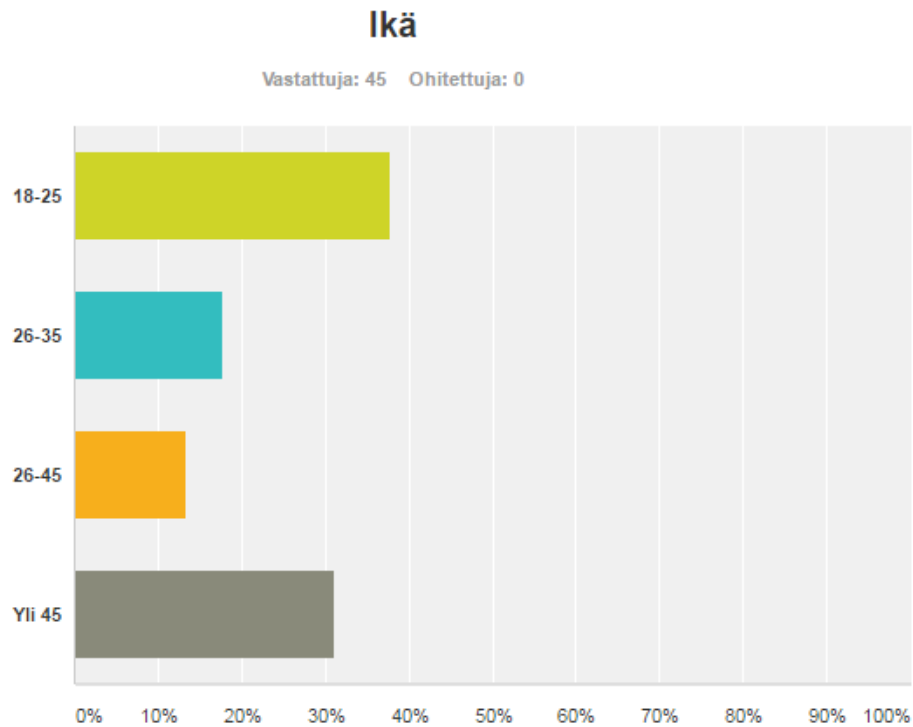
Tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä kvantitatiiviseen tutkimustapaan kuuluvaa kyselylomaketta. Etätyöntekijöiden tavoittamiseksi kyselylomake oli mielekkäin tapa toteuttaa tutkimus.

Suurin osa kyselyn vastauksista on sellaisia, jotka voidaan asettaa numeeriseen ja tilastolliseen muotoon, mutta kysely sisältää myös muutaman avoimen kysymyksen. Avointen kysymysten analysointiin käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen tapoja. Tavoitteena oli saada selville työntekijöiden mielipiteitä ja näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tämä tavoite vastaa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän määritelmiä. Tutkimus on siis toteutettu monipuolisesti, lähentyen aihetta sekä kvantitatiivisen menetelmän että kvalitatiivisen menetelmän näkökulmista.

Tulokset puretaan eri kategorioiden avulla. Tyytyväisyyttä tarkastellaan muun muassa ikään, sukupuoleen ja ammattiin suhteutettuna. Seuraavassa luvussa esitellään kyselyn tulokset.

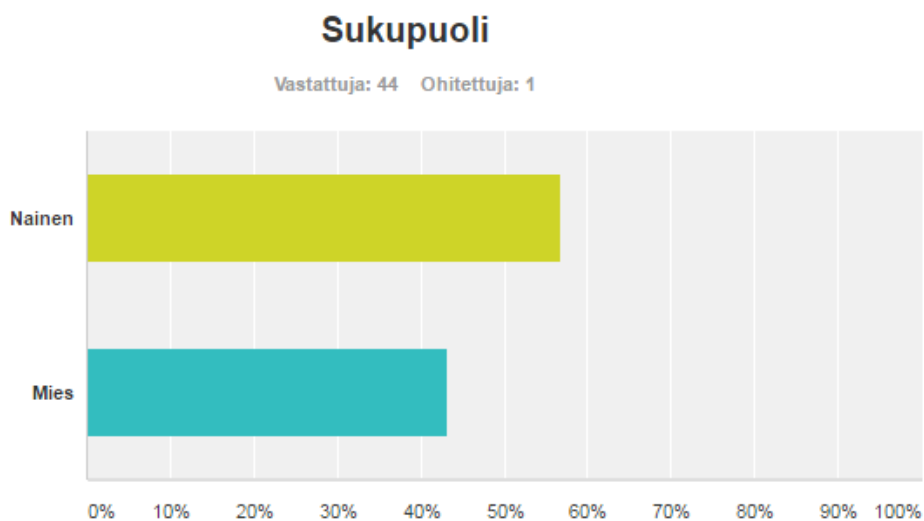
5.5.1 Kysely

Kyselyyn vastasi yhteensä 45 henkilöä. Kuvista nähdään vastausten määrä ja niiden jakautuvuus eri luokkiin.



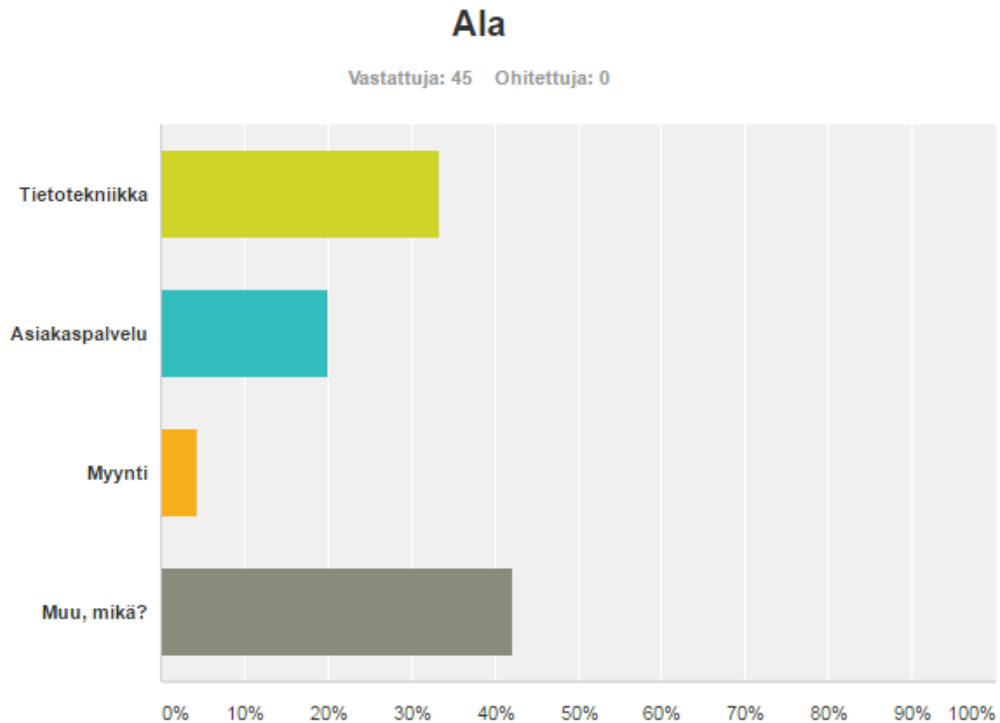
Kuva 4. Kysymys n:o 1.

Kyselyyn vastanneista 37,78 % oli 18–25 vuotiaita eli 17 henkilöä. 26–35 vuotiaita oli 17,78 %, 26–45 vuotiaita 13,33 % ja yli 45 vuotiaita 31,11 % eli 14 henkilöä (Kuva 4). Suurimmat vastausprosentit löytyvät ikäluokista 18–25 vuotiaat ja yli 45-vuotiaat.



Kuva 5. Kysymys n:o 2.

Vastaajista 58,82 % oli naisia ja 43,18 % miehiä (Kuva 5). Tämä tekee 25 naista ja 19 miestä. Yksi vastaajista ei ilmoittanut sukupuoltaan.

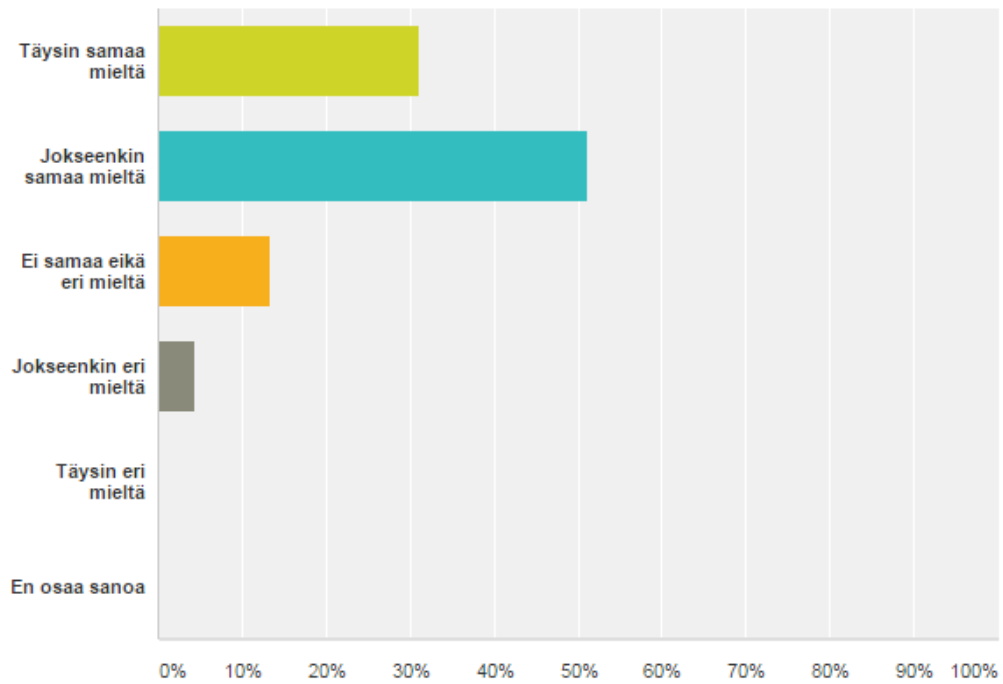


Kuva 6. Kysymys n:o 3.

Vastanneista 33,33 % työskentelee tietotekniikan alalla, 20 % asiakaspalvelussa ja 4,44 % myynnissä. 42,22 % valitsi vaihtoehdon muu ammatti (Kuva 6). Ammatiksi ilmoitettiin muun muassa taloushallinto, markkinointi, rahoitus, tilintarkastus ja tietojenkäsittely.

Etätyö on vaikuttanut hyvinvointiini positiivisesti

Vastattu: 45 Ohitettu: 0

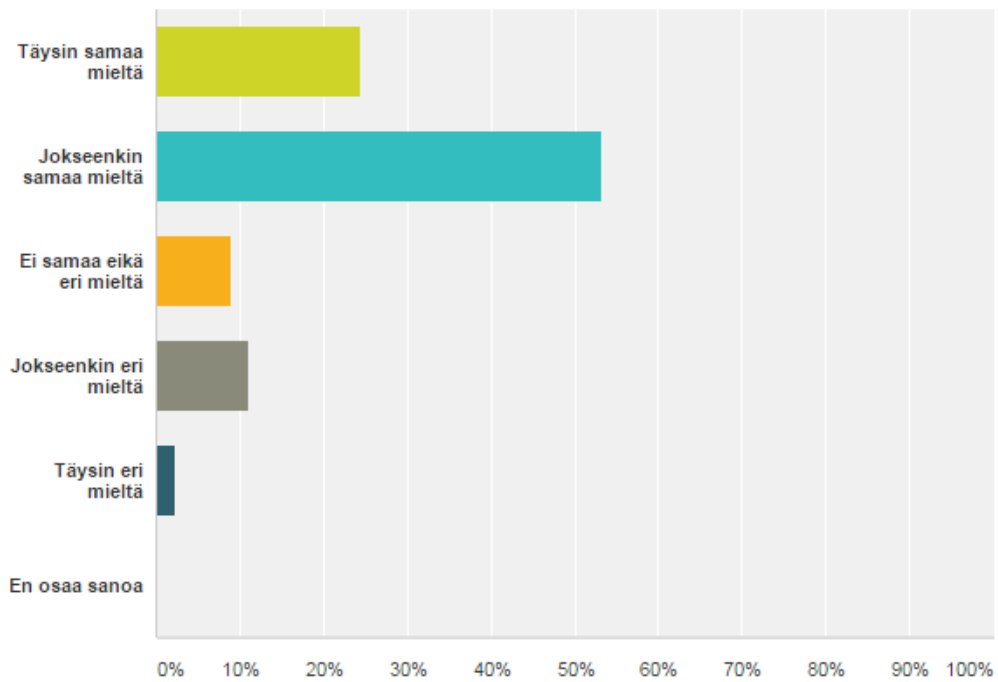


Kuva 7. Kysymys n:o 4.

Vastaajista 31,11 % oli sitä mieltä, että etätyö on vaikuttanut hyvinvointiin positiivisesti. 51,11 % oli jokseenkin samaa mieltä, 13,33 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4,44 % oli jokseenkin eri mieltä (Kuva 7).

Yhteydenpito esimieheen on mielestäni helppoa etänä

Vastattuja: 45 Ohitettuja: 0

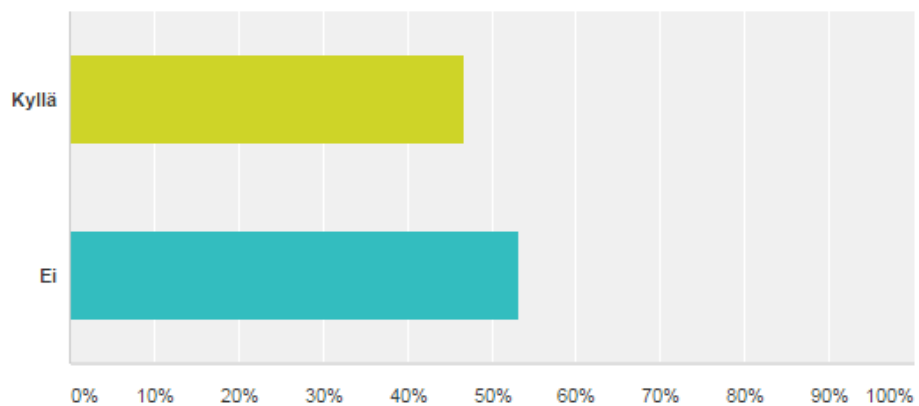


Kuva 8. Kysymys n:o 5

Vastaajista 24,44 % oli sitä mieltä, että yhteydenpito esimieheen on helppoa etänä. Jokseenkin samaa mieltä oli 53,33 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 8,89 %, jokseenkin eri mieltä 11,11 % ja täysin eri mieltä 2,22 % (Kuva 8).

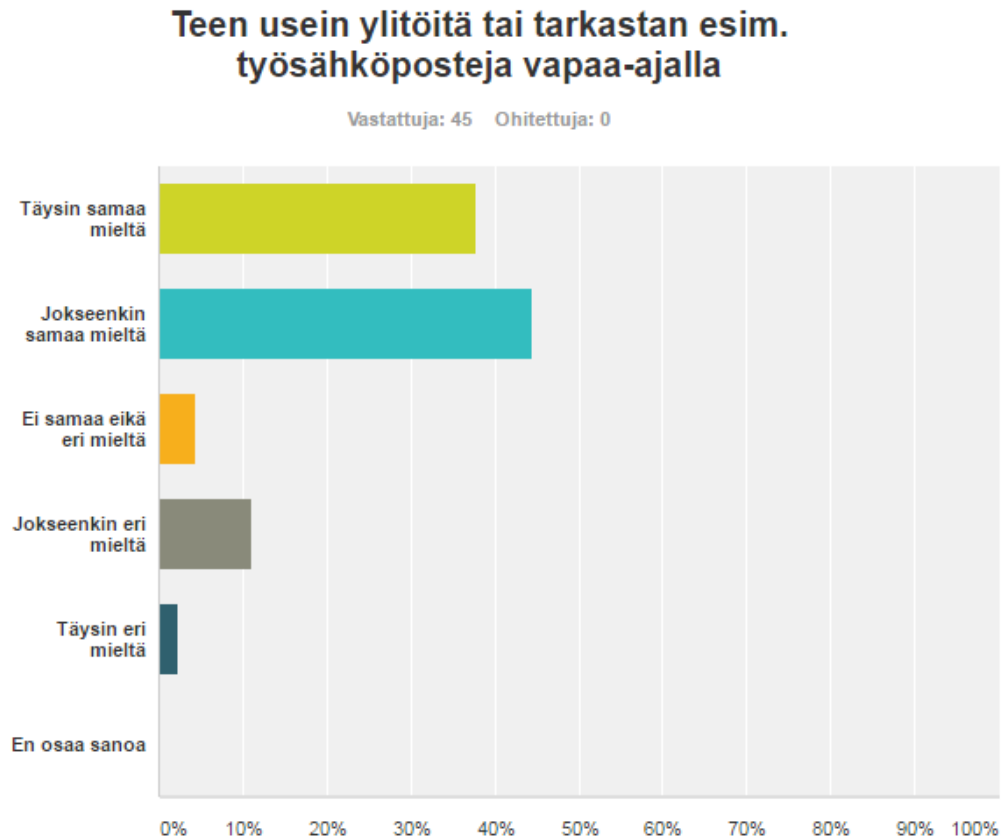
Työaika valvotaan

Vastattuja: 45 Ohitettuja: 0



Kuva 9. Kysymys n:o 6.

Työajan valvonnan välinen vastausten ero on vain 6,66 %. Vastaajista 46,67 % kertoi, että työaika valvotaan. 53,33 % kertoi, että työaika ei valvota (Kuva 9).



Kuva 10. Kysymys n:o 7.

Vastaajista 37,78 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väitteen ”teen usein ylitöitä” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 44,44 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 4,44 %, jokseenkin eri mieltä oli 11,11 % ja täysin eri mieltä 2,22 % (Kuva 10).

Mitä etätyö on tuonut sinulle? (esim. antanut mahdollisuuden kouluttautumiseen tai perhe-elämän ylläpitoon)

Vastattu: 37 Ohitettu: 8

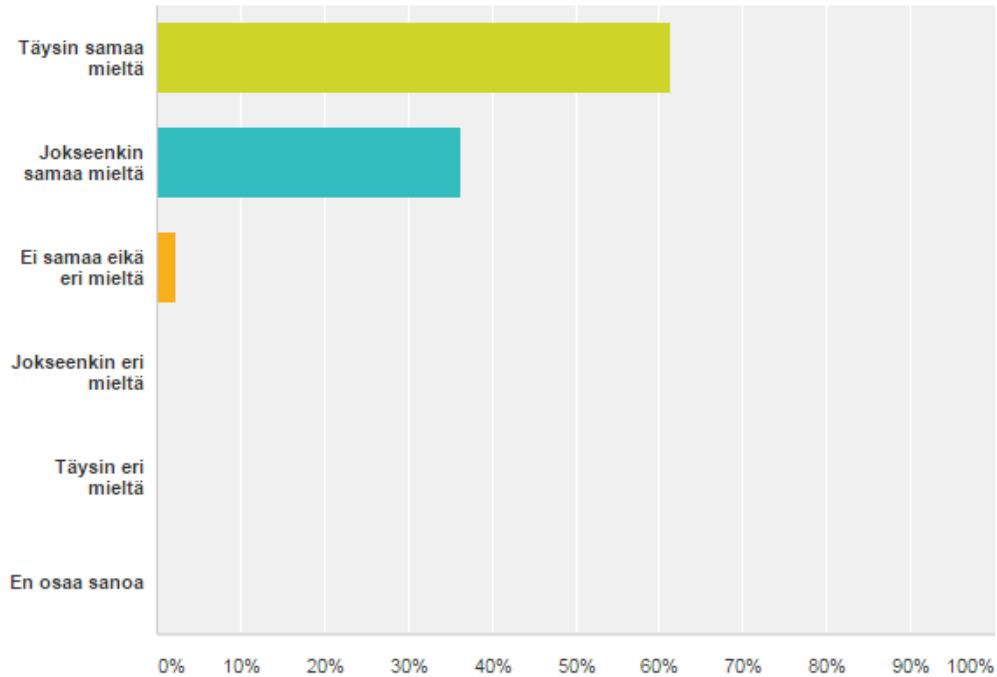
Kuva 11. Kysymys n:o 8.

Suurin osa vastaajista koki, että etätyö on vaikuttanut positiivisesti. Yleisiä vastauksia olivat vapaus ajankäyttöön, lisääntynyt vapaa-aika ja energia työmatkojen jäädessä pois sekä mahdollisuus osallistua perhe-elämään ja arkiaskareisiin. Karkeasti luokiteltuna suurin osa vastaajista arvosti lisääntynyttä vapaa-aikaa. Perhe oli toiseksi tärkein avainsana vastauksissa, mutta

lähes yhtä usein vastauksissa esiintyi rauhallinen ympäristö työskentelylle sekä keskittymisrauha.

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä sekä toiminnan läpinäkyvyys on ehdoton edellytys etätyön onnistumiseksi

Vastattu: 44 Ohitettu: 1



Kuva 12. Kysymys n:o 9.

Vastaajista 61,36 % oli täysin samaa mieltä, että luottamus esimiehen ja työntekijän välillä sekä toiminnan läpinäkyvyys on ehdoton edellytys etätyön onnistumiseksi. 36,36 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 2,27 % ei ollut samaa eikä eri mieltä (Kuva 12).

Miten työturvallisuudesta huolehditaan? Onko fyysiseen tai henkiseen turvallisuuteen kiinnitetty huomiota? Tietääkö esimies, millaiset työolot etätyöntekijällä on?

Vastattu: 34 Ohitettu: 11

Kuva 13. Kysymys n:o 10.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työskentelyn turvallisuus on etätyöntekijän itsensä vastuulla. Osa kertoi esimiehen tarjoavan vapauden valita työskentelyyn välineet, esimerkiksi sähköpöydän ja työtuolin.

Useat kokivat, että esimies ei välitä siitä, millaisissa oloissa työskennellään. Osalla on sopimus esimiehen kanssa, jonka mukaan työntekijän tulee itse

huolehtia työturvallisuudestaan. Karkeasti luokiteltuna 24 vastaajaa oli sitä mieltä, että työoloista ei huolehdi ja neljä vastaajaa sitä mieltä, että työoloihin on kiinnitetty huomiota.

5.5.2 Haastattelut

Haastateltu Antti-Pekka Pennanen työskentelee sisällöntuottajana Netwheels Oy:llä. Pennanen on 25-vuotias. Pennanen työtehtäviin kuuluu artikkeleiden kirjoitus internettiin sekä podcastit autoiluun ja liikenteeseen liittyen. Lisäksi hän huolehtii ajoittain Twitterissä tapahtuvasta markkinoinnista eli lähettää twiitin podcast -jaksosta. Luvun ”Haastattelut” tiedot perustuvat Pennanen haastatteluun (2016).

Pennaselle etätyöskentely sopii hyvin, sillä se on mahdollistanut kouluttautumisen samanaikaisesti. Hän viettää ”kaiken aikansa” kirjastossa, joten se toimii myös etätyöskentelyn työpisteenä. Hän yhdistää näin opiskelun ja työn teon samaan paikkaan.

Erityisen hyödylliseksi Pennanen kokee myös sen, että hän pystyy pitkälti itse päättämään, milloin tekee töitä. Usein opiskelu on ensisijainen prioriteetti, joten töitä täytyy tehdä iltaisin tai viikonloppuna arkipäivän sijaan. Podcast on Pennanen ja hänen työkaverinsa yhteinen yritys, joten siinäkin vastuu töistä ja valmistautumisesta on Pennasella itsellään.

Pennanen aloittaessa etätyöskentelyn otti aikansa, jotta työt alkoivat sujua ilman sekasortoa. Etätyössä vastuu tekemisestä ja työskentelystä on kokonaan itsellä, joten itsekurin ylläpito vaati opettelua ja totuttelua. Edellinen työnantaja oli Pennasella sellainen, joka ei kannustanut millään tavalla itsenäiseen toimintaan, joten kontrasti oli suuri.

Yhteyttä esimieheen Pennanen pitää sähköpostitse, puhelimitse, Slackin kautta sekä tapaamalla lounaalla ja kollegan välityksellä. Nämä kaikki ovat myös niitä kanavia, joiden avulla muut työntekijät ja esimies tavoittavat Pennanen.

Työtehtävistä ei sovita sen kummemmin erikseen. Toisinaan Pennanen saa ehdotuksia ja lisätyötarjouksia sähköpostitse. Hän saa kuitenkin pitkälti itse päättää mitä tekee ja milloin. Podcastia suunnitellaan jonkin verran yhdessä työkaverin kanssa etukäteen esimerkiksi Whatsappin välityksellä ja keskustelemalla puhelimesta.

Työtunnit Pennanen tallentaa Excel-taulukkoon. Samassa taulukossa hän kertoo myös mitä on tehnyt. Työaikaa ei siis valvota esimerkiksi työajan valvonnan järjestelmällä. Pennanen lähettää Excel-taulukon eteenpäin konvertoidakseen ajan rahaksi. Koska Pennasella ei ole varsinaista työaikaa, sitä on vaikeaa valvoa tai ainakaan sitä ei valvota. Työkaverit kyllä huomaavat, mikäli esimerkiksi podcasteihin ei ole valmistauduttu huolella. Parhaiten työajan käytöstä kertovatkin töissä aikaansaadut tuotokset. Työajan valvontana voidaankin pitää toteutettuja podcasteja ja kirjoituksia, jotka osoittavat, että työaika on käytetty töiden tekoon.

Esimiehen ja alaisen suhde on Pennasen mukaan ”aika rento”. Esimies antaa palautetta ja myös ottaa sitä vastaan, jos jotain on pielessä. Toiminta on avointa ja ainakaan Pennanen ei koe, että mitään salailtaisiin. Luottamus-suhde on myöskin avoin ja luottamus on molemminpuolista.

Pennasen mielestä tiimityöskentely on hankalampaa etänä ja se vaatii usein myös lähijakson, jolloin saadaan usein enemmän aikaiseksi kuin yksin tekemällä. Tähän syynä on se, että työkavereilla on erilaisia näkemyksiä keskenään ja ajatukset menevät usein hieman ristiin, joten lopputulos vaatii hiomista palojen loksattamiseksi paikalleen kokonaisuudeksi.

Työturvallisuuteen ei ole erityisesti kiinnitetty huomiota Pennasen työssä. Pennanen kokee, että työn luonne on melko vaatimaton turvallisuushaasteiltaan. Työt joustavat kyllä jos Pennanen on burn outin partaalla. Tästä on myös kokemusta.

Etäesimies X:n mukaan (haastattelu 2016) johtaminen ei ole kiinni siitä, onko lähellä vai kaukana. Hänen mukaansa esimies itse voi luoda etäisyyden tai läheisyyden esimiehen ja alaisen välille. Yhteydenpitoon on luotu paljon erilaisia kanavia, mutta X:n mukaan tärkeämpää on olla henkisesti läsnä. Yritysten ja organisaatioiden yrityskulttuuri vaikuttaa paljon siihen, mitä kanavia käytetään. Ne antavat paljon mahdollisuuksia, mutta voivat myös ahdistaa, mikäli koetaan, että täytyy olla koko ajan läsnä ja tavoitettavissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva etätyöskentelystä Suomessa. Pyrkimyksenä oli muodostaa näkökulma etäesimiehen vaikutuksesta alaisiin. Tämän näkökulman kautta haettiin vastausta siihen, voiko etäesimies vaikuttaa alaisiinsa siten, että heidän työkykynsä säilyy ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehditaan riittävästi. Työ on rajattu siten, että sen ei ole tarkoitus perehtyä syvällisesti etätyön tai etäjohtamisen taloudellisiin ja tuotannollisiin vaikutuksiin. Toissijaisena tavoitteena voidaan pitää ratkaisuehdotuksia etäjohtamisen ongelmiin.

Tutkimuksen perusedellytyksenä oli löytää työntekijöitä, jotka ovat etätyössä. Oletuksena voitiin pitää sitä, että tällaiset henkilöt voidaan tavoittaa sosiaalisen median välityksellä. Yleisesti ottaen suuri osa etätyöntekijöistä on opiskelijoita, asiantuntijoita tai kokeneita tekijöitä. Tämä näkyi vastaajien ikäjakaumassa. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 18–25 -vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli yli 45-vuotiaat. Voitaisiin olettaa, että yli 45-vuotiaat ovat työelämässä kokeneita ammattilaisia, jotka kykenevät työskentelemään itsenäisesti. Näiden ikäluokkien väliin jäävät henkilöt, jotka ovat todennäköisesti siirtyneet työelämään jonkin aikaa sitten, mutta eivät ole ehtineet muodostaa vielä kovin pitkäkestoisia työsuhteita. 26–45 -vuotiaat olivat harvassa. Miehiä ja naisia oli aikalailta saman verran, naisia tosin hiukan enemmän. Yksi vastaaja ei ilmoittanut sukupuoltaan. Otos on

sattumanvarainen ja tulosten perusteella eri ammattikunnat ovat laajasti edustettuna. Saamalla vastauksia eri alojen edustajilta saatiin otos, jossa on erilaiset työn asettamat odotukset ja työskentelyn metodit. Tämän kautta saadaan esiin yksilön subjektiivinen mielipide.

Tutkimus laadittiin teorian pohjalta ja sen avulla selvitettiin etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelyn vaikutuksesta hyvinvointiin. Näillä tiedoilla voitiin perustaa näkemyksiä siitä, millaista etätyöskentely Suomessa on.

Työtä voidaan pitää luotettavana koska sen otos on sattumanvarainen ja ikäsekä alajakaumaltaan laaja. Vastaaajia oli 45, joten otoksen laajuuden perusteella tutkimusta voidaan pitää melko luotettavana. Siitä huolimatta tutkimus ei kuitenkaan kata kovin suurta osaa kaikista etätyöntekijöistä. Tutkimus rajoittuu vain suomalaisiin tekijöihin, sillä kysely on laadittu suomen kielellä. Koska tutkimus ei keskity vain yhteen toimialaan tai yritykseen ja ei siten ole tapaustutkimus, voidaan tuloksia hyödyntää yleisellä tasolla.

Yli 80 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että etätyö on vaikuttanut hyvinvointiin positiivisesti. Vain alle viisi prosenttia vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen ”etätyö on vaikuttanut hyvinvointiini positiivisesti” kanssa. Voitaisiin siis olettaa etätyön vaikuttavan hyvinvointiin lähinnä positiivisesti. Moni ilmoitti saaneensa lisää omaa aikaa työmatkojen jäädessä pois. Ylimääräinen aika käytettiin muun muassa liikuntaan ja nukkumiseen. Liikunta ja uni ovat erittäin tärkeitä asioita ja ne luovat perustan jokaisen hyvinvoinnille, joten etätyöskentelyllä on myös tällaisia suoria vaikutuksia hyvinvointiin.

Suurin osa (>75 %) oli sitä mieltä, että yhteydenpito esimieheen on helppoa etänä. Kuitenkin lähes 15 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yhteydenpito ei ole helppoa. Yhteydenpito voidaan siis toteuttaa tavalla, jonka työntekijä kokee helpoksi. Näin ei ilmeisesti ole kuitenkaan kaikissa paikoissa.

Työajan valvonnasta kysyttäessä vastaukset jakautuivat erittäin tasaisesti. Työajan valvonnan välinen ero vastauksissa on vain 6,66 prosenttiyksikköä. Hieman yli 50 prosenttia kertoi, että työaikaa ei valvota. Voitaisiin olettaa, että työaikaa ei valvota, mikäli työ on urakkaperusteista tai muuten mitattavissa olevaa. Tällöin työajalla ei ole merkitystä, vaan palkkio perustuu tehtyihin töihin. Tutkimusta voisi laajentaa tarkastelemalla työajan valvonnan vaikutuksia työn laatuun ja tekijöiden tehokkuuteen. Luultavasti keskittymisen suuntaaminen työajasta tehtyihin töihin voi vähentää monen stressitasoa. Työ voitaisiin kokea merkityksellisemmäksi ja ylimääräisen työajan karsiminen tekisi työskentelyn inhimillisemmäksi. Monessa työpaikassa pidetään työntekijöitä tarpeettoman pitkään kiinni töissä. Tarpeeton pyöriminen toimistolla ei yleensä hyödytä työntekijää eikä työnantajaa.

Suurin osa vastaajista ilmoitti tekevänsä usein ylitöitä tai tarkastavansa esimerkiksi sähköposteja vapaa-ajalla. Selvästi yli 80 prosenttia kaikista vastaajista oli sitä mieltä. Niin kutsuttu harmaa työaika voi olla erittäin vahin-

gollista hyvinvoinnin kannalta työntekijän ollessa jatkuvassa valmiustilassa. Harmaa työaika voi usein estää riittävän palautumisen. Työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä myös yksilön henkilökohtaiset ihmissuhteet saattavat rasittaa, mikä taas vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Toisaalta, muutama vastaaja oli saanut tarvitsemaansa joustoa työelämään tekemällä töitä pikkuhiljaa pitkin päivää. Näin päivään ei tullut suurta piikkiä työnteon määrässä.

Myös, teorian mukaisesti, vapaa-ajan ja työajan erottaminen toisistaan voi olla vaikeaa. Miten vapaa-aika erotetaan sitten kun työskennellään kotona tai muuten etänä? On helppoa sortua niin sanottuun harmaaseen työaikaan. Mikäli työpuhelinta ei laiteta sivuun vapaa-ajalla, tulee helposti seurattua työsähköposteja ja muiden on helppo tavoittaa työntekijä, vaikka tämän varsinainen työaika olisikin jo loppunut. Haasteellista on myös se, miten ja milloin muiden on mahdollista ottaa yhteyttä, mikäli työntekijä päättää itse työajoistaan. Aikatauluttamalla esimerkiksi viikon etukäteen voi työntekijä hallita paremmin yhteyksiään ja sopia seuraavia yhteydenottoaikoja jo edellisen yhteydessä.

Etätyöläinen on suuressa vastuussa omasta aikataulustaan ja työmäärästään. On asetettava selkeät rajat ja suunniteltava, missä aikataulussa työt toteutetaan. Näin työntekijä voi huolehtia itse omasta hyvinvoinnistaan ja säilyttää työkykynsä. Esimies voi valvoa töiden edistymistä. Mikäli esimies huomaa epäjohtonmukaisuuksia työmäärässä tai töiden toteutusajassa, hän voi keskustella työntekijän kanssa tämän työaikataulusta sekä ylitöinä tehdyistä tunteista. Esimies voi muistuttaa työntekijää aikataulun laatimisesta sekä antaa vinkkejä sen laatimiseen. Näin voidaan edistää tunnetta siitä, että työt ovat hallinnassa.

Kukaan vastaajista ei ilmoittanut etätyön tuoneen negatiivisia asioita elämänsä. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että etätyö lisää ”omaa aikaa”, mikä vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin. Monet kokivat saaneensa lisää aikaa osallistua perhe-elämään ja energiaa työmatkojen jäädessä pois. Etätyö on oiva vaihtoehto sosiaalisesti aktiiviselle ihmiselle, mutta introverttiin tai muuten sosiaalisesti muiden järjestämiin tapaamisiin tukeutuvaan se voi vaikuttaa myös negatiivisesti. Vaikka jotkut viihtyvät paljon yksin, tarvitsee jokainen kuitenkin jonkinlaisen sosiaalisen verkoston.

Vastausten perusteella tarvitaan molemminpuolista luottamusta ja toiminnan läpinäkyvyyttä, jotta etätyö voi onnistua. Yksikään vastaaja ei ollut eri mieltä tästä asiasta. Vain 2,27 prosenttia ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Loput 97,72 prosenttia oli väitteen kanssa samaa mieltä.

Työturvallisuudesta kysyttäessä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijä on etätyössä itse vastuussa omasta työturvallisuudestaan. Työnantajalle tämä on luonnollisesti otollinen tilanne. Työnantajan tarvitsee välittää vain töiden teosta tai tekemättä jättämisestä. Voidaan kuitenkin miettiä, onko edellä mainittu toiminta eettisesti oikein ja toteutuuko työlainsäädäntö. Vastaajien kommentteista voidaan päätellä, että moni ei ollut tyytyväinen. He kokivat, että esimies ei välitä heistä tai heidän työoloistaan. Osa oli sitä mieltä, että heidän työolosuhteensa eivät ole esimiehen asia, eikä

ilmeisesti halunnut esimiehen esimerkiksi tarkastavan työolosuhteita. Ilman henkilökohtaisia tapaamisia esimiehet voivat helposti unohtaa ihmisen työn takana ja vaatia liikaa työntekijältä.

Etätyöntekijä Antti Pennasen haastattelussa ilmeni, että etätyöskentely on antanut hänelle esimerkiksi mahdollisuuden opiskeluun. Pennanen merkitsee itse työtuntinsa Excel-taulukkoon, mutta muutoin työaikaa ei valvota. Työajan joustavuus mahdollistaa työnteon ja opiskelun yhdistämisen joustavaksi ja yhtäaikaiseksi kokemukseksi. Etätyö on antanut siis Pennasen toteuttaa elämänsä haluamallaan tavalla ja tukenut yksilön ammatillista kehitystä tukemalla mahdollisuutta opiskella.

Pennanen kokee, että etätyö on tuonut hänelle vapautta, mutta myös vastuuta. Töiden teko ja aikataulutus on omalla vastuulla. Työstä kertovat parhaiten aikaansaadut tuotokset. Työkaverit huomaavat kyllä, mikäli töitä ei ole tehty. Tämän ansiosta työntekijä on itseohjautuva ja motivaatio löytyy vähintäänkin kollegoiden luottamuksen säilyttämisestä. Tekemättömät työt luovat taatusti epäluottamusta työyhteisön keskuudessa.

Tiimityöskentely on Pennasen mielestä hankalampaa etänä verrattuna perinteiseen toimistotyöskentelyyn. Pennasen tiimityöskentely kollegoiden kanssa tapahtuu kuitenkin pääosin etänä. Muutama tapaaminen auttaa kuitenkin ajatusten yhtenäistämässä. Tästä päätellen päätoimisesti tiimityöskentelyä vaativalla alalla etätyö ei ole se otollisin vaihtoehto, vaikkakin se on mahdollista toteuttaa.

Pennasen ja hänen esimiehensä välillä vallitsee rento kanssakäyminen, mikä tekee yhteydenpidon luonnolliseksi. Esimies on helppo tavoittaa. Toiminta on avointa ja luottamus molemminpuolista, joten etätyöskentely toimii. Luottamus ja avoimuus ovat etätyön toimimisen kulmakiviä ja tässäkin yhteydessä on luotu toimiva työsuhte juuri näiden asioiden avulla.

Työturvallisuuteen ei ole Pennasenaan työssä kiinnitetty erityistä huomiota. Henkinen hyvinvointi huomioidaan kuitenkin työn joustoilla. Tämä on tullut Pennasella todistettua, sillä loppuun palamisen kynnyksellä Pennanen on saanut tarvitsemaansa joustoa työhön. Näin ollen voidaan todeta, että etätyö on mainio järjestely, jotta voidaan toimia myös alle 100 prosentin toimintakyvyllä työelämässä.

Hyvää palautetta työntekijöiltään saanut etäesimies X kokee, että johtaminen etänä voi onnistua. Hänen mukaansa ei ole kyse siitä, onko esimies fyysisesti lähellä vai kaukana. Esimies voi itse luoda etäisyyden tai läheisyyden itsensä ja alaistensa välille. Tärkeintä on olla henkisesti läsnä. Etäesimiehen haasteena on tasapainoilla sopivan yhteydenpidon kanssa. Yhteyttä ei pidä ottaa liian usein eikä liian harvoin. Myös yritysten tai organisaatioiden yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia kanavia yhteydenpitoon on käytössä. On siis totta, että kukaan ei ole valmis johtaja, vaan jokaisen pitää hakea tasapainoa jatkuvasti. Esimiehellä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöihin oman tukensa avulla.

Vertaamalla tuloksia keskenään voidaan hakea vastausta kysymykseen siitä, onko etäesimiestyö riittävää hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Kyselyn perusteella hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole kovin mittavaa. Moni koki, ettei esimies välitä. Vertaamalla tutkimusten tuloksia voidaan silti todeta, että etätyö voidaan toteuttaa työhyvinvointia tukevalla tavalla. Haastattelujen perusteella hyvä esimies voi luoda ilmapiirin, jossa työntekijä kokee esimiehen välittävän työntekijöistä.

Kyselyn vastauksissa sekä Pennasen haastattelussa oli tiettyjä yhtymäkoh-
tia. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että etätyössä ei huolehdita erityisen pal-
jon työturvallisuudesta tai työn ergonomiasta. Työntekijä on itse usein vas-
tuussa omasta hyvinvoinnistaan. Voidaan kuitenkin todeta, että henkistä hy-
vinvointia tuetaan työn joustavuudella. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli
sitä mieltä, että esimies ei kiinnitä huomiota henkiseen hyvinvointiin, mutta
töitä voi hoitaa joustavasti. Pennasen mukaan henkistä hyvinvointia tuetaan
esimerkiksi työtehtävien joustoilla. Kysymys henkisestä ja fyysisestä tur-
vallisuudesta voidaan käsittää myös näkökulmien eroavaisuutena. Esimer-
kiksi joku voi tulkita töiden joustavuuden henkisen hyvinvoinnin tukena,
mutta toinen taas tarvitsee kuuntelevaa korvaa ja kannustavia kommentteja.

Jos huomioidaan johtopäätöksissä mainitut asiat, voidaan todeta etäesimie-
hien työskentelyssä olevan parantamisen varaa. Yritysten on helppoa siirtää
työntekijät etäsuhteeseen, mikäli työt tulevat tehdyksi. Esimiesten johtami-
nen ei kuitenkaan välttämättä pysy kehityksen perässä. Mielestäni esimie-
hellä tulisi olla käsitys siitä, millainen työntekijän henkinen ja fyysinen olo-
tila on. Työkyvyn säilyttämiseksi tarvitaan työhyvinvointia. Etätyön yleis-
tyessä on tärkeää kiinnittää tähän huomiota. Tarvitaan yhteiset säännöt sii-
hen, kuka on vastuussa yksilön hyvinvoinnista. Pahoinvoiva ihminen eris-
täytyy herkästi muista, eikä välttämättä jaksa tai pysty kohtaamaan ongel-
miaan. Jotta totaalinen loppuun palaminen ja työkyvyttömyys voidaan eh-
käistä, oireet tulee havaita ajoissa.

Henkisen pahoinvoinnin havaitseminen voi olla vaikeaa, mikäli esimies ei
tapaa alaisiaan tai pureudu heidän vointiinsa syvällisesti jollain muulla ta-
valla. Esimies ja työkaverit voivat puuttua syöksykierteessä olevan työntekijän
noidankehään ohjaamalla tämän työterveyden palvelujen piiriin, esi-
merkiksi työterveyslääkärin luokse. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhtei-
sö muodostuu etätyöskentelystä huolimatta. Nykyaikana käytettävät vi-
deoviesti palvelimet voivat auttaa tässä huomattavasti. Kameran läpi voi
välittyä eri tavalla eleitä ja muita sanattomia viestejä verrattuna esimerkiksi
perinteiseen puhelinsoittoon tai sähköpostiviestittelyyn.

LÄHTEET

- Ainacom. n.d. Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät etätyöstä. Viitattu 8.12.2016.
<http://www.ainacom.fi/palvelut/yhdistetty-viestinta/etatyo/>
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Taloustieto Oy. Viitattu 17.11.2016.
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
- Etäesimies, X. 2016. Anonyymi vastaaja. Haastattelu 1.12.2016.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 29.11.2016.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. osin uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, M. & Metteri, J. 2008. Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta. Helsinki: Edita Prima.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2005. Mobiili työ ja hyvinvointi. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lappalainen, R. & Jormakka, J. 2004. Tekniset tutkimusmenetelmät Maanpuolustuskorkeakoulussa. Helsinki: Edita Prima.
- Leppänen, E. & Kortesoja, K. 2013. Uuden työelämän aakkoset – kuinka saat työn, josta tykkäät. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Luokittelu. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.11.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>
- Pennanen, A. 2016. Sisällöntuottaja. Netwheels Oy. Haastattelu 30.11.2016.
- Rautio, P. 2016. Tiedon hakeminen teksteistä. Viitattu 29.11.2016.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/040.htm>
- Reynolds, B. 2016. Survey: Only 7% of workers say they're most productive in the office. Viitattu 8.12.2016.

<https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-workers-most-productive-in-the-office/>

Tanskanen, A. 2010. Kestävästä kasvusta hyvinvointia ja elämänlaatua. Kasvutyöryhmän väliraportti. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 14.11.2016. http://vnk.fi/documents/10616/622962/R0110_Kest%C3%A4v%C3%A4st%C3%A4+kasvusta+hyvinvointia+ja+el%C3%A4m%C3%A4nlaatua.pdf/6df51236-c843-40da-9ed0-4015c6f6fab2?version=1.0

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? Viitattu 15.11.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Vesterinen, P, 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Virtuaaliamk, n.d. Tuotantorengas. Viitattu 8.12.2016. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/otanta.htm>

KYSELYLOMAKE

Etätyöskentely

1. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- Yli 45

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

3. Ala

- Tietotekniikka
- Asiakaspalvelu
- Myynti
- Muu, mikä?

4. Etätyö on vaikuttanut hyvinvointiini positiivisesti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

5. Yhteydenpito esimieheen on mielestäni helppoa etänä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

6. Työaikaa valvotaan

- Kyllä
- Ei

7. Teen usein ylitöitä tai tarkastan esim. työsähköposteja vapaa-ajalla

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

8. Mitä etätö on tuonut sinulle? (esim. antanut mahdollisuuden kouluttautumiseen tai perhe-elämän ylläpitoon)

9. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä sekä toiminnan läpinäkyvyys on ehdoton edellytys etätyön onnistumiseksi

- Täysin samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jotseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

10. Miten työturvallisuudesta huolehditaan? Onko fyysiseen tai henkiseen turvallisuuteen kiinnitetty huomiota? Tietääkö esimies, millaiset työolot etätyöntekijällä on?

Lähetä kysely