



Ville Dementjeff

Esimestyöskentely etätyössä

Esimiehen tuki työntekijöiden työhyvinvoinnille
etätyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Ville Dementjeff
Otsikko:	Esimiestyöskentely etätyössä
Sivumäärä:	47 sivua + 1 liite
Aika:	19.4.2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Jukka Mattila

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä. Tutkimuksella toivottiin löytyvän vastauksia siihen, millä tavoin esimies voisi omalla toiminnallaan edesauttaa etätyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen toivottiin myös tuovan esiin kehityskohteita ja parannusehdotuksia esimiehiltä saatavaan tukeen. Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa, mutta tutkimuskohteeksi valittiin tietty kohdeyhtiö, jonka työntekijöiltä tutkimustulokset kerättiin.

Tutkimuksen tietoperusta muodostuu kolmesta (3) pääaiheesta: etätyö, työhyvinvointi ja esimiestyö. Etätyötä koskien keskityttiin sen määritelmään, sekä sen mahdollisiin hyötyihin ja haittoihin. Työhyvinvointia koskevassa osassa käytiin läpi työhyvinvoinnin tekijät, osapuolet ja osa-alueet, sekä se, millainen on hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö. Esimiestyötä koskevassa osassa käytiin läpi sitä, millaista on hyvä johtaminen, työhyvinvoinnin- ja työkyvynjohtaminen, esimiestyö etätyössä ja etäjohtamisen haasteet.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä kymmenelle (10) vakuutusyhtiö xxx:ssä työskentelevälle korvausneuvojalle syyskuussa 2021. Kyselyssä oli kaksi (2) ns. aiheeseen orientoivaa kysymystä ja neljä (4) tukikysymystä varsinaiselle tutkimuskysymykselle.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat osaltaan tietopohjassa esiin nostetun tiedon koskien etätyöntekijöiden työhyvinvointia ja sen johtamista. Tutkimuksen tulosten mukaan tärkeimmät työkalut esimiehelle etäjohtamiseen liittyvät avoimeen, luottamukselliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Tarkemmin tuloksia on esitelty opinnäytetyön lopussa luvussa neljä (4). Yksi tärkeä esiin noussut seikka ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on myös se, miten yhteisöllisyyden kokemusta voisi vahvistaa etätyöaikana.

Avainsanat:	Etätyö, etäjohtaminen, johtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, esimiestyö
-------------	---

Abstract

Author: Ville Dementjeff
Title: Supervisory work at remote work
Number of Pages: 47 pages + 1 appendix
Date: April 2022

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Instructor: Jukka Mattila, Senior Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

The aim of the study was to investigate how the supervisor can support the well-being of employees in remote work. The study attempted to explore the ways in which a supervisor could contribute to the well-being of remote workers through their own activities. The study also searched for the areas for improvement and suggestions for improvement in support from supervisors. The study was carried out without a client, but Company X was selected as the subject of the study, and its employees provided data for the study.

The theoretical basis for the study consisted of three main topics: remote work, well-being at work, and supervisory work. Regarding remote work, the focus was on its definition, as well as its potential benefits and drawbacks. The topic of well-being at work focused on the factors, parties, and areas of well-being at work, as well as the nature of the well-being of employees and the work community. The topic of managerial work touched on the nature of good management, well-being at work and work ability management, managerial work in remote work, and the challenges of remote management.

The thesis relied on using qualitative research methods. The thesis included a survey conducted as an e-mail survey of ten claim advisers working for the insurance company X in September 2021. The survey consisted of two so-called introductory questions and four support questions for the actual research question.

The results of the study confirmed the information presented in the theoretical basis regarding the well-being of remote workers at work and its management. According to the results of the study, the most important tools for a supervisor related to remote management via open, confidential communication and interaction with employees. One important point that has emerged and an interesting topic for further research is also how the experience of community could be strengthened during remote working.

Keywords: Remote work, remote management, management, well-being at work, managing remote work, supervisory work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja aihe	1
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja tukikysymykset	2
2	Tutkimuksen tietoperusta	4
2.1	Etätyö	5
2.1.1	Määritelmä	5
2.1.2	Etätyön hyödyt ja haitat	5
2.2	Työhyvinvointi	7
2.2.1	Työhyvinvoinnin osapuolet ja osa-alueet	7
2.2.2	Työhyvinvoinnin tekijät	8
2.2.3	Hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoiva työntekijä	9
2.3	Esimiestyö	10
2.3.1	Johtaminen ja esimiestyö	10
2.3.2	Hyvä johtaminen	11
2.3.3	Työhyvinvoinninjohtaminen ja työkyvynjohtaminen	12
2.3.4	Esimiestyö etätyössä	12
2.3.5	Etäjohtamisen haasteet	15
3	Tutkimuksen toteutustapa	16
3.1	Lähestymistapa	16
3.2	Kohdeyhtiö	16
3.3	Kvalitatiivinen menetelmä	17
3.4	Tiedonkeruu	19
3.5	Teemoittelu	20
3.6	Aineisto	21
3.6.1	Työhyvinvointi	21
3.6.2	Etätyön hyödyt ja haitat	23
3.6.3	Esimieheltä saatu tuki	25
3.6.4	Kaivattu tuki	26
3.6.5	Esimiestyön onnistumiset	28
3.6.6	Kehitettävät asiat esimiestyössä	29
4	Johtopäätökset ja tulosten yhteenveto	30
4.1	Aiheeseen orientoivat kysymykset	32

4.2	Apukysymykset	34
4.3	Tutkimusongelma ja ratkaisu	36
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	38
4.5	Työntekijöiden tarpeet	41
4.6	Kehitysehdotukset	42
4.7	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	43
4.8	Reflektio	44
	Lähteet	46
	Liitteet	1
	Liite 1. Tutkimuskysely	1

1 Johdanto

1.1 Tausta ja aihe

Tutkimuksen aihe on ”miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?”. Olen työskennellyt nykyisellä työnantajallani etätyössä jo useamman vuoden ajan ennen koronapandemian puhkeamista. Kuitenkin nyt viruksen pakottamana siirtyminen täyspäiväisesti kokonaan etätöihin on tuonut kirkkaammin esiin etätöiden tekemiseen liittyvät erot verrattuna toimistolla työskentelyyn. Aiemmin työskentelin noin puolet ajasta toimistolla ja puolet ajasta etänä kotoa käsin.

Työpaikka on minulle kuitenkin aina ollut paikka, johon mennään ja jossa kohdataan ihmisiä ja joiden kanssa muodostetaan oma työyhteisö. Työpaikka ei ole vain itse työ, vaan siihen liittyy paljon muitakin elementtejä. Usein juuri työyhteisö määrittää paljon sitä, kuinka hyvin työpaikalla viihdytään. Raskaampaakin työtä jaksetaan tehdä hyvän ja toimivan työyhteisön voimalla ja tuella. Tämän työyhteisön nyt kadotessa on työntekijältä hävinnyt ympäriltään tietynlainen tukiverkko. Kaikki työkaverit ovat edelleenkin jonkin elektronisen viestintävälineen avulla tavoitettavissa, mutta kasvotusten kohtaaminen puuttuu.

Joillekin introverteimmille tämä kokoaikainen etätyöskentely sopii oikein mainiosti, mutta varsinkin yksin asuville on tämä muutos voinut olla melko järisyttävä yhteisön puuttuessa. Normaalin työyhteisön puuttuminen, vuorovaikutuksen väheneminen ja yksin kotiin jääminen vaikuttavat monen työntekijän kohdalla heidän kokemukseensa itse työpaikasta kuin myös omasta työhyvinvoinnistaan omassa työssään. (Haapakoski 2020, 111.)

Esimiestyölle tilanne aiheuttaa uudenlaisia haasteita, kun johdettavia ei enää tapakaan kasvotusten toimistolla, eivätkä tiimiläiset tapaa tosiaan. Periaatteessa kaikki samat keskustelut työntekijöiden kanssa ja heidän välillensä voidaan ja pystytään järjestämään myös etänä, mutta etätyössä kohtaamisten laatu jää aina etäisemmäksi kuin kohdatessa kasvotusten samassa tilassa. (Haapakoski 2020, 111.)

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja tukikysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, ”miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätöissä?”. Tätä ilmiötä tutkimalla toivotaan löytyvän vastauksia siihen, millä tavoin esimies voisi omalla toiminnallaan edesauttaa etätyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimus tuo toivon mukaan esiin kehityskohteita ja parannusehdotuksia esimiehiltä toivottuun tukeen etätyössä. Varsinaista ongelmaa esimiesten antamassa tuessa ei välttämättä ole, mutta tutkimus lähtee liikkeelle kuitenkin siitä oletuksesta, että sellainen saattaisi olla olemassa ja mikäli sellainen on havaittavissa tutkimuksen perusteella, niin tutkimuksen avulla toivon mukaan selviää millä tavalla ongelma olisi ratkaistavissa. (Kananen 2011, 23, 24.) Vaikka varsinaista suurta ongelmaa ei olisikaan, niin esimiestyötä on aina kuitenkin mahdollista parantaa ja kehittää.

Tukikysymysten avulla pyritään löytämään vastaus itse tutkimuskysymykseen ja sitä kautta ratkaisu ns. tutkimusongelmaan (Kananen 2011, 26–27). Omassa tutkimuksessani tukikysymykset ovat samoja, joita on käytetty myös kyselylomakkeessa.

Vastaajille lähetettyä kyselyä varten muodostetut kysymykset rakentuivat ja pohjautuvat tutkimuskysymyksen ympärille. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää sitä, miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä, joten kyselyyn vastaajilta pyrittiin kysymysten avulla tiedustelemaan eri näkökulmista aseteltujen kysymysten avulla vastaajien kokemusta esimiehen antamasta tuesta työhyvinvointiin liittyen.

Tutkimuksen aiheeseen sisälle pääsemistä varten kyselyyn vastanneille esitettiin ensin kaksi ns. aiheeseen orientoivaa kysymystä ennen varsinaisten tutkimuskysymysten esittämistä. Näiden avulla toivottiin tutkimukseen osallistujien pääsevän paremmin kiinni opinnäytetyöhön liittyviin aihepiireihin. Myös ns. orientoivista kysymyksistä saatu aineisto on otettu mukaan analyysiin ja yhteenvedoon luvuissa neljä (4) ja viisi (5).

Aiheeseen orientoivat kysymykset olivat:

- Mistä osa-alueista hyvä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?
- Miten suhtaudut etätöiden tekemiseen? Hyödyt ja haitat?

Varsinaisissa tutkimuskysymyksissä Kysyttiin ensin: ”Koetko että olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?”. Tällä haluttiin kartoittaa lähtötilanne se, että ovatko vastanneet ylipäätään kokeneet saavansa omalta esimieheltään tukea oman työhyvinvointinsa kanssa. Kyselyssä saatujen vastausten sisältöön saattaa vaikuttaa se, millaiseksi vastannut kokee nykyisen tilanteen olevan saadun tuen suhteen.

Vastaajille lähetetyssä sähköpostikyselyssä pyrittiin tämän jälkeen kolmen eri lailla muotoillun kysymyksen kautta kartoittamaan sitä, millä tavoin ja minkälaista tukea esimieheltä saatiin tai toivottiin saavan. Ensimmäinen kysymys oli vastaajalähtöisempi ja neutraalimpi; ”Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?”. Toinen kysymys ”Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?” lähestyi asiaa onnistumisten kautta ja kolmas kysymys ”Millaisia asioita esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?”, taas etsi vastauksia parannus- ja kehitysehdotusten kautta. Eri lailla muotoiltujen kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaajista esiin tutkimuksen kannalta oleelliset seikat riippumatta siitä, kokivatko vastanneet olleensa tyytyväisiä tai pettyneitä esimiehiltä saadun tuen nykytilaan.

Tukikysymykset tutkimusongelman selvittämiseksi:

- Koetko että olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?
- Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?
- Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?
- Millaisia asioita esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?

2 Tutkimuksen tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta muodostuu aiheista etätyö, työhyvinvointi ja esimiestyö. Jokaista aihetta on käsitelty yleisluontoisesti menemättä liian syvälle yksittäiseen aiheeseen, vaan kustakin aiheesta on pyritty löytämään oleellinen tieto oman tutkimukseni kannalta. Aiheita on käsitelty tietopohja osuudessa kuitenkin niin, että lukijalle muodostuisi hyvä ja riittävä yleiskäsitys kustakin aiheesta. Tietoperustan on tarkoitus antaa lukijalle riittävät perustiedot kustakin aiheesta, jotta tutkimustuloksia voidaan peilata tietopohjaa vasten. Tutkimuksen tietoperusta muodostaa aineiston, jota tutkimusilmiöstä on muiden luotettavien lähteiden perusteella aiheesta aikaisemmin kirjoitettu (Kananen 2011, 29).

2.1 Etätyö

2.1.1 Määritelmä

Suomessa etätyölle ei ole virallista määritelmää (Helle 2004, 42). Yksi tapa määritellä etätyö on, että se on ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella normaalilla fyysisellä työpaikalla esim. toimistolla. Työntekijä valitsee työskentelypaikkansa usein itse. Suurella osalla työntekijöitä etätyöpaikkana toimii pääsääntöisesti oma koti, mutta myös esim. kesämökiltä käsin työskentely on yleistä. (Vilkman 2016, 13; Etätyö 2020.) Etätöitä tehdään myös työmatkojen aikana, jolloin puhutaan liikkuvasta etätyöstä (Helle 2004, 13).

Etätyö voidaan tehdä jatkuvasti ja kokoaikaisesti, säännöllisesti esim. tiettyinä päivinä viikossa tai myös satunnaisesti. Etätyöhön liitetään usein ajasta ja sekä paikasta riippumattomat ominaisuudet, mutta usein työn luonteesta riippuen etätyötä tehdään kuitenkin normaalien toimiston aukioloaikojen puitteissa. (Vilkman 2016, 13; Etätyö 2020.) Ajasta ja paikasta riippumattoman etätyön mahdollistavat nykyajan nopeat tietoliikenneyhteydet (Helle 2004, 13–14; Etätyö 2020).

Työehtoja sovelletaan samalla tavalla, niin normaalilla työntekopaikalla työskentelevään, kuin etänä työskentelevään. Etätyöntekijän asema työpaikalla ei saa heikentyä etätöihin siirtymisen johdosta. Luottamuksen työnantajan ja työntekijän välillä oltava kunnossa, jotta etätöihin voidaan siirtyä. Etätyö ei välttämättä sovi kaikille työntekijöille, mutta soveltuu hyvin itsenäisiin työtehtäviin. (Vilkman 2016, 13; Etätyö 2020.)

2.1.2 Etätyön hyödyt ja haitat

Etätyön tekemiseen liittyy monia hyviä puolia, mutta myös tiettyjä riskejä työntekijän kannalta. Etätyöhön siirtyvälle työntekijälle etätyö tarjoaa enemmän autonomiaa, mutta myös lisää vaatimusta työntekijän itsensä johtamistaidoille. Tämä tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta samaan aikaan myös erilaisia haasteita. (Helle 2004, 14, 17.)

Isoimpina haittoina etätöihin siirtyvillä pidetään työnteon ja muun elämän välisen rajan hämärtymistä, heikentyvää mahdollisuutta osallistua ja päästä vaikuttamaan työpaikan yhteisiin asioihin, sekä vuorovaikutuksen ja tuen vähäisyyttä (Joustava työaika 2016).

Työnantajan kannalta etätöihin siirtymisen riskejä saattavat olla: ylimääräiset kustannukset, ongelmat tekniikassa, tietoturvaluusriskit, organisaation hallinta, työjärjestelyiden ylläpito, työntekijöiden valvominen, ns. hiljaisen tiedon välittäminen ja tiedonhallinta. (Helle 2004, 25.)

Etätöiden edut työnantajalle: työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen, työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä, toimitilojen vähäisemmästä käytöstä syntyvät kustannussäästöt, työpaikan houkuttelevuuden kasvu, (tämä on myös valttia rekrytoinnissa,) työmatkaliikenteen väheneminen, työnantajien ympäristövastuullisuuden koheneminen, sekä ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutuminen.

Etätöiden riskejä ja huonoja puolia työntekijän kannalta: työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työstä irrottautumisen vaikeus ja liiallinen kuormittuminen, perheen sopeutuminen kotona työskentelemiseen, tilojen sopimattomuus ja kotona työskentelyn kustannukset, yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset, huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa ja etäjohtamisen haasteet.

Etätöiden hyödyt työntekijän kannalta: työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan, lisääntynyt työrauha ja keskittyminen, työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen, ajan ja rahan säästöt työmatkoissa, työn ja perhe-elämän joustavampi yhteen sovittaminen, mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla kuin työpaikan sijainnin perusteella, työnteolle tarkoituksenmukaisen paikan valinta, vajaakuntoisten mahdollisuudet osallistua työelämään ja työskentely poikkeustilanteissa on mahdollista. (Joustava työaika 2016, teoksessa Haapakoski 2020, 152.)

2.2 Työhyvinvointi

2.2.1 Työhyvinvoinnin osapuolet ja osa-alueet

Työhyvinvointiin panostaminen on mille tahansa yrityksellä kannattava investointi, sillä se maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Yrityksen työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa mm. yrityksen maineeseen, tuottavuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, sairaspöissaoloja ja tapaturmia. (Työhyvinvointi 2016.)

Työhyvinvointi rakentuu johtajien, esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. Muita tärkeitä toimijoita työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa ovat luottamusmiehet, työsuojeluhenkilöstö, sekä työterveyshuolto, joka on tärkein ulkopuolinen kumppani työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta, eikä työhyvinvointia saavuteta yksittäisillä tempauksilla, vaan sitä rakennetaan päivittäin arjessa pitkäjänteisellä tekemisellä. (Työhyvinvointi 2016.)



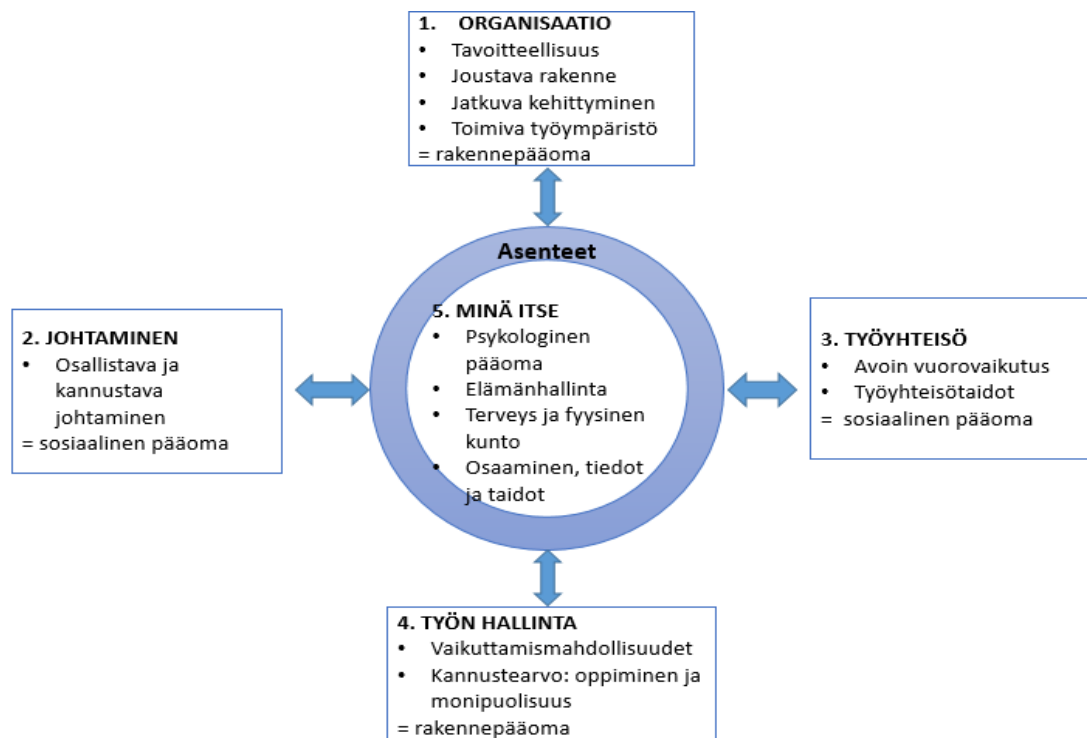
KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen, 2016, 28).

Kuviossa 1 on kuvattu eri työhyvinvointii liittyviä eri osa-alueita. Työhyvinvoinnin muodostuminen voidaan oheisen kuvan perusteella jakaa kuuteen eri alueeseen: yksilön terveys ja työkyky; työympäristö; osaaminen ja kehittymismahdollisuudet; työ, työn mitoitus ja organisointi; työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet ja; johtaminen ja tiedonkulku.

Voisi sanoa, että kaikki kuvio 1 mainitut työhyvinvoinnin osa-alueet koskettavat yhtä lailla toimistolla työskentelevää, kuin etätyöntekijääkin. Kuitenkin erityisesti etätyössä ja omassa tutkimuksessani edellä mainituista korostuvat erityisesti johtaminen ja tiedonkulku, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, sekä työn organisointi.

2.2.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Kuviossa 2 on tuotu esiin työhyvinvointiin vaikuttamia elementtejä, mutta hie- man eri näkökulmasta tuotuna, kuin kuviossa 1. Kuten alla olevasta kuvio 2 nähdään, niin työhyvinvointi muodostuu monen eri tekijän summasta. Se että yksi tai kaksi tekijää on kunnossa, ei tuo vielä työpaikalle välttämättä hyvinvoo- vaa työyhteisöä, vaan kaikkien tekijöiden on oltava tasapainossa. Kuviossa työ- hyvinvointimalli lähtee organisaatio tasolta ja eteen sitten yhteisötasolta kunkin työntekijän henkilökohtaisiin asenteisiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa ensiksikin toimiva organisaatio, sitten hyvä johtaminen, avoin ja vuorovaikutuksellinen työ- yhteisö, mahdollisuus hallita omaa työtään ja lopuksi vielä omat elämänhallinta- taidot.



KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Molemmissa kuvioissa 1 ja 2 on periaatteessa samat tärkeät ominaisuudet, mutta vain hieman eri lailla kuvattuna. Erilaiset kuviot voivat kuitenkin auttaa hahmottamaan ja muodostamaan kuvan työhyvinvoinnin kokonaisuudesta eri tavalla. Molemmat kuviot tuovat esiin sen, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ on hyvin johdettua ja organisoitua. Yksi tärkeimmistä osa-alueista on myös hyvin toimiva työyhteisö, johon etätyöhön siirtyminen on tuonut ison haasteen. Muita tärkeitä osa-alueita ovat myös etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, sekä työntekijän oma kyky johtaa itseään.

2.2.3 Hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoiva työntekijä

Seuraavassa on esitetty minkälaisia ovat hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoiva työntekijä Työterveyslaitoksen mukaan.

Hyvinvoivassa työyhteisössä: ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmistakin ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. (Työhyvinvointi 2016.)

Hyvinvoiva työntekijä: on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, onnistuu ja innostuu työssään, sekä kokee työn imua. (Työhyvinvointi 2016.)

Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä on ennen kaikkea avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, joka mahdollistaa palautteen antamisen, muiden kannustamisen ja myös uskalluksen puhua ongelmista. Työssään työntekijä puolestaan voi hyvin, kun hän mm. pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, tietää tavoitteet omalle työlleen, saa asianmukaista palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, työssä on riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

2.3 Esimiestyö

2.3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen ja esimiestyö koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöiden toimintaa tiettyyn suuntaan. Esimiehellä on vastuu sujuvasta ja toimivasta arjesta, sekä ihmisten johtamisesta. Asioiden johtaminen koostuu suunnittelusta, organisoimisesta, kontrolloinnista, arvioimisesta, hallinnasta ja päätöksien tekemisestä. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada halutut asiat tapahtumaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Esimiehelle erityisen tärkeää on kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa, sillä halutut tulokset saavutetaan sujuvalla yhdessä tekemisellä työyhteisössä. Esimiehen on tunnettava myös alaa koskeva työlainsäädäntö, koska se määrittelee pitkälti esimieheltä edellytettävää toimintaa. (Johtaminen ja esimiestyö 2021.)

Esimiestyö on määritelty hänelle annettujen roolien, tehtävien ja vastuiden kautta. Esimies on myös vastuussa työyhteisön ilmapiirin muovaamisesta sellaiseksi, että niin onnistumisista kuin kehitettävistäkin asioista kyetään keskustelemaan avoimesti. Tällä tavalla varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi ja työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaa työtä koskeviin asioihin ja työtapoihin. Esimiehen on tärkeää osata luottaa ja antaa vastuuta omille alaisilleen heitä koskevissa asioissa. (Johtaminen ja esimiestyö 2021.)

2.3.2 Hyvä johtaminen

Johtamisessa on yhä tärkeämmäksi tekijäksi noussut hyvä vuorovaikutus. Tähän kuuluu isona osana avoimuus ja työntekijöiden aktiivinen kuunteleminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu saada kaikki työntekijät kokemaan itsensä työtehtävässään merkitykselliseksi. Työntekijät tulee ottaa myös mukaan työtapojen ja tavoitteiden asettamiseen ja suunnitteluun. (Manka ym. 2016, 135, 137.)

Esimiehen tehtävän voisi kiteyttää siihen, että hän luo työntekijöilleen mahdollisuuden ja ympäristön, jossa työntekijä voi onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on myös kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja osallistumaan tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen. Tämän hetken trendien mukaan johtamista voisi kuvailla jaetun vastuun, aitouden ja voimaantumisen johtamiseksi. (Manka ym. 2016, 135, 137.)

Nykyaikainen johtajuus edellyttää esimieheltä sitä, että hän kuuntelemalla ottaa työntekijät mukaan yhteisten päätösten tekemiseen, toimii työssään esimerkillisesti ja luottamusta herättävästi, osaa toimia tunneälykkäällä tavalla ja antaa henkistä tukea työntekijöilleen, huolehtii työntekijöiden jaksamisesta, innostaa työntekijöitä oppimaan uutta ja luo työyhteisöön positiivista ilmapiiriä. (Manka ym. 2016, 141.)

2.3.3 Työhyvinvoinninjohtaminen ja työkyvynjohtaminen

Työhyvinvoinninjohtamisesta käytetään nykyään myös termiä työkyvynjohtaminen. Työkykyjohtamisessa tärkeitä elementtejä ovat mm. jatkuva vuorovaikutus, työntekijöiden selkeä ohjeistaminen, sairaspöissaolojen tarkkailu, varhaisen puuttumisen malli, työntekijöiden tukeminen heidän palatessaan töihin pidemmän poissaolon jälkeen ja hyvinvoinnin lisääminen yhteistyöllä. (Manka ym. 2016, 67.)

2.3.4 Esimiestyö etätyössä

Kaikessa johtamisessa on tärkeää vaalia luottamusta ja avoimuutta, mutta etätyössä nämä asiat korostuvat entisestään. Etätyössä myös kokemus erillisyyden tunteesta ja työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä lisääntyy. Esimiehen tulisi kyetä saamaan kaikki työntekijät osallistumaan tiimin vuorovaikutukseen kannustamalla, kysymällä ja jopa vaatimalla osallistumista. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 111.)

Etätyöhön siirryttäessä tiimin vuorovaikutus muuttuu ja työntekijät kaipaavat enemmän yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistusta. Toimistolla kasvotusten työskennellessä esimies on oppinut tunnistamaan eri työntekijöiden erilaiset tarpeet, mutta siirryttäessä etätöihin nämä yksilölliset tarpeet saattavat muuttua merkittävälläkin tavalla. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 111.)

Etätyössä myös selkeän viestinnän tarve korostuu entisestään. Kohdatessa kasvokkain on toisen henkilön kehonkielestä helpompi päätellä, onko viesti mennyt perille ja kuulijoiden on helpompi esittää tarkentavia kysymyksiä. Esi- miehen on syytä käydä asiat läpi vaiheittain ja varmistaa usein, että kaikki ovat ymmärtäneet viestin oikein. Tehdessä etätöitä esimiestyössä korostuu myös selkeää tavoitteiden asettelu ja palautteen anto. (Haapakoski yms, 113.)



KUVIO 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016).

Vilkman on yllä olevassa kuviossa tuonut esiin etäjohtamisen kannalta tärkeitä kulmakiviä esimiehille työnjohtamiseen. Yhteisöllisyyden, jatkuvan dialogin ja avoimuuden lisäksi tärkeitä elementtejä ovat myös selkeät pelisäännöt, luottamuksen rakentaminen ja arvostuksen osoittaminen työntekijöille. (Vilkman 2016.)

Etätyössä suuri haaste on luottamuksen rakentaminen. On erittäin tärkeää rakentaa luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välille. Luottamus rakentuu jatkuvan ja avoimen kommunikaation kautta. Vilkman toteaa, että täysin virtuaalissa ympäristössä luottamuksen rakentamiseen kuluu neljä kertaa enemmän aikaa, kuin normaalissa ympäristössä toimistolla. Luottamus on myös tietynlainen päätös, joka on tehtävä. On luovuttava kyynisyydestä ja annettava työntekijöille mahdollisuus osoittaa, että he ovat luottamuksen arvoisia. (Vilkman 2016.)

Yhteistyö työyhteisössä ei suju myöskään ilman arvostuksen kokemista. Etätyöntekijät kokevat usein saavansa riittämättömästi sosiaalista tukea. Sosiaalisen tuen saaminen osoittaa työntekijälle, että häntä ja hänen työpanostaan pidetään arvossa. Sosiaalinen tuki on myös voimavara, joka ehkäisee työuupumuksen kokemista. Se vähentää epävarmuuden ja kuormittavuuden kokemuksia työssä. (Vilkman 2016.)

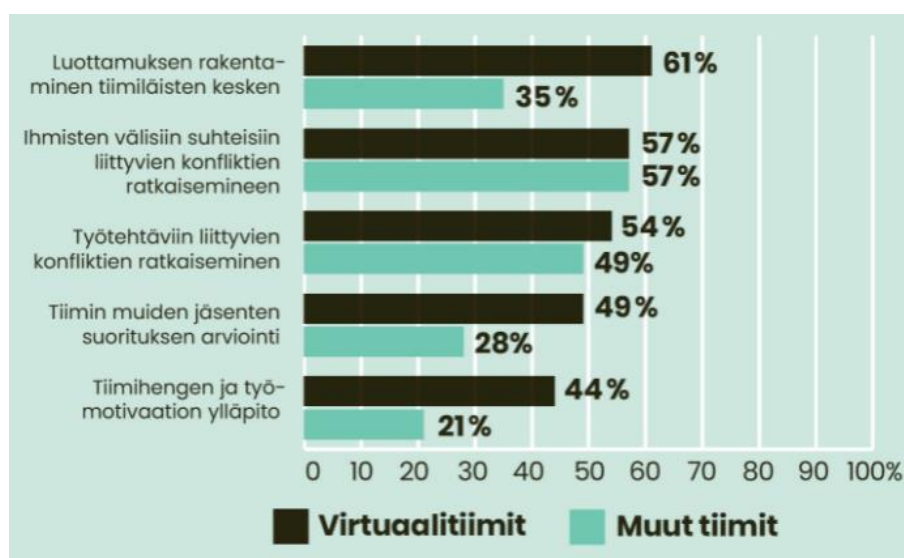
Yhteisöllisyys murenee ilman avoimuutta ja tätä kautta työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön ja organisaation heikkenee. Tietyissä tilanteissa avoimuuden puute saattaa vaikeuttaa myös itse työsuorituksen tekemistä, jolloin myös työssä onnistumisen kokemukset vähenevät. Ilman avointa työyhteisöä töissä ei viihdytä samalla lailla ja työmotivaatio kärsii. Avoimuus työyhteisössä tarkoittaa avoimuutta kaikessa kommunikaatiossa, yhteistyön tekemistä ja työntekijöiden mukaan ottamista päätöksen tekoon. (Vilkman 2016.)

Kaikissa olosuhteissa, kuten myös työpaikalla yhteistyön tekeminen on helpompaa ja sujuvampaa kun kaikilla on selkeät ja yhteiset pelisäännöt. Toimintatavat on syytä sopia tiimin ja työyhteisön kesken yhdessä, sillä tämä helpottaa niihin sitoutumista ja lisää myös avoimuutta ja keskustelua yhteisön yhteisistä asioista. (Vilkman 2016.)

Työyhteisössä tapahtuva ja jatkuvasti käytävä keskustelu on kulmakivi, jonka perustalle kaikki muut etäjohtamisen palaset rakentuvat. Sinulla ei voi olla avoimuutta, arvostusta ja luottamusta ilman jatkuvaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. (Vilkman 2016.)

Yhteisöllisyyden kokeminen on tärkeä osa työssä viihtymistä ja tulosten saavuttamista työyhteisössä. Ihmisillä on luontainen perustarve kuulua ryhmään, jossa kokee saavansa arvostusta. Todellinen ja tuottava yhteistyö syntyy yhteisöllisyyden avulla. Etätyössä yhteisöllisyyden kokemukseen panostaminen vaatii erityishuomiota, sillä kohdatessa harvemmin kasvokkain yhteisöllisyys heikenee herkemmin, eikä sitä ole niin helppo rakentaa, kuin tavatessa fyysisesti toisten kanssa. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten vähentyminen voi johtaa helposti eristyneisyyden kokemuksiin etätyössä. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa heikentävästi sitoutumiseen työpaikkaan, vähentää kommunikointia ja heikentää työntekijöiden yleistä viihtyvyyttä yhteisössä. (Vilkman 2016.)

2.3.5 Etäjohtamisen haasteet



TAULUKKO 1. Hankaluudet etätyössä (Society for Human Resource Management 2012, teoksessa Haapakoski 115).

Edellä esitetystä taulukosta 1 etätyön haasteina korostuu erityisesti luottamuksen rakentaminen ja muiden tiimiläisten suoritusten arviointi sekä tiimihengen ja työmotivaation ylläpito. Tiivistetysti voisi sanoa, että suurin haaste etätyössä liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja viestintään. Kun tiimiläiset eivät kohtaa normaaliin tapaan toimistolla, niin on esimiehen nähtävä erityistä vaivaa tiimin välisen vuorovaikutuksen tukemisessa ja vaalimisessa.

3 Tutkimuksen toteutustapa

3.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyö ei pyri kaiken kattavasti ja yleisesti kertomaan kaikkea etätyöstä, työhyvinvoinnista tai johtamisesta, vaan tarkastelun alle on otettu se, miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä. Opinnäytetyöni painopiste on enemmän siinä, millaisilla toimilla esimies voisi antaa parasta tukea etänä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnille. Kohderyhmäksi on valittu vakuutusyhtiö xxx:n korvauspalveluissa työskenteleviä työntekijöitä, jotka toimivat etätyössä.

3.2 Kohdeyhtiö

Yhtiö xxx toimii finanssialalla Suomessa. Yhtiö on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Yhtiö xxx:n tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut. Yhtiö tekee lisäksi yritysten riskienhallintaa ja tuottaa työhyvinvointipalveluita. Yhtiössä työskentelee tällä hetkellä noin 3400 henkilöä ympäri Suomen. Yhtiön juuret ulottuvat niinkin kauas kuin 1700- ja 1800-luvuille. Yhtiöryhmän kokonaistulos vuonna 2020 oli yli 240 miljoonaa euroa.

Yhtiöryhmän strategisista linjauksista sekä muista ryhmätason yhteisistä asioista päätetään yhtiöryhmän johtoryhmässä. Päätettävien asioiden luonteen niin vaatiessa asiat viedään yhtiöryhmän johtoryhmän käsittelyn jälkeen edelleen yhtiöiden hallitusten päätettäväksi.

Yhtiö on käynyt viime vuosien aikana isoja muutoksia läpi ja nykyinen yhtiö on muodostunut kahden yhtiön fuusion tuloksena. Yhtiön strategiaa ja liiketoimintasuunnitelmaa on viime vuosien aikana päivitetty ja viilattu ahkerasti uuteen suuntaan. Yhtiön vision, arvojen sekä yhtiön brändin päivittämisen lisäksi yhtiössä on panostettu paljon mm. esimiesten kouluttamiseen ja valmennukseen.

Esimiehet toimivat omassa tehtävässään yksiköiden johtajien alaisina. Opinnäytetyötä varten ei haastateltu yhtiön esimiehiä, joten tarkkaa kuvausta heidän arjestaan, toimistaan ja vaikutusmahdollisuuksista ei ole saatavilla. Kuitenkin esimiehet toimivat raamien rajoissa melko itsenäisesti oman mielikuvani mukaan ja päättävät esim. oman tiiminsä loma-asioista itse. Jokainen myös muodostaa oman toimintatavan arjen työasioissa yhdessä tiiminsä jäsenten kanssa ja tässä voi olla jonkin verran eroja eri tiimien kesken. Yhtiössä on koulutettu esimiehiä valmentamaan esimiestyöhön, joten esimiehestä ja tiimistä riippuen tiimien jäseniä pyritään ottamaan osaksi päätöksen tekoa, koskien tiimin arkea ja toimintatapoja yms.

3.3 Kvalitatiivinen menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen menetelmän eli laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus on tutkimusta, jossa vastauksia tutkimusongelmaan pyritään löytämään ilman, että käytetään määrällisiä tai tilastollisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lukujen sijaan sanoja toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan aiheen syvällisempi ymmärrys, selittäminen ja näistä muodostetun tulkinnan muodostaminen. (Kananen 2014, 18.)

Kvalitatiivista tutkimusta kuvaavat usein mm. seuraavat ominaisuudet: Kvalitatiivisen aineiston suosiminen, strukturoimattoman aineiston suosiminen, subjektiivisuuden suosiminen, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, monimutkaisuuden sietokyky ja analyysivetoisuus. (Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää itse ilmiö, siihen vaikuttavat tekijät, sekä niiden välisiä riippuvuussuhteita (Kananen 2011, 15). Määrällistä tutkimusmenetelmää käyttämällä kaikki olemassa oleva tieto ei välttämättä nousisi esiin koskien tutkimusongelmaa, koska antamalla valmiit vastausvaihtoehdot ja näin rajaamalla haastateltavien mahdollisesti antamia vastauksia, ei kaikki tieto välttämättä nousisi esiin.

Ilmiöstä on saatavilla kattavampi kuvaus käyttämällä laadullista menetelmää (Kananen 2011, 16). Nyt kvalitatiivisella menetelmällä haastateltaville on annettu vapaammat kädet itse kertoa omin sanoin mieleen nousevat asiat liittyen aiheeseen (Eskola & Suoranta 2008, 13–24). Tutkimus toteutettiin käyttäen satunnaisotantaa. Kaikki haastateltavat ovat vakuutusyhtiö xxx:n korvauspalveluissa työskenteleviä työntekijöitä, jotka tekevät etätyötä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään sen verran, että riittävä ymmärrys tutkimuskohteesta on saatu ja tutkimusongelmaan voidaan antaa vastaus (Kananen 2014, 19). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein tutkimuksen laatuun, tutkittavien kohteiden määrän sijasta. Pienempää tutkittavaa aineistoa pyritään puolestaan tutkimaan laadukkaasti. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Tutkimus tehtiin käyttämällä laadullista menetelmää, jotta tutkimuksella saatuja vastauksia ei olisi etukäteen rajattu tiettyihin valmiiksi valittuihin vaihtoehtoihin. Tällä haluttiin antaa mahdollisuus sille, että kerätystä tutkimusaineistosta nousisi esiin jotain muuta, kuin mitä tutkimuksen tekijä oli itse ymmärtänyt laittaa vastausvaihtoehdoksi.

3.4 Tiedonkeruu

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä syyskuussa 2021 ja kyselyyn vastajiksi valittiin harkinnanvaraisella otannalla vakuutusyhtiö xxx:n korvauspalvelussa työskenteleviä henkilöitä, jotka työskentelevät yhtiön päätoimipisteellä pääkaupunkiseudulla. Vastauksia kerättiin yhteensä kymmenen (10) kappaletta, jonka katsottiin olevan riittävän kokoinen näyte ilmiöstä saatavan kuvan ymmärtämiseksi. Tutkitut tapaukset toimivat esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 1998, 65).

Vastausten katsottiin riittävän, sillä vastauksissa alkoi esiintyä tietynlaista toistuvuutta, eli samankaltaisia vastauksia tuli usealta eri vastaajalta. Mitään uutta käänteentekevää tietoa ei enää katsottu löytyvän laajentamalla vastaajien määrää, vaan saavutettiin saturaatiopiste. (Kananen 2014, 153–154.)

Otoskoko on sangen pieni, kun sitä peilaa koko vakuutusyhtiö xxx:n työntekijä määrään. Kyseessä onkin eräänlainen näyte isommasta massasta. Näytteestä saadaan kuitenkin suuntaviivat sille, minkälaisia asioita esimiesten olisi hyvä huomioida tukiessaan työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä.

Tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten esimiehet tukevat työntekijöiden hyvinvointia etätyössä. On hyvä panna merkille, että kyselyyn vastanneet toimivat eri yksiköissä ja tiimeissä, joten yhden ja saman esimiehen toiminnan arvioinnista ei ole vastausten tuloksissa kysymys.

Kyselyyn vastanneista seitsemän (7) oli naisia ja kolme (3) oli miehiä. Vastanneet olivat iältään 24–42-vuotiaita. Vastanneet ovat työskennelleet samalla työnantajalla 2–14 vuotta. Tehneet etätöitä 1,5–5 vuotta ja tekivät etätöitä 2–5 päivänä viikossa.

3.5 Teemoittelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan aineiston läpi käyminen on sekä analyttistä, että synteettistä. Aineiston jäsentely ja luokittelu helpommin tulkittaviin eri teema-alueisiin on analyttistä aineiston analyysiä. Teemojen jäsentyminen viimeiseen vaiheeseen tapahtuu käytännössä usean eri analysointivaiheen jälkeen. ”Keskeistä on kuitenkin löytää synteesiä luova temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa”. Analysoinnin päämääränä on löytää tutkittavasta aineistosta tärkeimmät käsitteet, kategoriat ja teemat, joiden pohjalle aineiston analyysi voidaan rakentaa ja vähemmän tärkeää aineistoa voidaan siivota pois. (Aaltola ym. 2018, 82–83.)

Aineiston analyysivaiheessa pyrin löytämään aineistosta samanlaisia tai samankaltaisia vastauksia ja niputtamaan niitä sitten samojen aihepiirien, eli teemojen alle. (Teemoittelu). Näin sain selkeytettyä isompaa aineistoa jakamalla sitä ryhmiin. Kävin jokaisen kysymyksen läpi erikseen ja kokosin siitä saadut vastaukset yhteen teemoittain (Opinnäytetyökalupakki). Selkeyttämisen vuoksi jokaisen kysymyksen kohdalla vastausmäärät per teema on esitetty myös kaaviossa luvussa neljä (4). (Teemoittelu).

Tulosten analysoinnissa nostin enemmän esiin suurimman määrän vastauksia keränneet teemat, mutta kaikki vastaukset ja teemat käytiin läpi. Jotkut teemat, kuten avoimuus, yhteisöllisyys ja luottamus nousivat esiin usean eri tukikysymyksen vastauksissa, joten se vahvisti myös osaltaan tulosten luotettavuutta.

Mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei kyselyyn vastanneille annettu, joten jonkun tietyn kyselyssä esiin nousseen elementin yleistettävyyttä tai vaikuttavuutta on hyvin vaikea tämän kyselyn pohjalta mitata. Kyselyn tuloksia voisi tietyllä tapaa pitää eräänlaisen kyselyn toteutushetken fiilismittarina. Jos kysely olisi toteutettu esimerkiksi, vaikka kuukautta myöhemmin, niin esiin olisi saattanut nousta erilaisia asioita tai ainakin niiden esiintymisaste olisi todennäköisesti vaihdellut.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset koskevat vain tutkittua joukkoa, eikä niitä täten voida laajemmin yleistää koskemaan muita tapauksia ja tilanteita yleisellä tasolla (Kananen 2014, 19). Kuitenkin peilattaessa vastauksia tietopohjaan ja lähdeaineistossa esiin nousseisiin teemoihin, niin vastauksissa on paljon samankaltaisuutta.

Kuitenkin jos kyselyssä esiin nousseet teemat toistuivat kyselyssä usein ja ne olivat samoja, kuin mitä aiempi tutkimus on asiasta todennut, niin mielestäni sen yleistyksen tutkimuksesta voi tehdä, että se vahvistaa aiemmissä tutkimuksissa saatua tietoa ja että jotain yleispätevyyttä tutkimuksen ratkaisulla on olemassa. Ei voida sanoa, että juuri nämä samat yksittäiset ja tietyt elementit toimivat ja ovat tarpeellisia joka työyhteisössä, ajassa ja paikassa, mutta sanoisin että ne ovat tärkeitä elementtejä, jotka jokaisen esimiehen kannattaa ainakin ottaa huomioon omassa työssään.

3.6 Aineisto

Kyselytutkimuksessa saadut vastaukset on koottu alla oleviin kaavioihin kyselyssä esitettyjen kysymysten mukaisesti. Jokaisen kysymyksen vastauksista on siis koottu oma kaavio, jotta tulokset olisi helpompi hahmottaa. Tämän jälkeen jokaisen kysymyksen vastauksia on avattu sanallisesti.

3.6.1 Työhyvinvointi

Alla olevasta kaaviosta selviää mistä osa-alueista työhyvinvointi koostuu vastanneiden mukaan.



Kaavio 1. Työhyvinvointi.

Sähköpostikyselystä saatujen vastausten perusteella hyvä työhyvinvointi koostuu hyvästä (9/10 vastanneista) työyhteisöstä, johon kuuluu hyvä työilmapiiri, luottamus ja muiden huomioiminen.

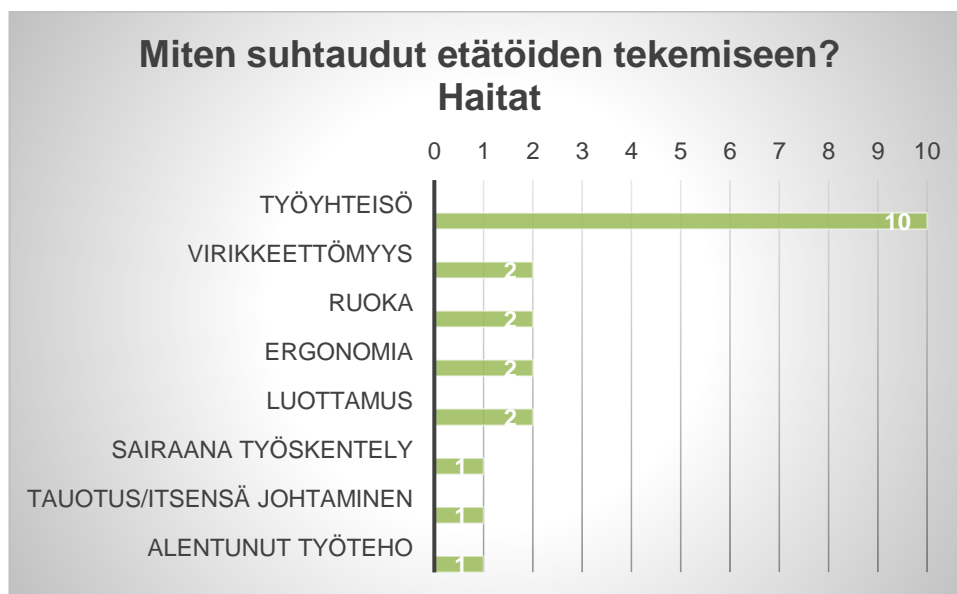
Isoimpana tekijänä vastanneet nostivat esimiehen roolin, ja sen miten esimies vaikuttaa työhyvinvointiin (10 kpl vastanneista = kaikki vastanneet). Vastauksissa nousivat esiin luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä, esimiehen antama tuki ja apu, oikeanlainen työmäärä, palautteenanto ja työntekijöiden kuunteleminen. Hyvä ja selkeä johtaminen vähentää stressin määrää.

Osa vastanneista kertoi myös itsensä johtamisen merkityksestä hyvässä työhyvinvoinnissa. Oman asenteen ja aktiivisuuden, tauot, liikunta ja muut keinot pitää yllä omaa työhyvinvointia ovat tärkeitä (3/10 vastanneista). Oma fyysinen ja henkinen terveys.

Useat vastanneet nostivat esiin myös työergonomia ja työvälineiden tärkeyden (5/10 vastanneista). Muita esille nousseita asioita olivat; hyvät edut mm. Epassi, kuntosali; työn haastavuus; sekä oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.

3.6.2 Etätyön hyödyt ja haitat

Alla olevasta kaaviosta selviää miten vastanneet ovat suhtautuneet etätyöntekemisen haittoihin.



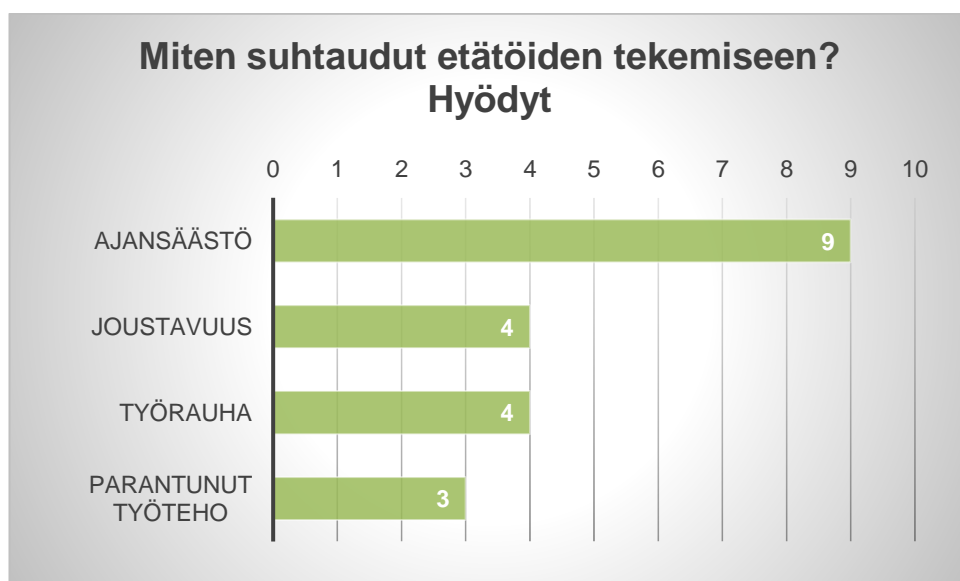
Kaavio 2. Etätyön haitat.

Kaikki vastanneet (10 kappaletta) nostivat etätyön haittana esiin sen vaikutuksen työyhteisöön. Etätyössä helposti vieraannutaan ja etäännytään muista työkavereista. Pari vastanneista mainitsi jopa eristäytymisen ja syrjäytymisen mahdollisuuden tehdessä etätöitä. Normaali sosiaalinen kanssakäyminen ja läsnäolo puuttuu, niin kahvipöydän ääressä, kuin kollegan kanssa työtehtäviä yhdessä katsoessa. Tärkeää informaatiota voi jäädä myös jakamatta, kun ei olla toimistolla. Sähköisten viestintävälineiden kautta väärinkäsityksiä viestinnässä voi tulla helpommin, kuin keskustellessa kasvotusten.

Esiin nousi myös se, että etänä pidettävissä palavereissa saattaa helposti jäädä vaisummaksi, kuin tavatessa toimistolla. Työkaverit auttavat jaksamaan ja helpottavat työn tauottamista. Tiimihengen ja työkavereiden tuntemisen uskottiin vaikuttavan myös työtehtävien tekemiseen, kun tunnet työkaverisi, niin et yritä päästä helpolla, vaan vaikeammatkin tehtävät tulevat hoidetuksi. Sosiaaliset kontaktit ja työkavereiden näkeminen kasvotusten vaikuttavat olevan erittäin merkityksellisiä työntekijöille.

Etätöiden haittoina nousi kyselyssä esiin myös virikkeettömyys, eristäytyminen ja liikunnan väheneminen, sekä toimistolla saatavan lounaan puuttuminen. Kotona ruoka täytyy tehdä itse ja se on monesti ankeampi kuin toimistolla. Työergonomia oli huonontunut joidenkin kohdalla. Vastanneista kaksi kappaletta nosti näitä edellä mainittuja seikkoja esiin. Kaikkien kohdalla nämä eivät välttämättä pidä paikkaansa, mutta melko merkittävistä elämäntapa muutoksista voidaan jo alkaa puhua, jos useampi kohta näistä osuu saman työntekijän kohdalle. Yksi vastanneista nosti esiin myös suuremman riskin sairaana työskentelyyn, kun työterveyteen hakeutumisen kynnyks on noussut.

Alla oleva kaavio kertoo mitä mieltä vastanneet ovat olleet etätöiden tekemisen hyödyistä.



Kaavio 3. Etätyön hyödyt.

Etätyön hyvinä puolina nostettiin kyselyyn vastanneiden parissa esiin ensisijaisesti ajan säästäminen. Etätyön hyvänä puolena ajan säästämisen nosti esiin 9/10 vastanneista. Aikaa säästyy työmatkoissa ja aikaa jää muulle toiminnalle, kuten perheen kanssa vietetylle ajalle, sekä muulle vapaa-ajalle.

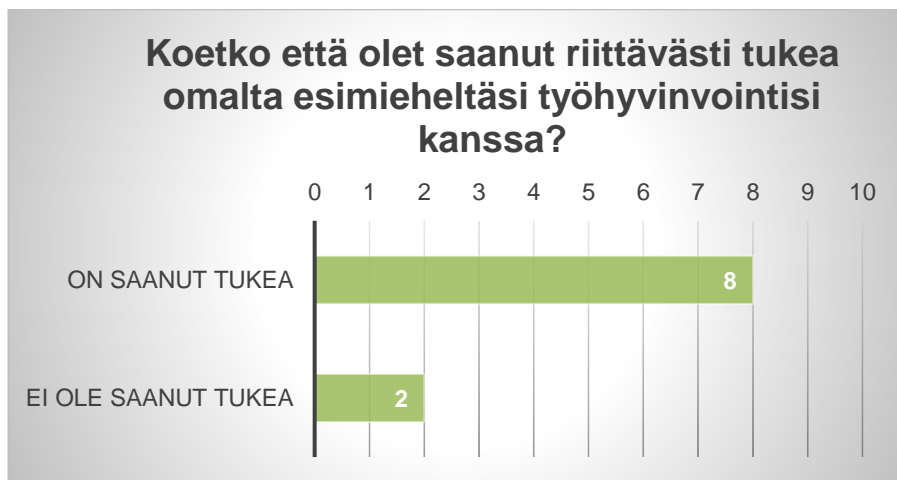
Joustavuuden mainitsi 4/10 vastanneista. Joustavuutta on mm. etätyöpaikan valitsemisen suhteen. Töitä voi tehdä useassa eri paikassa mm. mökillä. Etätyön tuoma joustavuus helpottaa myös suunnittelua työelämän, vapaa-ajan ja perhe-elämän välillä. Myös työpäivien aikana joustavuutta on enemmän, kun työpäiviä voi paremmin suunnitella itsenäisesti ja esim. koiran ulkoilutus onnistuu työpäivän aikana.

Vastanneet mainitsivat etätyön hyvinä puolina lisääntyneen työrauhan 4/10 vastanneista. Etätyössä on helpompi keskittyä työtehtäviin, kun ympärillä ei ole häiriötekijöitä. Lisäksi etätöissä voi vapaammin olla kuten haluaa verrattuna toimistolla työskentelyyn.

Työtehokkuuden osalta vastauksissa oli pientä hajontaa. Osa koki työtehonsa parantuneen etätyössä, kun taas eräs kyselyyn vastannut totesi päinvastoin oman työtehonsa etätyössä alentuneen.

3.6.3 Esimieheltä saatu tuki

Alla oleva kaavio kertoo ovatko kyselyyn vastanneet olleet sitä mieltä, että ovat saaneet riittävästi tukea omalta esimieheltään työhyvinvointinsa kanssa.



Kaavio 4. Esimiehen tuki.

Suurin osa vastanneista 8/10 kertoo saaneensa omalta esimieheltään riittävästi tukea oman työhyvinvointinsa kanssa etätöitä tehdessä. Vastauksissa nousi esiin, että erityistä tukea esimieheltä ei välttämättä tarvita, mutta kun sitä on tarvinnut niin sitä on saanut. Yksi vastannut kertoi myös, että esimiehelle on helppo jutella mieltä painavista asioista, sekä esimieheltä saa kannustusta työn tauotukseen ja liikkumiseen työajan ulkopuolella.

Kaksi vastanneista puolestaan kertoo, että ei ole kokenut saavansa riittävällä tavalla tukea omalta esimieheltään oman työhyvinvointinsa tukemiseksi. Eräs vastannut kertoi, että ei saanut omalta esimieheltään riittävästi tukea aiemmin, koska esimiehellä oli siinä vaiheessa liikaa alaisia. Tilanne on nyt kuitenkin parantunut. Eräs vastannut kertoo, että joutui pitkään olemaan kokonaan ilman esimiestä. Uuden esimiehen saavuttua on moni asia kiristynyt, eikä esimerkiksi etätöitä saa enää tehdä vapaasti. Tämä on vienyt luottamusta omaan esimieheen.

3.6.4 Kaivattu tuki

Alla oleva kaavio kertoo millaista tukea vastanneet kokevat tarvitsevänsä omalta esimieheltään.



Kaavio 5. Kaivattu tuki.

Esimieheltä toivotaan yksilöllistä kohtaamista (kaksi vastanneista). Hyödyntäen heidän erilaisia vahvuuksiaan, mutta myös ymmärtäen, että työntekijöillä on omia yksilöllisiä haasteita ja rajoituksia elämässään. Esimieheltä toivottiin myös läsnäoloa ja helposti tavoitettavissa olemista. Säännölliset työtunnit oman esimiehen kanssa koetaan tärkeiksi.

Viisi vastanneista nosti esiin avoimuuden tärkeyden esimiehen kanssa keskusteltaessa. Mikäli joku asia painaa tai on epäkohtia työssä, niin on mahdollisuus keskustella asiasta esimiehen kanssa. Esimies on myös avoimesti osannut kertoa eräälle työntekijälle, että milloin omaan jaksamiseen on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Esimieheltä halutaan saada tukea myös tsemppausta, sparraamista ja tukea työssä kehittymiseen.

Myös tietynlaista luottamuspulaa nousi yhden vastaajan kohdalla esiin. Hän toivoi, että huolet otettaisiin aidosti esiin ja niitä vietäisiin eteenpäin. Toivottiin myös, että omista ongelmistaan voisi puhua avoimesti esimiehen kanssa, ilman pelkoa oman työpaikan puolesta. Esimieheltä toivottiin parempaa työnorganisoitua, sillä vastaaja koki, että osa työntekijöistä tekee työnsä tunnollisesti ja osa taas pyrkii menemään ns. helpoimman kautta. Tämä aiheuttaa ylimääräistä räsitusta ja kuormaa tunnollisesti työnsä tekeville työntekijöille.

Esimieheltä toivottiin tukea yhteisen ilmapiirin luomiseen, sekä jakamaan paremmin tietoa työhyvinvointia tukevista henkilöstöeduista. Kaksi kymmenestä vastaajasta totesi, että ei koe tarvitsevansa erityistä tukea omalta esimieheltään, sillä ovat tyytyväisiä tällä hetkellä saamaansa tukeen.

3.6.5 Esimiestyön onnistumiset

Alla oleva kaavio kertoo missä asioissa he arvioivat oman esimiehensä onnistuneen heidän työhyvinvointinsa tukemisessa.



Kaavio 6. Esimiestyön onnistumiset.

Vastaaajien mukaan 4/10 esimiehet ovat olleet hyvin tavoitettavissa, vaikka ei fyysisesti ollakaan samassa paikassa. Kaksi vastanneista oli tyytyväisiä siihen, miten asiat sujuvat joustavasti. 6/10 vastaajasta kertoi esimiesten onnistuneen avoimuudessa. Ongelma tilanteissa esimiehen kanssa voi keskustella mistä tahansa asiasta. Esimieheltä on saanut nyt tukea ja ymmärrystä oman työhyvinvoinnin tukemiseen.

Kolmen vastaajan vastauksissa nousi esiin luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Työntekijä saa olla oma-aloitteinen. Jokapäiväisessä työssä tukena oleminen ja kuunteleminen tulivat esiin vastauksissa.

3.6.6 Kehitettävät asiat esimiestyössä

Alla oleva kaavio kertoo millaisia asioita esimiesten toiminnassa tulisi kehittää työhyvinvoinnin tukemisessa.



Kaavio 7. Kehitettävät asiat.

Esimestoiminnan kehittämässä toivottiin parempaa palkitsemista. Palkitsemisen tulisi olla osaamisen mukaista, eikä kaavamaista. Työhän motivoituminen voisi olla parempaa, jos työstä saisi kohtuullisen palkkion. Vastaajista 4/10 toivoi esimiehiltä parempaa yksilöllistä kohtaamista. Yksilöllistä ohjausta työhön ja sen tuomiin haasteisiin. Pitäisi miettiä, että mitkä toimet kukin työntekijän kohdalla yksilöllisesti vaikuttavat työhyvinvointiin ja tukea työntekijöitä niissä. Työhyvinvoinnin tukemiseksi toivottiin enemmän henkilökohtaisten kuulumisten kyselyä pelkkien työasioiden sijaan.

Hyvien vuorovaikutustaitojen perään myös kyseltiin. Esimiehelle olisi tärkeää olla helposti lähestyttävä ja kuunnella aidosti työntekijöiden huolia, murheita ja toiveita. Yhden vastaajan kohdalla nousi esiin liian kiireinen työtahti ja työn organisointiin toivottiin parannusta. Työtahdin tulisi olla sellainen, että työssäjaksaminen on itsestänselvyys, eikä työn takana oleva maali. Esimiehellä toivottiin myös parannusta yhteisen ilmapiirin luomiseen lisäämällä yhteistä aikaa tiimin jäsenten kesken. Yksi vastannut nosti esiin myös tarpeen saada positiivista palautetta, sillä sitä ei ole saatu pitkään aikaan.

4 Johtopäätökset ja tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ”Miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?”. Tutkimuskysymyksen voisi kääntää myös muotoon, mitä keinoja käyttämällä ja mitä ominaisuuksia hyödyntämällä, esimies omalla toiminnallaan varmistaa työntekijöiden työhyvinvoinnin etätyössä.

Tätä ilmiötä tutkimalla toivotaan löytyvän vastauksia siihen, millä tavoin esimies voisi omalla toiminnallaan edesauttaa etätöitä tekevien työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin kehityskohteita ja parannusehdotuksia esimiehiltä toivottuun tukeen. Varsinaista ongelmaa esimiesten antamassa tuessa ei välttämättä ole, mutta tutkimus lähtee liikkeelle kuitenkin siitä oletuksesta, että sellainen saattaisi olla olemassa ja mikäli sellainen on havaittavissa tutkimuksen perusteella, niin tutkimuksen avulla toivon mukaan selviää, että miten ongelma olisi ratkaistavissa. (Kananen 2011, 23, 24.)

Tukikysymykset tutkimusongelman selvittämiseksi:

- Koetko että, olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?
- Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?
- Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?
- Millaisia asioista esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?

Kysymys tai pikemminkin siihen haettu vastaus ei ole aikamuotoon sidottu.

Vaikka kysely mittaa tilannetta tietyssä paikassa tietyssä hetkenä, niin jotta tutkimuksesta olisi mitään hyötyä, niin on sen katsottava tulevaan ja otettava oppia menneestä. Eli tutkimus paljastaa mitä nykyisiä keinoja käyttämällä, työntekijöiden toiveita ja kehitysehdotuksia hyödyntämällä miten esimies parhaalla tavalla voisi tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätöissä tulevaisuudessa. Tutkimus paljastaa nykytilan, mutta toivoo ja katsoo tulevaa kohti. Tähän kysymykseen toivon mukaan saamme tämän tutkimuksen avulla joitain vastauksia tai vahvistusta jo olemassa olevaan tietoon.

Tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastaus aiheeseen liittyvän lähdekirjallisuuden ja tietopohjaan perehtymisen kautta (ks. luku 2) sekä laadullisena tutkimuksena toteutetun sähköpostikyselystä saadun aineiston avulla (ks. luku 3.6). Saadusta aineistosta pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Aineistosta etsitään esimerkiksi ilmiön selitystä, samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, logiikkaa toiminnalle, eli esim. erilaisia malleja ja vastauksissa esiin nousutta ns. tyypillistä kertomusta. (Yin 2009, 136–149 teoksessa, Kananen 2014, 114, 115).

4.1 Aiheeseen orientoivat kysymykset

Vastaaajille lähettämässäni sähköpostikyselyssä oli aluksi kaksi ns. alustavaa ja aiheeseen orientoivaa kysymystä; ” Mistä osa-alueista hyvä työhyvinvointi mielestäsi koostuu? ja ” Miten suhtaudut etätöiden tekemiseen? Hyödyt ja Haitat?”. Tarkastellaan ensi työhyvinvointia. Vastauksissa nousi esiin monia seikkoja, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Mitään suuria yllätyksiä työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta nousut, vaan teemat ovat pitkälti samoja, joita opinnäytetyön tietoperusta osiossa oli nostettu esiin aiheeseen liittyvän lähdekirjallisuuden perusteella.

Suurimpana yksittäisenä teema esiin nousi kuitenkin selvästi luottamuksellisen ja avoimen kommunikaation merkitys esimiehen ja työntekijöiden välillä. Asia nousi esiin monen eri tukikysymyksen joukossa. Tämä seikka korostuu varsinkin nyt kun työntekijät ovat tehneet täyspäiväisesti etätöitä ja kontaktien määrä, sekä vuorovaikutus muiden työntekijöiden välillä on vähentynyt. Esimies on tärkeässä roolissa muodostamassa sidosta ja linkkiä työyhteisöön.

Tärkeänä kontekstina tälle on mielestäni se, että 9/10 vastanneesta piti työyhteisöä, työilmapiiriä, yhteisöllisyyttä jne. tärkeänä osana hyvää työhyvinvointia ja 10/10 vastanneista korosti vastauksissaan esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta ja muita ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja (ks. kaavio 1). Työhyvinvoinnissa ja esimiehen roolissa korostuu hyvän vuorovaikutuksen merkitys.

Muut työhyvinvointiin assosioituneet asiat vastaajien mukaan olivat työergonomia ja työvälineiden merkitys, sekä itsensä johtamisen alle niputettavat asiat, kuten oman asenteen merkitys, oma aktiivisuus, liikunta, tauotus yms. Näitä asioita voisi ehkä äkkiseltään pitää esimiestyön ulkopuolelle kuuluvina asioina, mutta esimiehen on tärkeää tehdä työntekijöiden parissa myös eräänlaista valistustyötä, eli muistutella työntekijöitä myös näiden asioiden merkityksestä.

Tätä kautta asia nivoutuu yhteen myös avoimen, luottamuksellisen ja yksilöllisen kohtaamisen muodossa työntekijän ja esimiehen välillä. Esimies ei voi toisin sanoen pakottaa ketään liikkumaan vapaa-ajallaan, pitämään taukojaan tai ostamaan ergonomista työtuolia, mutta mm. näitä asioita on tärkeä pitää esillä.

Toisena ns. orientoivana kysymyksenä oli vastaajien suhtautuminen etätöiden tekemiseen. Tämänkin kysymyksen vastauksissa pomppasi esiin työyhteisön merkitys, siellä 10/10, eli kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että etätöiden tekeminen vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön ja työkavereiden kanssa asioiminen vaikeutuu. Tässä on jo selvä teema, joka selvästi kaipaisi lisää huomiota esimiestyöskentelyssä.

Muuten vastauksissa etätyönteon haittojen osalta vastauksissa oli melko kirjo, eikä mikään yksittäinen asia erityisesti noussut muiden yläpuolelle. Iso osa vastauksissa esiin nostetuista asioista voidaan taas kuitenkin niputtaa itsensä johtamisen alle; tauotus, ruokailu, virikkeettömyys, sairaana työskentely, ergonomia jne. (ks. kaavio 2).

Tämän taidon opettelu on työntekijöille erityisen tärkeää, koska etätyössä itsenäiseltä työskentelyltä vaaditaan eri asioita, kuin toimistolla työskentelyltä. Mistään pienestä asiasta ei kuitenkaan todellakaan ole kysymys, vaan saattaa vaatia monen kohdalla isompaakin elämäntaparemonttia. Tässä esimiehen tulisi antaa oma tukensa työntekijöille omien mahdollisuuksiensa rajoissa.

Hyvinä puolina etätyössä nostettiin esiin ajan säästäminen 9/10, joustavuus 4/10, työrauha 4/10 ja parantunut työteho 3/10 (ks. kaavio 3). Mitään uutta ja yllättävää ei noussut esiin vastauksissa koskien etätyön hyötyjä ja haittoja, vaan ne noudattivat samoja linjoja etätyön tietopohjassa esiin nostettujen teemojen kanssa. Ehkä tässä säästyneessä ajassa ja jouston mahdollisuudessa olisi paikka työntekijöille toteuttaa itsensä johtamista ja käyttää aika hyödyksi liikkumalla, harrastamalla, tekemällä hyvää ravitsevaa ruokaa ja ylläpitämällä muita sosiaalisia kontakteja.

Nämä ovat kuitenkin taas jokaisen yksilöllisiä valintoja, eikä ketään voi pakottaa muuttamaan omaa vapaa-ajan toimintaansa. Kuitenkin näillä asioilla on suuri merkitys myös työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden kannalta. Tästä ehkä päättäänkin siihen, miten työ- ja vapaa-aika alkavat sekoittua keskenään. Onko vapaa-aika vain työssä jaksamista varten vai ovatko asiat tasapainossa. Esimiehen on tärkeää yrittää kannustaa kaikkia työntekijöitä löytämään tuo tasapaino, mutta samalla on syytä olla varovainen, että ei puutu liikaa ihmisten yksityiselämään.

4.2 Apukysymykset

Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin ”Koetko että olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?”. Vastaajista 8/10, eli suurimman osan mielestä esimiehet ovat onnistuneet tukemaan heidän hyvinvointiaan riittäväällä tasolla. Mikä kertoo siitä, että esimiehet ovat vastaajien joukossa onnistuneet tukemaan työntekijöiden hyvinvointia myös etätyössä (ks. kuvio 1).

Vaikea vetää tästä kuitenkaan sen suurempia johtopäätöksiä siitä, että onko vastaajien tästä positiivisesta lähtökohdasta ollut helpompi arvioida esimiestyön onnistumisia ja kertoa millä tavoin he ovat tukea omalta esimieheltään saaneet. Vai olisiko vastauksissa noussut esiin eri seikkoja tuen saamisesta, mikäli suurin osa vastaajista olisi kokenut, että saaneensa tukea riittämättömällä tasolla ja tätä kautta arvioineet enemmän sitä millaista tukea heiltä on jäänyt saamatta.

Vastaajille lähetetyssä sähköpostikyselyssä kuitenkin pyrittiin kolmen eri lailla muotoillun kysymyksen kautta pääsemään kiinni siihen, että millä tavoin ja minkälaista tukea esimieheltä saatiin tai toivottiin saavan. Ensimmäinen kysymys oli enemmän vastaaja lähtöinen ja neutraalimpi; ”Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?”. Toinen kysymys; ”Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?” lähestyi asiaa onnistumisten kautta ja kolmas kysymys; ”Millaisia asioista esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?” sitten puolestaan tutki asiaa parannus- ja kehitysehdotusten kautta.

Vastauksissa kysymykseen ”Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?” eniten painoarvoa sai avoimuus 5/10, eli rehellistä, avointa ja suoraa keskustelua. Muina esille nostettuina asioina nousivat työn organisointiin liittyvät seikat 3/10, yksilöllinen kohtaaminen 2/10, jonka voisi myös niputtaa avoimen keskustelun alle, sekä hyvinvointi 1/10, jonka alla oli mainittu työhyvinvointiin liittyvät edut, mutta myös yhteisen työilmapiirin luominen (ks. kuvio 5). Kaksi vastanneista totesi pärjäävänsä hyvin nykyisellä tuella, eikä eritellyt erikseen mitään kaivattuja ominaisuuksia tai asioita.

Kysymyksessä ”Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?” eniten vastauksia keräsi taas avoimuuteen, kuunteeluun ja hyvään keskusteluyhteyteen liittyvät vastaukset 7/10 vastanneesta. Eli esimiehen ja työntekijän välisen hyvän vuorovaikutussuhteen merkitys on suuri.

Muut asiat, joissa esimiehet olivat vastaajien mukaan onnistuneet, olivat tavoitettavuus 4/10 vastanneesta, eli viesteihin vastataan ja läsnäolo ollut hyvällä tasolla etätyöstä huolimatta, jokapäiväisessä työssä tukena oleminen 3/10, joustavuudessa 2/10 ja luottamus 2/10. Ongelma tilanteissa esimiehen kanssa voidaan keskustella ja luottamus työntekijään kannustamalla oma-aloitteisuuteen (ks. kuvio 6).

Viimeisessä kysymyksessä ”Millaisia asioista esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?” kysyttiin vastaajilta vielä kehitettäviä asioista esimiesten työskentelyssä. Eniten vastauksia 4/10 tuli yksilölliseen kohtaamiseen liittyvissä asioissa (kuvio 7). Esimieheltä toivottiin mm. yksilöllisempää ohjausta omaan työhön, yksilöllisempää arviointia siitä, mikä tukee yksittäisen työntekijän hyvinvointia ja saada siihen apua, työntekijän mielipiteiden ja ajatusten eteenpäin viemistä, sekä myös henkilökohtaisten kuulumisten kyselyä toivottiin.

Kevyehkö jutustelu ja keskustelu on ihan paikallaan esimiehen ja työntekijän välillä. Vaarana on, että ei voi alkaa liikaa utelemaan työntekijöiden yksityiselämästä, koska loppupeleissä se miten kukin sen viettää, ei kuulu työnantajalle. Tämä nivoutuu myös aiemmin kyselyssä esiin nousseiden luottamuksen ja avoimuuden ympärille, että kuinka turvallisesti työntekijä kokee vuorovaikutussuhteen. Vastauksissa esiin nousi myös vuorovaikutustaidot esimiehen osalta 3/10 vastauksista. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, kuunnella aidosti huolia, murheita ja toiveita.

Vastaajat pitivät tärkeänä myös hyväntuöilmapiirin ja yhteishengen luomista, 2/10 vastanneista. Palkitsemisen hyvänä motivaatiotekijänä mainitsi sama määrä, eli 2/10 vastaajista. Vastauksissa toivottiin lisäksi enemmän palautteenantamista. Varsinkin positiivisen palautteen, jota ei eräs vastannut ollut kuullut pitkään aikaan.

4.3 Tutkimusongelma ja ratkaisu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ”Miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?”. Tutkimuksen avulla vastaajilta saatujen ja yhteen koottujen vastausten mukaan esimies tukee työntekijöidensä työhyvinvointia etätyössä seuraavin keinoin ja ominaisuuksin.

Esimies edistää työntekijöiden hyvinvointia etätyössä luomalla työyhteisössä avoimuuden kulttuuria, hyvän työilmapiirin ja yhteishengen, töiden hyvällä organisoinnilla, olemalla helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä, hyvillä vuorovaiikutustaidoilla, kohtaamalla työntekijät yksilöllisesti, rakentamalla luottamuksellisen suhteen työntekijöihin, antamalla säännöllistä palautetta työntekijöille, sekä palkitsemalla työntekijöitä hyvistä suorituksista.

Tutkimuksessa esille nousseet asiat ovat hyvin pitkälle samoja, kuin mitä lähdekirjallisuudessa aiheesta oli kirjoitettu. Työhyvinvointia koskevassa osiossa oli lueteltu hyvinvoivan työntekijän ominaisuuksia. Listassa nousee esiin mm. avoimuus ja luottamuksen rakentaminen, hyvä yhteishenki, positiivinen palaute, työmäärän organisointi ja uskallus puhua ongelmista. Täysin samoja teemoja kuin mitä oma tutkimus toi esiin.

Tutkimuksen osalta Manka & Manka kuvio 2, sivulla 9 esiintuomat osa-alueet nousivat kaikki esiin tutkimuksen tuloksissa ja kuvastavat paremmin tutkimuksessa saatuja tuloksia, kuin Kauhasen kuvio 1, sivulla 7 työhyvinvointiin yhdistämät tekijät. En toki väitä, että Kauhanen olisi työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta, joten vähemmän oikeassa, kuin Manka & Manka, mutta työntekijöiden työhyvinvoinnin etäjohtamisessa jälkimmäiset kuvaavat lähes suoraan myös oman tutkimukseni tuloksia.

Samat teemat nousevat myös esimiestyötä käsittelevässä osiossa, jossa esimiehen tärkeiksi ominaisuuksiksi etätyöskentelyssä on nostettu mm. vuorovaiikutus ja tunneälykyys, avoimuus ja aktiivinen kuuntelu, työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksen tekoon, kannustaminen tiimin vuorovaikutukseen osallistumiseen, toimiminen luottamusta herättävästi, tuen antaminen ja jaksamisesta huolehtiminen, selkeiden ohjeiden antaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.” Käsitteet ovat jokseenkin abstrakteja, eivät aina välttämättä helposti määriteltävissä ja kytkeytyvät jossain määrin aina tosiinsa. Uskottavuus mitataan sillä, että aineistoa lukevat pystyvät luottamaan siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti, sekä asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan arvioidaan sillä, onko tutkimuksen tekijä käyttänyt asianmukaisia menetelmiä ja lähestymistapaa tutkimuksen toteutukseen, sekä tutkimusongelman ratkaisuun. Tutkijan on syytä myös muistaa noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen tekemisen ajan. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville osapuolille. (Puusa & Juuti 2020.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä tutkimuksessa saaduissa tuloksissa ja validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Oikealla tutkimusmenetelmällä, mittarilla ja oikeita asioita mittaamalla varmistetaan tutkimuksen validiteetti. (Kananen 2014 147–148.) Seuraavassa pyrin selventämään näitä asioita oman tutkimukseni osalta ja analysoimalla tutkimusta luotettavuuden näkökulmasta.

Sanoisin että tutkimusongelman asettelu onnistui suhteellisen hyvin ja tukikysymysten avulla ongelmaan saatiin käyttökelpoisia vastauksia. Tutkimus tehtiin käyttämällä kvalitatiivista menetelmää, jotta vastauksia ei olisi etukäteen rajattu tiettyihin vaihtoehtoihin. Tällä haluttiin antaa mahdollisuus sille, että tutkimusaineistosta nousisi mahdollisesti esiin jotain uutta, joka ei ollut tutkijan tiedossa jo etukäteen.

Tiedonkeruu menetelmänä sähköpostikysely oli helppo toteuttaa, mutta välillä vastaukset tuntuivat hätäisesti annetuilta, eikä asiasisältöä välttämättä ollut paljoa. Haastatteleamalla vastaukset olisivat todennäköisesti olleet kattavampia ja olisi ollut mahdollisuus esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Kokonaisuudessaan kuitenkin vastaajilta saatiin asiasisältöä, joka oli käyttökelpoista tutkimusta varten.

Aineistoa kerättiin kymmeneltä etätyötä tekevältä vakuutusyhtiö xxx:n työntekijältä ja vastausten katsottiin riittävän, sillä vastauksissa alkoi esiintyä tietynlaista toistuvuutta, eli samankaltaisia vastauksia tuli usealta eri vastaajalta. Mitään uutta käänteentekevää tietoa ei enää katsottu löytyvän laajentamalla vastaajien määrää, vaan saavutettiin saturaatiopiste. (Kananen 2014, 153–154.)

Otoskoko on suhteellisen pieni, kun sitä peilaa koko vakuutusyhtiö xxx:n työntekijä määrään. Kyseessä onkin eräänlainen näyte isommasta massasta. Näytteestä saadaan kuitenkin suuntaviivat sille, minkälaisia asioita esimiesten olisi hyvä huomioida tukiessaan työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä.

Aineiston analyysivaiheessa pyrin löytämään aineistosta samanlaisia tai samankaltaisia vastauksia ja niputtamaan niitä sitten samojen teemojen alle. Näin sain selkeytettyä isompaa aineistoa jakamalla sitä ryhmiin. Kävin jokaisen kysymyksen läpi erikseen ja kokosin siitä saadut vastaukset yhteen teemoittain. Selkeyttämisen vuoksi jokaisen kysymyksen kohdalla vastausmäärät per teema on esitetty myös kaaviossa.

Tulosten analysoinnissa nostin enemmän esiin suurimman määrän vastauksia keränneet teemat, mutta kaikki vastaukset ja teemat käytiin läpi. Jotkut teemat, kuten avoimuus, yhteisöllisyys ja luottamus nousivat esiin usean eri tukikysymyksen vastauksissa, joten se vahvisti myös osaltaan tulosten luotettavuutta.

Mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei kyselyyn vastanneille annettu, joten jonkun tietyn kyselyssä esiin nousseen elementin yleistettävyyttä tai vaikuttavuutta on hyvin vaikea tämän kyselyn pohjalta mitata. Kyselyn tuloksia voisi tietyllä tapaa pitää eräänlaisen kyselyn toteutushetken fiilismittarina. Jos kysely olisi toteutettu esimerkiksi, vaikka kuukautta myöhemmin, niin esiin olisi saattanut nousta erilaisia asioita tai ainakin niiden esiintymisaste olisi todennäköisesti vaihdellut.

Tutkimuksella saadun tiedon luotettavuutta on täysin satavarmasti vaikea arvioida. Luotettavana voi pitää sitä tietoa, että vastaukset ovat olleet aitoja ja oikeita, sekä kuvanneet vastaushetken tunteja juuri sillä hetkellä, kun vastaukset on kyselyyn annettu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset koskevat vain tutkittua joukkoa, eikä niitä täten voida laajemmin yleistää koskemaan muita tapauksia ja tilanteita yleisellä tasolla (Kananen 2014, 19). Kuitenkin peilattaessa vastauksia tietopohjaan ja lähdeaineistossa esiin nousseisiin teemoihin, niin vastauksissa on paljon samankaltaisuutta.

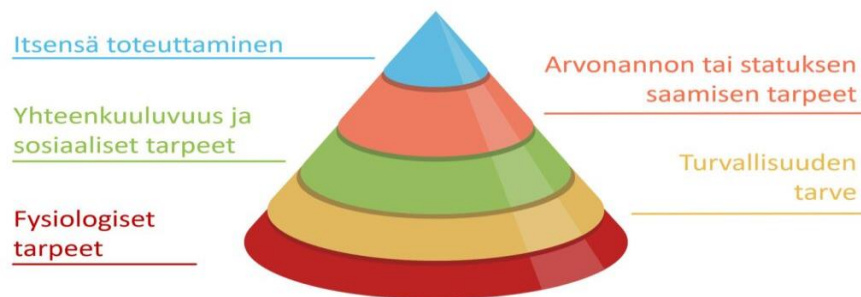
Esimerkiksi kyselyn vastauksissakin nousi esiin, että esimieheltä toivottiin yksilöllistä kohtaamista, jossa huomioitaisiin juuri hänen omat tarpeensa ja keskityttäisiin niihin asioihin, jotka tukevat juuri hänen omaan työhyvinvointiaan. Tarpeet tuen saamiseksi esimieheltä saattavat olla hyvinkin erilaisia ja yksilöllisiä, joten mitään kaiken kattavaa jokaisen kohdalla pätevää yleistystä ei voida tehdä.

Kuitenkin jos kyselyssä esiin nousseet teemat toistuivat kyselyssä usein ja ne olivat samoja, kuin mitä aiempi tutkimus on asiasta todennut, niin mielestäni sen yleistyksen tutkimuksesta voi tehdä, että se vahvistaa aiemmissä tutkimuksissa saatua tietoa ja että jotain yleispätevyttä tutkimuksen ratkaisulla on olemassa. Ei voida sanoa, että juuri nämä samat yksittäiset ja tietyt elementit toimivat ja ovat tarpeellisia joka työyhteisössä, ajassa ja paikassa, mutta sanoisin että ne ovat tärkeitä elementtejä, jotka jokaisen esimiehen kannattaa ainakin ottaa huomioon omassa työssään.

4.5 Työntekijöiden tarpeet

Tähtäin laadulliselle tutkimukselle on muodostaa sellainen yleistys, joka olisi yleispätevä myös muissa yhteyksissä. Pyrkimys on saada aikaan jonkinlainen malli, eli teoria. (Varto, 1996, 101.) En tiedä voidaanko tutkimuksen pohjalta muodostaa mitään kovin laajaa tai yleispätevää teoriaa, mutta jos sellaisen haluaisi muodostaa, niin se linkittyisi vahvasti inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseen.

Jokainen ihminen haluaa tulla kohdatuksi, nähdyksi ja kuulluksi ympäristöstä huolimatta. Tämä tarve liittyy ihmisten sosiaalisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin (ks. kuvio 4). Tutkimuksessa tämä näkyy siinä, että etänä työskennellessä sosiaaliset tarpeet eivät tule samalla tavalla tyydytetyiksi työyhteisön kautta, kuin toimistolla. Muiden ihmisten kohtaamisten määrä vähenee ja ulkopuolisuuden ja eristäytyneisyyden tunteet saattavat vallata mielen.



KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia (Kasvumoottori).

Työntekijöiden odotuksissa esimiestyötä kohtaan korostuivat myös juuri nämä sosiaaliin tarpeisiin yhdistyvät asiat. Tärkein elementti ja odotus esimiestyötä kohtaan on vuorovaikutuksen sujuminen hyvin. Esimiehen kanssa toivottiin voida keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti, esimieheltä toivottiin myös yksilöllistä kohtaamista, jossa tulee nähdyksi ja kuulluksi omien tarpeidensa kanssa.

Lisäksi esimieheltä toivottiin palkitsemista ja kannustusta. Hyvät vuorovaikutustaidot ja tunneäly nousi myös tutkimusaineistossa esiin. Esimiehen toivottiin pystyvän vaikuttamaan tämän kaiken lisäksi työilmapiiriin ja yhteishenkeen, jotka myös linkittyvät sosiaalisiin tarpeisiin.

Eli summa summarum esimiehen olisi suotavaa olla kyvykäs luomaan tyydyttäviä ja lämpimiä suhteita työntekijöiden kanssa. Pysymällä edelleen kuitenkin asiatasolla ja säilyttämällä oma rooli työyhteisössä. Ihminen on sosiaalinen eläin ja nämä tarpeet on syytä huomioida myös esimiestyössä. Esimiehen tulisi olla kyvykäs viestijä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, sekä tunneälyä. Tietysti paljon muitakin kykyjä ja taitoja esimiestyössä tarvitaan, mutta ainakin näiden avulla on tutkimuksessa esiin nousseita tarpeita helpompi tyydyttää.

4.6 Kehitysehdotukset

Monesti vastanneet vaikuttavat vastanneen kyselyyn melko hätäisesti sen suuremmin asioita miettimättä, joten olisi ollut valaisevampaa päästä esittämään vastaajille vielä tarkentavia lisäkysymyksiä joissakin kohdin. Esimerkiksi kysymykseen ”Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?” oli vastattu, että kaikissa niissä asioissa, jotka ovat esimiehen tehtävissä. Tällainen vastaus ei anna oikeastaan mitään lisäarvoa tutkimukselle ja olisi ollut hyvä päästä kysymään vastanneelta, että mitä nämä esimiehen tehtävissä olevat asiat hänen mielestään ovat.

Ennen kyselyn lähettämistä kaikille kyselyyn vastaajille, lähetin ns. koekyselyn, joka vaikutti toimivan suhteellisen mallikkaasti saatujen vastausten perusteella. Myös opinnäyteohjaaja näytti kyselylle vihreää valoa. Kuitenkin vastauksia perattaessa ja analysoitaessa ilmeni, että yksi kysymys oli muotoiltu ehkä huonosti, sillä kysymys ”Koetko että olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?” tuotti monesti lähinnä kyllä tai ei - tyyppisiä vastauksia.

Tällainen vastaus ei kovin suuresti informaatiota tuota, mutta tämä oli toisaalta ns. orientoivien kysymysten jälkeen ensimmäinen tukikysymys ja tällä kysymyksellä saatiin jonkinlainen yleiskuva siitä kokevatko työntekijät etätyössä ylipääntään saavansa esimiehiltä tukea oman työhyvinvointinsa kanssa.

Olisi ollut hälyttävää, jos suurin osa vastanneista olisi vastannut, että ei ole kokenut saavansa omalta esimieheltään riittävää tukea. Toisaalta kielteinen vastaus ei olisi poissulkenut sitä vaihtoehtoa, että tukea olisi kyllä annettu, mutta ei vain riittävällä tasolla. Voi kuitenkin pitää jopa yllättävänä tuloksena sitä, että 8/10 vastanneesta oli sitä mieltä, että esimieheltä on saatu tukea ja se myös on ollut riittävällä tasolla. Enempää tukea esimieheltä ei tämän perusteella vaadita, eikä kaivata enemmistön vastausten perusteella.

4.7 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Olisi mielenkiintoista tutkia ja saada lisätietoa siitä, miten työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä voisi parantaa ja tukea enemmän etätyössä. Tutkimuksessa selkeänä ongelmana ja heikkoutena etätyössä nousi esiin yhteisöllisyyteen, työilmapiiriin ja eristäytymiseen liittyvät ongelmat. Lähes kaikki 9/10 vastanneesta kertoi etätyön vaikuttaneen heikentävästi tiimin yhteiseloön. Vastauksissa ei noussut esiin kuitenkaan isommin esiin sitä, miten tätä asiaa voisi parantaa.

Yksi vastanneista nosti kuitenkin esiin, että olisi tärkeää järjestää tiimin ja työntekijöiden kesken enemmän yhteistä aikaa, joko virtuaalisesti tai fyysisesti. Tämä on kuitenkin haasteellista, jos asiaa mietitään puhtaasti etätyön näkökulmasta. Mikäli ollaan 100 % etätyössä, niin tällöin fyysisten tapaamisten järjestäminen on hankalaa. Virtuaaliset kahvitteletukset puolestaan saattavat tuntua vierailta ja epähoukuttelevilta. Useassa tapauksessa tauko vietettäisiin joka tapauksessa samalla pisteellä näytön edessä, jossa koko päivä menee muutenkin töitä tehden.

Myös etätyön fyysisten ja psyykkisten haittavaikutukset vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin olisi mielenkiitosta selvittää lisää. En totea yksikantaan, että tällaisia on kaikilla etätyöläisillä. Ilmiö kuitenkin nousi aineistossa esiin mm. yhteisöstä eristäytymisen kokemuksena sekä liikunnan ja ruokavalion heikkenemisenä joidenkin työntekijöiden kohdalla.

Joillekin etätyö tuntuu sopivan paremmin kuin toisille. Kuitenkin omassa tutkimusmateriaalissakin nousi esiin, että etätyössä saatetaan esimerkiksi kokea eristyneisyyttä, työergonomia on huonompi, liikutaan vähemmän ja syödään epäterveellisemmin. Näitä kaikkia ei välttämättä esiinny yhdellä ja samalla työntekijällä tai osalla ei välttämättä ole ainuttakaan ongelmaa etätyöstä johtuen. Kuitenkin jollain näitä haasteita on ja huolestuttavaa on, että jollain työntekijöillä nämä ongelmat saattavat kasaantua.

4.8 Reflektio

Kyseessä oli ensimmäinen tekemäni tutkimus, joten opeteltavaa oli paljon. Varmasti jo seuraavan tutkimuksen tekeminen olisi helpompaa, kun tietää ylipäättään, että mitä on tarkoitus suurin piirtein tehdä ja mistä osa-alueista tutkimuksen tekeminen koostuu. Jokainen tutkimus on toki metodeiltaan ja aihealueeltaan erilainen. Opinnäytetyön tekemiseen liittyy paljon paineita ja huomasin alkavani stressaamaan työn tekemistä jo useamman kuukauden etukäteen, ennen edes koko työn aloittamista. Sanoisin että omalla kohdalla stressaamiseen on mennyt noin 80 % energiasta ja varsinaiseen tekemiseen sitten loput 20 %.

Tuntuu siltä, että kun työtä on vihdoinkin päässyt tekemään, niin se on sujunut varsin hyvin. Alkuun paineet olivat isoimmat, kun ei tiennyt mitä ja miten oli tarkoitus edes tehdä ja opinnäytetyö tuntui vain yhdeltä isolta möröltä. Pikkuhiljaa kuitenkin muita opinnäytetöitä silmäilemällä aloin saada kiinni siitä, että mitä alueita opinnäytetyö ja tutkimus ylipäättään pitää sisällään, ja työ lähti etenemään.

Alkuun toki isoin päätös oli valita tutkimuksen aihe, joka olisi sellainen, joka kiinnostaisi myös itseä jollain lailla. Aiheeksi valikoitui lopulta melko henkilökohtainen aihe, joka on koskettanut myös omaa arkea. Tutkimuksen tietopohjaan liittyvät alueet; työhyvinvointi, etätö ja johtaminen olivat oman työelämän ja opiskelun kautta jo tuttuja aiheita, joten työhön ryhtyminen oli siltä osin helppoa. Oma työni lähtikin etenemään tutkimuskysymyksen muodostaminen jälkeen sillä, että aloin miettimään tutkimuksen, eli omassa tapauksessani kyselyn toteutusta ja sisältöä. Toteutin tutkimuksen sähköpostikyselynä, joka toimi mielestäni varsin mallikkaasti. Haastattelemalla tutkimukseen osallistuneita olisi voinut saada enemmän materiaalia, mutta toteutus olisi ollut varsinkin näin etäaikana työläämpää ja haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen olisi voinut olla haasteellisempää.

Kyselyn tuloksia odotellessa lähdin keräämään pikkuhiljaa tietopohjaa, joka on rakentunut ja täydentynyt koko tutkimuksen kirjoitustyön ajan. Tietopohjan aihealueet oli helppo valita ja koota. Tietopohjaan liittyvää lähdekirjallisuutta löytyi myös sangen helposti. Aihe on varsinkin viime vuosina ollut paljon puhuttu ja siitä on kirjoitettu suhteellisen runsaasti.

Saatuani tutkimuksen tulokset lähdin kokoamaan niitä yhteen ja muuttamaan numeeriseen muotoon. Tässä vaiheessa tuntui hyvin loogiselta alkaa niputtamaan samaan aiheeseen ja kokonaisuuteen liittyviä vastauksia yhteen saman teeman alle. Joten teemoittelusta tuli vähän kuin luonnostaan tapa lähteä tulkitsemaan ja analysoimaan aineistoa. Lopulta teemoittelun avulla löytyi selkeät esiin nousseet teemat ja vastaukset tutkimuskysymykseen.

Toki kyseessä ei ollut yksi suora vastaus, vaan vastaus koostui monesta eri osatekijästä, mutta lopulta kuitenkin tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen: miten esimies voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätöissä.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Collin, Kaija & Eskola, Jari & Heikkinen, Hannu L.T. & Herkama, Sanna & Hänninen, Vilma & Ilmonen, Kari & Kiviniemi, Kari & Laajalahti, Anne & Laine, Timo & Lilja, Niina & Metsämuuronen, Jari & Moilanen, Pentti & Niikko, Anneli & Paloniemi, Susanna & Rajala, Raimo & Räihä, Pekka & Suoranta, Juha & Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki, Alma Talent.

Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki, Alma Talent.

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

Johtaminen ja esimiestyö 2021. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo/. Viitattu 22.3.2022

Joustava työaika. Työterveyslaitos 2016. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>. Viitattu 8.9.2021

Juhila, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 15.9.2021.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes print.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes print.

Kasvumoottori. Maslowin tarvehierarkia. <https://kasvumoottori.fi/lessons/maslowin-tarvehierarkia/>. Viitattu 1.10.2021.

Kauhanen, Juhani. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuunnitelman laatiminen. Helsinki, Kauppakamari.

Kehusmaa, Kirsi. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna, Kariston kirjapaino Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki.

Opinnäytetyöpakki. Teemoittelu. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu/>. Viitattu 11.10.2021.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Printon Trükikoda. Tallinna. Viitattu 21.3.2022.

Teemoittelu. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Tampere.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html/. Viitattu 11.10.2021.

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos 2016. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 9.9.2021.

Työsuojeluhallinto. Etätyö 2020. <https://www.tyosuoja.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo/>. Viitattu 1.3.2022

Varto, Juha 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Talentum Pro. Helsinki. Luku 2: Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\)\(:Ty\(\(f6\)\(\(20\)muuttuu\(\(20\)-\(\(20\)miten\(\(20\)se\(\(20\)vaikuttaa\(\(20\)johtamisk\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)ihin\(\(20\)/piste:b212/](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20)(:Ty((f6)((20)muuttuu((20)-((20)miten((20)se((20)vaikuttaa((20)johtamisk((e4)yt((e4)nt((f6)ihin((20)/piste:b212/). Viitattu 22.3.2022.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysely

Miten esimies tukee työntekijöiden työhyvinvointia etätöissä?

Esitiedot

Ikä:

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi:

Kuinka pitkään olet tehnyt etätöitä:

Kuinka usein teet etätöitä viikossa:

Aiheeseen orientoivat kysymykset

- Mistä osa-alueista hyvä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?
- Miten suhtaudut etätöiden tekemiseen? Hyödyt ja haitat?

Kysymykset:

- Koetko että olet saanut riittävästi tukea omalta esimieheltäsi työhyvinvointisi kanssa?
- Minkälaista tukea koet tarvitsevasi ja haluaisit saada omalta esimieheltäsi?
- Missä asioissa oma esimiehesi on mielestäsi onnistunut työhyvinvointisi tukemisessa?
- Millaisia asioista esimiesten toiminnassa tulisi mielestäsi kehittää oman työhyvinvointisi tukemiseksi?

Oman pohdinnan avuksi. Ei tarvitse käyttää tai vastata näihin erikseen.

- Luottamuksen rakentaminen?
- Vuorovaikutus ja viestintä?
- Läsnäolo ja tuki?
- Yhteisöllisyys?
- Arvostus ja palkitseminen?
- Pelisäännöt?
- Tavoitteellisuus?
- Avoimuus?
- Motivaatio?
- Esimiehen tavoitettavuus? Riittävä vuorovaikutus?