



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LAURA KAINULAINEN

Valmentava johtajuus työhyvinvoin- nin tukena hybridityössä

Tavoitteiden kehittämisellä tavoitteelliseen
työhyvinvointiin

SOSIAALIALAN TUTKINTO-OHJELMA
YLEMPI AMK
2023

Tekijä(t) Kainulainen, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Huhtikuu 2023
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Valmentava johtajuus työhyvinvoinnin tukena hybridityössä, Tavoitteiden kehittämisellä tavoitteelliseen työhyvinvointiin		
Tutkinto-ohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma, ylempi AMK		
<p>Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää etätöiden tuomia haasteita Satakunnan TE-toimiston henkilöstön työhyvinvoinnissa, lisääntyneen etätöskentelyn alettua. Covid19-pandemian johdosta, keväällä 2020 useat suomalaiset siirtyivät etätöihin. Laajamittaisen etätöskentelyn jälkeen, etätö oli ottanut paikkansa suomalaisessa yhteiskunnassa ja hybridityöstä tuli uusi tapa työskennellä. Työtapojen muuttuminen läsnäolotyöstä etätöksi ja hybridityöksi vaativat enemmän niin työntekijöiltä kuin työnantajilta. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia etätöskentelystä ja sen tuomista haasteista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää työhyvinvointia tukevia ratkaisuja sekä työntekijöiden odotuksia johdon suhteen. Työn kehittämistarve nousi esiin omasta mielenkiinnosta aiheita kohtaan sekä työyhteisössä kuultujen keskusteluiden pohjalta, joissa usein esiintyi etätöiden haasteet sekä työhyvinvointi.</p> <p>Kehittämistyö on osallistava toimintatutkimus, jonka aineistoa on kerätty kyselylomakkeita sekä kolmivaiheisia haastatteluja käyttäen. Kehittämistyön aineisto on kerätty oman työyhteisön jäseniltä. Aineistot käsiteltiin käyttäen sisällönanalyysia.</p> <p>Kehittämistyössä tutkittiin, kuinka työyhteisössä koettiin vuoden 2020 maaliskuussa etätöihin siirtymisen tuomat haasteet työhyvinvoinnissa ja millaisia muutoksia tämä laajamittainen etätöskentely sai aikaan työhyvinvoinnin suhteen ja miten työhyvinvointi koettiin työyhteisössä. Kehittämistyöhön osallistuneet haastateltavat vastasivat annettuihin kyselylomakkeisiin kirjallisesti sekä osallistuivat haastatteluihin. Tämän lisäksi työn lähteenä käytettiin havainnointiin perustuvaa materiaalia sekä kahvipöytäkeskusteluiden antia. Kehittämistyössä käytettiin tiedon keräämisen yhteydessä valmentavaa työotetta ja samalla seurattiin sen merkitystä suhteessa sen hetkiseen työhyvinvointiin. Kehittämistyössä kuultiin virkailijatasolta työhyvinvoinnin toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä ideoita ja toiveita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työn tuloksena havaittiin valmentavan työotteen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa, havaittiin yksilön merkitystä tuloksiin ja kehitettäviin aiheisiin sekä todettiin työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla Satakunnan TE-toimiston työyhteisössä. Kehittämistyöhön osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.</p>		
Avainsanat Työhyvinvointi, hyvinvointi, valmentava johtajuus, etätö, hybridityö		

Author(s) Kainulainen Laura	Type of Publication Master's thesis	April 2023
	Number of pages 80	Language of publication: Finnish
Title of publication Coaching leader in support of work well-being in hybrid work, By developing objectives to goal oriented well-being at work		
Degree program Degree program in Social services, Master of Social services		
<p>The purpose of this thesis was to find out the challenges of telecommuting in terms of well-being at work, after the increased telecommuting started in Satakunta's TE office. Due to the Covid 19 pandemic, in the spring of 2020 many Finns will switch to telecommuting. After extensive telecommuting, telecommuting had taken its place in Finnish society and hybrid work became a new way of working. The change in working methods from attendance work to telecommuting and hybrid work demand more from both employees and employers. The objective was to find out employees' thoughts about telecommuting and the challenges it brings from the point of view of work well-being. The objective was also to find out solutions that support well-being at work, as well as employees' expectations of management. The need for this thesis arose out of my own interest in the topic and based on discussions heard in the working community, which often featured the challenges of telecommuting and well-being at work.</p> <p>The thesis is a participatory action research, which material has been collected using questionnaires and three-phase interviews. The material for the thesis has been collected from members of the own work community. The material were processed using content analysis.</p> <p>The thesis examined how the work community experienced the challenges of work well-being brought about by the transition to telecommuting in March 2020 and what kind of changes this large-scale telecommuting brought about in the work well-being and how work well-being was perceived in the work community. The people who participated in the thesis answered the questionnaires in writing and participated in the interviews. Material based on observation and coffee table discussions were also used as a source for the thesis. In the thesis, coaching leadership was used in the data collection and at the same time its importance for the current well-being at work was monitored. In the thesis, employees were asked about the factors affecting the realization of well-being at work, as well as ideas and wishes for developing well-being at work. As a result of the thesis, was noticed the importance of a coaching leadership in supporting work well-being, and the importance of the person to the results, topics to be developed, and found that job satisfaction is at a good level in the work community of the Satakunta TE office. Participation in the thesis was voluntary.</p>		
Keywords Telecommuting, hybrid work, well-being, well-being at work, coaching leadership		

ALKUSANAT

Opinnäytetyöni aihe ehti muuttua ensimmäisen vuoden opiskelun jälkeen, jolloin vaihdoin työpaikkaa. Etätyöskentelyn lisääntyessä vuoden 2020 keväällä, aihe tuli ajankohtaiseksi. Työhyvinvointi on aina ollut itselleni tärkeä asia työviihtyvyyden sekä –jaksamisen kannalta. Aiemmissa työyhteisöissäni työhyvinvointi tai sen puuttuminen korostui ja sen merkitys kasvoi henkilökohtaisella tasolla. Etätööhön siirtyminen ikään kuin tarjosi minulle aiheen lähteä työstämään tämän kaltaista tärkeää asiaa ja samalla sain mahdollisuuden tutustua työyhteisööni ja heidän ajatuksiinsa. Tätä kehitystyötä tehdessäni, oma rooli työyhteisössäni muuttui asiantuntijasta palvelupäälliköksi, joka mahdollisti roolini työhyvinvoinnin näkökulmasta niin asiantuntijana kuin esihenkilönä. Suuret kiitokset Satakunnan TE-toimistolle tästä mahdollisuudesta toteuttaa kehittämistyöni oman työn ohella sekä kaikille mukana olleille haastateltaville; teidän kanssanne käytyt keskusteluhetket antoivat runsaasti materiaalia sekä ajatuksia työhöni ja sen ulkopuolelle. Aineiston kokoaminen ja jäsentäminen oli suurempi urakka, mitä olin ajatellut, mutta sitäkin mielenkiintoisempi. Kehittämistyön rajaaminen oli haastavaa, sillä uudet näkökulmat ja mielenkiinto aiheita kohtaan olisi kasvattanut työtä entisestään. Kiitokset siis SAMKin, kehittämistyössäni mukana olleille opettajille, joiden tuki auttoi rajaamaan ja jäsentämään työni alkuperäisen suunnitelman mukaisena. Tämän asian ja aiheen parissa tahdon jatkossakin työskennellä ja olla mukana vaikuttamassa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	9
2.1 Hyvinvointi.....	11
2.2 Työhyvinvointi.....	13
2.3 Etätö.....	17
2.4 Hybridityö	21
2.5 Johtamisen merkitys.....	21
2.6 Valmentava johtajuus	24
2.6.1 Valmentava johtaminen arjessa	25
2.6.2 Itsensä johtaminen.....	27
3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE	28
3.1 Kehittämistyön toimintaympäristö	28
3.2 Opinnäytetyön tausta	29
3.3 Oma roolini.....	31
3.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	33
3.5 Kehittämistyö prosessina.....	34
4 TOIMINTATUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI, AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	36
4.1 Toimintatutkimus.....	37
4.2 Teemahaastattelu	39
4.2.1 Orientoituminen aiheeseen	41
4.2.2 Työhyvinvoinnin puheeksi ottaminen.....	43
4.2.3 Työhyvinvoinnin itsetutkiskeluun syventyminen.....	44
4.2.4 Työhyvinvoinnin tavoitteista teoiksi	46
4.3 Havainnointi	47
4.3.1 Kahvihuone- ja käytäväkeskustelut osana arvokasta havainnointia	48
4.4 Kysely	49
4.4.1 Mistä lähdettiin liikkeelle?	51
4.4.2 Kun tietoa tarvitaan lisää	55
4.5 Sisällön analyysi.....	62
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	63
5.1 Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia	64
5.1.1 Harrastamisen merkitys	67
5.1.2 Kehityssuunta	68

5.2 Etätyöskentelyssä koetut muutokset	68
5.3 Omien tulosten heijastaminen tutkimukseen	69
5.3.1 Oma heittäytyminen.....	70
5.4 Aiheen puheeksi ottaminen työyhteisössä	70
5.5 Tavoitteiden kehittämisellä tavoitteelliseen työhyvinvointiin	72
5.6 Kehittämistyön haasteet ja ongelmat.....	73
5.7 Palaute osallistujilta	74
6 POHDINTA JA ARVIOINTI.....	75

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja sen sisällön merkitys on kasvanut viime vuosina. Se on tärkeässä roolissa niin työssä jaksamisen kuin töiden sujuvuuden vuoksi. Kehittämistyön aihe ”Valmentava johtajuus työhyvinvoinnin tukena hybridityössä” osui ajallisesti sopivaan ajankohtaan, sillä Covid19-viruksen tuoma muutos etätyökulttuurissa, oli suuri harppaus uudenlaiseen ja laajamittaiseen työskentelytapaan. Etätöiden tekeminen ei ollut mikään uusi asia, mutta siinä laajuudessaan, mitä se oli maaliskuun puolen välin jälkeen vuonna 2020, se oli uutta lähes kaikille. Useille toimistotyötä, eli lähityötä, tekeville, etätyö oli uusi kokemus, tuoden uusia haasteita työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstön siirtyminen nopealla aikataululla etätyöskentelyyn kuormitti aluksi useita virkailijoita TE-toimistoissa. Työtehtävien organisoiminen kotioloissa, tietoliikenteen ja –yhteyksien toimiminen sekä uusien ohjeistusten lisääntyminen uuvutti työntekijöitä. Muuttuneet järjestelyt ja kasaantuneet työmäärät eivät lisänneet työhyvinvointia. Työn johdolla oli suuri vastuu töiden organisoimisesta ja sujuvuudesta, jolloin huomio työntekijöiden hyvinvoinnista jäi vähemmälle.

TE-toimistojen työtavat muuttuivat, työyhteisö erkaantui ja tuen tarve lisääntyi. Noin puolen vuoden ajan, asiakkaisiin oltiin yhteydessä vain puhelimitse, joka oli suuri muutos monelle virkailijalle totuttujen asiakastapaamisten sijaan. Työpaikoilla tehtiin nopeita ratkaisuja lisäten etäpalavereiden määrää. Kaiken ohjeistuksen, työssä selviämisen sekä jaksamisen ohella unohdettiin kysyä yksinkertaisia asioita, kuten ”mitä kuuluu?” tai ”miten voit?”. Joissain tapauksissa kysyessä työtoverilta edellä mainittuja kysymyksiä, seurauksena saattoi olla jopa tunnin tuokio, jolloin vaihdettiin kuulumisia. Tämä oli pois omasta työajasta, jonka vuoksi oli välillä helpompaa jättää kysymättä toisen kuulumisia ja tehdä töitä yksin, omassa rauhassa. Osa työyhteisön jäsenistä jäi etänä työskennellessään yksin ja vaille vertaistukea. Osallistuminen ja aktiivisuus omassa tiimissä ennen etätyöskentelyä on havainnollisesti ollut tärkeää, sillä

etätyöhön siirryttyä, vertaistuen hakeminen ja ryhmäytyminen olivat selkeästi haastavampaa niillä, jotka eivät aiemminkaan olleet aktiivisia omassa tiimissään. Monet etätyössä viihtyneet jäivät enemmän taka-alalle, kuin toimistolla ollessa.

Kehittämistyön tarve nousee esille tarkastellessa TE-toimistoissa vuosittain pidettävän työtyytyväisyyskyselyn (VMBaro-kysely) tuloksia, joiden tarkoitus on seurata työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Näiden tulosten lisäksi työterveyshuolto on havainnut työhyvinvoinnissa laskua ja työyhteisön kanssa käydyt keskustelut viestivät selvää uupumista ja työhyvinvoinnin laskua osassa henkilöstöä. Kehittämistyön alkuperäinen ajatus oli työhyvinvoinnin kehittäminen etätyön ja hybridityön lisääntyessä, samalla löytäen ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseen tulevien muutosten tueksi. TE-toimistot ovat kokeneet viime vuosina laajoja muutoksia. Koronan aiheuttamien muutosten lisäksi TE-toimistoissa muutoksia toivat vuoden 2020 keväällä valtakunnalliset kuntakokeilut, joissa Satakunnan TE-toimisto on mukana. Vuonna 2021 tulleet laajamittaiset muutokset menettelytapaohjeissa, uusi palvelumalli sekä lakipykälien muutokset haastavat virkailijoita jaksamisen kynnyksellä. Satakunnan TE-toimiston yksi toimipaikka kokee muutoksen vuoden 2024 alussa, kun muutto omasta toimitilasta tapahtuu Porin virastotaloon. TE-palvelut 2024, eli TE-palveluiden siirtäminen kuntien vastuulle, aiheuttaa TE-toimistojen työyhteisössä hämmennystä ja osalla pelkoa tulevasta. Työhyvinvoinnin tukeminen näiden kaikkien muutosten keskellä on huomioitava, jotta työn laatu ei kärsisi eikä henkilöstö vaihtuisi työkyvyttömyyden takia.

Toimintatutkimuksellinen kehittämistyöni etenee siten, että johdantoluvun jälkeen, luvussa kaksi, esittelen opinnäytetyön tietoperustan. Avaan opinnäytetyön sisällön määritelmiä yleisesti hyvinvoinnista, työhyvinvoinnista, keskeisistä työtavoista sekä johtamisen merkityksestä aina valmentavaan johtajuuteen. Kolmannessa luvussa esittelen opinnäytetyön taustan, tarkoituksen ja tavoitteen sekä esittelen toimintatutkimuksen toimintaympäristöä. Tämä toimintatutkimus on tehty yhdessä Satakunnan TE-toimiston henkilöstön kanssa, yhteisenä tavoitteena löytää työhyvinvointia kannattelevia tekijöitä ja ajatuksia

työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseen. Luvussa neljä kerron toimintatutkimuksellisen kehittämistyöni prosessista, aineiston keruusta ja käsittelystä. Tämän luvun sisältö avaa opinnäytetyöni haastatteluista, kyselyistä ja havainnoinnista saatua aineistoa ja kuvaa prosessia, millä tavoin työ eteni. Luvussa viisi avaam kehittämissä tuloksia, eli aineistosta saatuja vastauksia, joiden avulla työhyvinvoinnin kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin. Luvussa kuusi arvioin työni tuloksia ja luvussa seitsemän viimeistelen työn pohdinnan osuudella.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Työ ja työhyvinvointi ovat yhtenä perustana hyvinvoinnille. On työskentelytapana sitten lähityö, hybridityö tai etätö, on työnantajan huolehdittava työntekijän työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Hyvinvoinnin tukena työnantaja tarjoaa työntekijöilleen työterveyspalveluita, jonka kautta saa tarvittaessa tukea työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työnantaja huolehtii työterveyspalveluilla henkilöstölleen akuutin terveydenhuollon ja tarpeen vaatiessa pystyy myös yhdessä työterveyspalveluiden henkilöstön kanssa puuttumaan varhaisessa vaiheessa oman henkilöstön jaksamiseen liittyvissä asioissa. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383)

Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat olleet aina tärkeässä roolissa TE-toimistossa ja vuosittain järjestetyissä kyselyissä henkilöstölle, on havaittu yhdeksi kehittämiskohteeksi henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen. Työterveyden järjestämisen lisäksi Satakunnan TE-toimistoissa on huolehdittu henkilöstön työhyvinvoinnista tukemalla liikunta- ja kulttuuriharrastusta ePassin avulla sekä tarjoamalla lounasetuutta samaisella ePassilla. Henkilöstöä muistutetaan taukojen tärkeydestä ja taukoliikunnan hyödyistä (Break Pro-ohjelmalla). Työn tauottaminen on tärkeää, sillä pienenkin tauon jälkeen pystymme sujuvampaan ja tuottavampaan työhön, jolloin myös virheiden määrä vähenee selkeästi ja aivomme pystyvät toimimaan luovemmin (Huotilainen 2021, 16).

Työhyvinvointia tukeva tyhmä, TYHY-ryhmä, huolehtii osaltaan Satakunnan TE-toimistossa työhyvinvointia tukevien asioiden muistuttamisesta ja kannustamisesta, sekä ovat mukana järjestämässä työhyvinvointia edistäviä tapahtumia (mm. liikuntapäivät, pikkujoulut, yms.).

Työhyvinvointi on merkittävässä roolissa henkilöstön jaksamiseen ja viihtymiseen työssä. Hyvinvointi itsessään on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö. Hyvään työhyvinvointiin ei ole vain yhtä ja yksittäistä käsitettä vaan se koostuu useammasta aiheesta, joita ei aina tule mietityksi. Johtamisen käytännöllä sekä työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. (Blom & Hautaniemi 2009, 21) On tärkeää, että työ olisi mahdollisimman stressitön, jotta työ ei veisi kaikkea tilaa arjesta, vaan jättää tilaa myös tärkeälle vapaa-ajalle. Työtä ei tule pitää itseisarvona, sillä se on enemmänkin väline ihmisen hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19) Työhyvinvointia ja työssä jaksamista voi itse tukea parantamalla työn imua, tuunaamalla omaa työtään (Työterveyslaitoksen www-sivut 2023). Työn imua voi parantaa muuttamalla, eli tuunaamalla oman työn sisältöä siinä määrin, kuin siihen pystyy itse vaikuttamaan, työtapojen muuttamista, esimerkiksi lainaamalla jotain uutta työtapaa työtoverilta. Työhön liittyvän vuorovaihtuksen tuunaamisen voi aloittaa tutustumalla uusiin työtovereihin, muualtakin kuin oman toimipaikan sisältä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2023).

Etätöiden vaikutuksia hyvinvointiin on seurattu niin työyhteistöissä kuin hankkeissa. Työterveyslaitos seurasi työhyvinvointia ”Miten Suomi voi?”-hankkeessa (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022). Etätöiden tekeminen laajamittaisesti oli harvinaisempaa ennen kevättä 2020, jolloin Covid19-pandemia ohjasi suuren osan etätöihin. Alkuun uudenlainen ilmiö haastoi monia uudenlaisen työtavan opetteluun, mutta nykyhetkellä etätöskentelyyn suhtaudutaan jo ammattimaisemmin, osaten huomioida sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Vielä vuoden 2020 kesällä uudenlainen työskentelytapa tuntui väliaikaiselta, mutta pian havaittiin sen olevan pysyvämpi työskentelytapa entisen läsnätyömallin sijaan. Kevään 2020 pandemian vaikutus on ollut merkittävä etätöihin siirtyessä, sillä oltaisiinko ilman tätä pandemiaa edelleen läsnäolotyössä vai olisiko

hybridityöskentely tullut joka tapauksessa läsnäolotyön rinnalle enenemissä määrin? (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 13-14)

Vuoden 2021 keväällä saaduista tuloksista (Miten Suomi voi-hanke) voitiin havaita, että etätyöskentely koettiin työhyvinvointia edistävänä työmuotona. Laajamittainen etätyöskentely pakotti opettelemaan uusia ja jossain määrin jopa parempia työtapoja ja päätöksiä tehtiin itsenäisemmin. Riskitekijöitä työhyvinvointia alentavana tekijänä havaittiin esihenkilöiden vähäinen tuki sekä työyhteisöstä erkaantuminen. (Kuisma & Sauri 2021,41-42) Etätyöskentelyä mahdollistaa hyvä luottamus työnantajan ja työntekijän välillä. Monelle esihenkilölle saattaa olla suurikin haaste johtaa työyhteisöä etänä. Kaikkia työyhteisön jäseniä tulisi kohdella tasapuolisesti ja työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen tulisi säilyä, etätyöskentelystä huolimatta. Esihenkilöiden tulisi muistaa yhdessä tekemisen tärkeys ja työyhteisön olisi tärkeää tuoda esille tekijöitä, jotka kuormittavat työntekoa sekä ideoita, jotka tukisivat työssäjaksamista. Esihenkilö voi tukea työhyvinvointia olemalla aktiivinen ja kyselemällä henkilöstön kuulumisia ja vointia viikoittain. (Aalto & Kurttila 2021, 45-47) Esihenkilöiltä vaaditaan rohkeutta ja kärsivällisyyttä valmentavaan johtamiseen, jonka avulla työhyvinvointia voidaan parantaa. Parhaimmat esihenkilöt ovat he, jotka ovat tyytyväisiä osaavista ja enemmän tietävistä henkilöistä sen sijaan, että tuovat koko ajan esille omaa erinomaisuuttaan kaikkietävänä esihenkilönä. (Aalto & Kurttila 2021, 22)

2.1 Hyvinvointi

Kun puhutaan ihmisten hyvinvoinnista, tulee mieleen kysymykset siitä, miten meidän tulisi elää ja millaista se hyvä elämä on? Millaiset asiat määrittelevät ihmisen hyvinvoinnin? Sana hyvinvointi tulee englanninkielen sanoista *welfare* tai *well-being* ja sanaa on filosofiaa enemmän käytetty yhteiskuntatieteissä ja psykologiassa. Voidaankin todeta, että hyvinvointi määrittelee sen, kuinka hyvää elämää ihminen elää. Hyvä elämä ja sana ”hyvinvointi” ovat kuin synonyymeja toisilleen; Jos sana ”hyvinvointi” olisi määritelty pitämään sisällään psyyk-

kisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös kaikki sosiaaliset suhteet sekä yhteiskunnallisen järjestyksen, voisi ajatella ihmisen elävän hyvää elämää. (Haapala, Puolakka & Rannisto 2015,19)

Jokaisen ihmisen tulisi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan läpi elämän. Hyvinvoinnin merkitys ja sisältö muuttuu iän mukana, jonka vuoksi on tärkeää huomioida valinnoissaan ja tekemisissään omaa hyvinvointia tukevat päätökset ja ratkaisut. Ns. peruspilarina elämän kantavaan hyvinvointiin on jo lapsuuden aikana koettu hyvinvointi. Vastuu lasten ja nuorten hyvinvoinnista on aikuisilla. Lapsuudessa ja nuoruudessa opitut hyvinvointia edistävät asiat kannattavat aikuisiässä, jolloin vastuu päätöksistä on heillä itsellään. (Suomen mielenterveys ry:n www-sivut 2021)

Aikuisena hyvinvointia tukevat päätökset tehdään itse. Kuten nuorempaanakin, hyvinvointia edistävät hyvät ihmissuhteet sekä vapaa-aika. Aikuisella iällä hyvinvointia lisää myös turvattu toimeentulo sekä työpaikka, jossa viihtyy. Näiden kaiken yhteensovittaminen saattaa olla aikuiselle haastavaa, varsinkin jos itsensä huolehtimiseen kuuluu huolehtiminen muistakin. Vanhempana tai huoltajana oman hyvinvoinnin lisäksi tulee huolehtia lasten hyvinvoinnista ja joskus myös omista tai lähipiirin ikääntyvistä vanhemmista. Tämä saattaa olla kuormittavaa, jolloin oman hyvinvoinnin huolehtiminen jää vähemmälle. (Suomen mielenterveys ry:n www-sivut 2021)

Kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja samoin hyvinvointi on yksilöllistä. Hyvinvointia edistää perustarpeista huolehtiminen. Näitä perusasioita arjessa ovat: riittävä uni, ravinto, liikunta, lepo ja palautuminen, ihmissuhteet, itselle mukavien ja mieluisten asioiden tekeminen (harrastukset). (Suomen mielenterveys ry:n www-sivut 2021) Palautumisen ajatellaan tapahtuvan usein illan ja yön aikana, eikä muisteta/ymmärretä taukojen ja työmatkojen olevan osa hyvinvointia tukevaa palautumista. Läsnätyössä työmatkat virittävät meitä jo aamulla orientumaan päivän töihin ja kotimatalla mahdollistavat palautumisen työn haasteista. Etätyötä tehdessä nämä palauttavat työmatkat ovat jääneet. (Aalto & Kurttila 2021, 47) Näiden edellä mainittujen, hyvinvointia tukevien perusasioi-

den lisäksi, hyvinvointia voivat lisätä muut yksittäiset asiat. Aikuisilla elämäntilanteet saattavat myös vaikuttaa hyvinvoinnin laskuun. Joskus omat päätökset ja teot eivät riitä riittävään hyvinvointiin. Ruuhkavuodet, ei toivottu lapsettomuus, perheettömyys, työttömyys, sairaudet ja ihmissuhdeongelmat kuormittavat aikuisiällä, jolloin keskittyminen omaan hyvinvointiin jää usein taka-alalle. (Suomen mielenterveys ry:n www-sivut 2021)

2.2 Työhyvinvointi

”Työvoiman hyvinvoinnista huolehtiminen tulisi nähdä taloudellisen tuloksen tekemiselle rinnakkaisena tavoitteena, eikä vain sen ehtona tai seurauksena.”
(Blom & Hautaniemi 2009, 20)

Yhdeksi työhyvinvoinnin haasteeksi on tullut etätyöskentely, joka on pienentänyt työyhteisön keskinäistä kommunikointia ja rajannut joidenkin työntekijöiden kanssakäymistä niin arjen kuin työn puolesta. Nämä asiat ovat saattaneet kuormittaa työpaineista kärsiviä työntekijöitä entuudestaan, joka saattaa näkyä työpanoksessa ja jaksamisessa. Vaikka työhyvinvoinnin kannalta positiivista on kantava yhteisöllisyys ja hyvät sosiaaliset suhteet työkavereihin, voidaan se nähdä myös negatiivisena voimavarana; Joskus sosiaaliset suhteet saattavat olla liian tiiviitä, ja tämä saattaa aiheuttaa työyhteisössä kiusaamista, kuppikuntaisuutta tai kateutta. Vastuu työhyvinvoinnista ei ole pelkästään työnjohdon vastuulla, mutta sillä on kuitenkin suuri merkitys työhyvinvoinnissa. Ihmiset viettävät suuren osan päivästäan työpaikoilla, joten työpaikka on erittäin tärkeässä asemassa ihmisen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 132-133)

Työterveyslaitos aloitti hankkeen ”Miten Suomi voi?” keväällä 2020 alkaneen koronapandemian tuoman laajan etätöyön seurauksena. Tämän poikkeustilanteen vuoksi monen työntekijän työympäristö ja työtavat muutettiin kertarykäyksenä ja näitä muutoksia työhyvinvointiin lähdettiin seuraamaan hankkeen avulla, joka toteutettiin aikavälillä 1.5.2020-31.12.2022. Tutkimuksen tarkoitus

oli kartoittaa suomalaisten kokemuksia niin työhyvinvoinnista kuin työpahoinvoinnista. Tutkimuksen tuloksista sai viitteitä mm. työuupumukseen, työtyytyväisyyteen, tylsistymiseen työssä, työnimuun ja sairaana työskentelyyn. Työhyvinvoinnin ohella tarkasteltiin hyvinvointia kokonaisvaltaisemmin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

Jotta työhyvinvointia voidaan lähteä edistämään, on hyvä olla tietoinen siitä, mistä osa-alueista se koostuu (Blom & Hautaniemi 2009, 21). Seuraavassa olen listannut Blomin ja Hautaniemen 2009 tekemän työhyvinvoinnin listauksen pohjalta kahdeksan asiaa, joilla on vaikuttava konteksti työhyvinvointiin. Hyvä työhyvinvointi ei edellytä kaikkien kahdeksan asian toteutumista, mutta niiden keskinäisellä yhteydellä on vaikutusta työhyvinvointiin. Nämä seuraavaksi listatut kahdeksan asiaa antavat viitteitä siitä, mistä ihmisen työhyvinvointi voi rakentua ja millaisia asioita hyvän työhyvinvoinnin rakentamiseen tarvitaan. Niistä voidaan myös havaita, ettei hyvä työhyvinvointi ole yksin työnantajan toimista perustuvaa vaan yksilön omilla teoilla ja valinnoilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa seuraavia asioita:

1. Fyysistä työympäristöä sekä panostusta työturvallisuuteen
2. Palkkausta
3. Terveyttä sekä työkykyä
4. Kykyä välttää stressiä sekä työuupumusta
5. Työpaikan sekä itse työn mielekkyys
6. Hyvä työilmapiiri
7. Tyytyväisyys omaan työhön
8. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen

Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavia tekijöitä ovat yllä listatut asiat. Moniulotteiseksi ilmiön tekee se, ettei työtyytyväisyyttä tutkittaessa voida yksiselitteisesti mitata yksilön tuloksia. Yksilö voi kokea työn miellekkyyttä ja työn imua, mutta se voi johtaa työuupumukseen, jonka seurauksena on terveydelliset haasteet ja ongelmat työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa. Toisella taas työn imu voi lisätä tyytyväisyyttä omaan työhön, mikä lisää sitoutumista ja motivaatiota entisestään. (Blom & Hautaniemi 2009, 27-28) Kun työn-

tekijä kokee työn merkitykselliseksi, tukee se hänen motivoitumistaan. Työntekijän motiivoinnin kasvattajana toimivat työntöön arvostaminen ja työyhteisössä kuulluksi tuleminen. Motivoitunut työntekijä voi myös työhyvinvoinnillisesti hyvin. (Suonsivu 2014, 111) Erilaiset taustalla olevat voimavaratekijät, kuten esihenkilön tuki, hyvä tiedonkulku sekä kannustava ja avoin työilmapiiri ohjaavat useammin parempaan työhyvinvointiin, kuin työn vaatimukset ja kuormittavuus ilman voimavaratekijöitä. (Blom & Hautaniemi 2009, 27-28)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen resursseja pitäisi ottaa osaksi jokapäiväistä toimintaa. Ei riitä, että työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä toteutetaan silloin tällöin vaan toteutettujen toimintojen tuloksia tulisi seurata ja kehittää niitä tarpeiden mukaan. Jokainen yksilö voi kokea työhyvinvoinnin eri tavoin, jonka vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä merkittävässä roolissa on yksilö itse. Mikäli yksilö havaitsee omassa työhyvinvoinnissaan alentumista, on hänen itse otettava yhteyttä omaan esihenkilöön tai työterveyshuoltoon, jonka kautta lähdetään yhdessä rakentamaan parempaa työhyvinvointia. Esihenkilön ja organisaation johdolla on myös merkittävä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esihenkilön on huolehdittava, että työhyvinvointia tukevat asiat ovat kunnossa ja puuttuttava ongelmakohtiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilöillä tulisi olla riittävä osaaminen ja tarvittavat työkalut henkilöstön tukemiseen, ongelmien ehkäisemiseen sekä puuttumiseen. Työhyvinvointia tukevat myös työyhteisössä nimetyt työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja niiden puheeksi ottaminen hyvissä ajoin, ovat kaikkien työyhteisön jäsenten oikeus ja velvollisuus. (Suonsivu 2014, 63)

Työhyvinvoinnin edistämällä pidennetään työkykyä ja työssäjaksamista. Aikaisella puuttumisella tehostetaan tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin tukeminen voidaan nähdä myös hoitoon tai kuntoutukseen ohjaamisella, mikäli työssä jatkamiseen tarvitaan tukea. Ammatillinen kuntoutus mahdollistaa ennenaikaista eläkkeelle jäämistä ja palauttaa työntekijän työkykyä. Organisaation sisällä työkierto, työ- ja työaikajärjestelyt ovat yksi ratkaisu oikeanlaisen tukeen, jos työntekijä palaa esim. pitkältä sairauslomalta takaisin töihin. Työergonomia, oi-

keanlaiset työvälineet ja työtilat ovat työhyvinvointia tukevia tekijöitä organisaation sisällä. Oikeanlainen tuoli tai sähköpöytä eivät kuitenkaan ole ratkaisu kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin; työyhteisöä voidaan kehottaa ja kannustaa huolehtimaan terveydestään, jolla on vaikutusta työn fyysiseen rasittavuuteen. (Suonsivu 2014, 64-65)

Työyhteisössä esiintyvä epäasiallinen kohtelu, häirintä ja väkivallan uhka aiheuttavat työssä henkistä ja fyysistä kuormittumista. Työturvallisuuslain mukaan, työnantajan tulee puuttua heti toimiin, mikäli työyhteisössä havaitaan yksilöön kohdistuvaa häirintää tai uhkaa. Henkilöstöä tulee ohjeistaa ja kouluttaa asiakasväkivallan uhan minimoimiseksi. Työturvallisuus takaa turvalliset toimitilat, mahdolliset hälytysjärjestelmät, pakoreitit ja ohjeistuksen uhkaaviin tilanteisiin. Riskien hallinnan ja sen seurannan tulee olla ajan tasalla organisaatioissa. (Suonsivu 2014, 65)

Työhyvinvoinnin mittareita voidaan hyödyntää suunniteltaessa toiminnan ohjausta ja arviointia. Mitatuilla tuloksilla organisaatio saa tietoonsa kriittisiä tuloksia, joiden avulla voidaan lähteä parantamaan saatuja tuloksia. Tulokset antavat organisaatiolle ennaltaehkäisevää tietoa työoloista, työntekijöistä sekä työilmapiiristä. Mittausten seuranta on tärkeää, jotta osataan kohdistaa resursseja oikeaan kehittämiskohteeseen ja osataan ajoissa havaita mahdollisia epäkohtia. Mittaaminen mahdollistaa aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutumisen ja antaa tarkastelumahdollisuuden suunnasta, johon organisaatio on menossa. Mittaamisen tulisi olla apuväline toiminnan kehittämisessä, eikä muodostua itsetarkoitukseksi. (Suonsivu 2014 97-100)

Koronakevään jälkeen ei havaittu vielä huomattavia muutoksia työuupumuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työn imu kasvoi ja krooninen väsymys väheni vielä koronakevään aikana. Tylsistymistä etätöissä havaittiin kuitenkin aiempaa enemmän. Lapsiperheissä elävät jakaantuivat vastauksissa lähestulkoon puoliksi, sillä osalle etätyöskentely mahdollisti aikaa enemmän perheen kanssa ja toisille työn ja perhe-elämän sekoittaminen alensi työhyvinvointia. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2022)

Vuoden 2022 loppuun mennessä saaduissa tuloksissa havaittiin selkeästi työuupumuksen lisääntymistä suomalaisissa. Koronakevään aikana tuloksissa ei havaittu merkittäviä muutoksia, mutta jo syksyn 2020 aikana havaittuja muutoksia tapahtui, varsinkin nuorten aikuisten keskuudessa. Työuupumusoireilua esiintyi nuorissa aikuisissa selkeästi enemmän vuoden 2020 syksyn jälkeen ja tämä lisääntyi hankkeen loppuun asti. Työkyky oli selkeästi alhaisempi kesällä 2022, kuin ennen koronaa. Työkyvyn alenemista esiintyi yhtäläillä johtotehtävissä työskentelevillä, kuin muissa työtehtävissä työskentelevillä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

Johtotehtävissä ja esihenkilöissä työskentelevillä esiintyi enemmän kyynisyyttä töissä, kuin muilla vastaajilla. Johtajat kokivat saavansa vähemmän tukea omilta esihenkilöiltään ja työpaikan vaihto kävi vastaajilla mielessä. Hybridityötä tekevillä tilanteet olivat paremmin, kuin etätyössä. Nuorten aikuisten työhyvinvoinnin madaltumiseen saattoivat vaikuttaa koettu tuen saamisen väheneminen sekä luottamuksen laskeminen. Hankkeen alkuvaiheessa tukea haettiin enemmän, kuin hankkeen loppuvaiheessa. Työuupumus on lisääntynyt vuoden 2020 syksystä nuorilla. Työhyvinvointi oli selkeästi alhaisempi nuoremmissa vastaajilla, verrattuna varttuneemman väen vastauksiin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

2.3 Etätyö

Jo ennen vuoden 2020 koronakriisiä, jolloin suuri osa suomalaisista siirtyi etätyöhön, Suomi kuului yhdessä Alankomaiden kanssa tilastollisesti Euroopan johtaviin etätyömaihin. Etätyöskentely on ollut selkeästi vähäisempää maissa, joissa suurin osa saa elantonsa alkutuotannosta tai he työskentelevät palveluammateissa. Euroopassa nämä maat kohdistuvat enemmänkin Itä- ja Etelä-Eurooppaan. Suomessa hyvä koulutus pohja mahdollistaa työskentelyn tietojen ja asiantuntijatyössä, mikä taas mahdollistaa työskentelyn etänä. Pääkaupunkiseudulla työskennellään eniten etätöissä. Näissä töissä ovat pääsääntöisin toimihenkilöt sekä esihenkilöasemassa olevat. Etätyökulttuuria esiintyy myös

useissa kuntien, valtion sekä erilaisten järjestöjen palveluksissa työskentelevien työtavoissa. (Kuisma & Sauri 2021, 23-24)

Etätyöllä tarkoitetaan mahdollisuutta työskennellä jossain muualla, kuin työnantajan tiloissa. Keskeistä on, että työtä jota tehdään työnantajan tiloissa, voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella. Työnantaja on tällöin huolehtinut siitä, että työskentely on organisoitu toimivin tietoliikenneyhteyksin. Etätöiden lisääntynyt määrä on vaikuttanut paljon työpaikkojen suureen digiloikkaan. Etätyöt ovat lisänneet uusien työmenetelmien käyttöönottoa sekä uusien järjestelmien kehittämistä sekä sähköistämistä. (Kuisma & Sauri 2021, 25-28)

Etätyöt on koettu arkea helpottaviksi, mutta niissä on nähty myös huonoja puolia. Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus listasivat jo ennen koronaa erilaisia näkemyksiä etätöiden hyödyistä ja haitoista. Näkemyksissä on tuotu esiin niin työntekijän kuin työnantajan näkökantoja (Taulukko 1) etätöiden tuomiin haasteisiin, hyötyihin sekä etuihin.

Etätöiden hyödyt ja edut (työntekijä)
Työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan
Lisääntynyt työrauha ja keskittyminen
Työtyytyväisyyden ja työtehon parantaminen
Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa
Työn ja perhe-elämän joustavampi yhteensovittaminen
Mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla, kuin työn sijaintipaikan perusteella
Työnteolle tarkoituksenmukaisen paikan valinta
Vajaakuntoisten mahdollisuudet osallistua työelämään
Työskentelyn mahdollisuus poikkeustilanteissa (Liikenne-este, huono keli...)

Etätöiden hyödyt ja edut (työnantaja)
Työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen
Työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä
Työnantajan toimitilojen kustannusten säästöjä
Työpaikan houkuttelevuuden lisääntyminen, rekrytointi
Työmatkaliikenteen väheneminen
Työnantajien ympäristövastuullisuuden parantuminen
Ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutumisen edistäminen

Etätöiden riskit ja huonot puolet
Työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen
Vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen
Kotona työskentely vaatii sopeutumista perheeltä
Sopimattomat tilat ja kotona työskentelystä aiheutuvat kustannukset
Yksinäisyyden ja työyhteisöstä eristyneisyyden kokemukset
Huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa
Etäjohtamisen haasteet

Taulukko 1. Etätöiden hyötyjä ja haittoja työntekijän ja työnantajan kannalta.

Taulukossa 1 esiintyvät hyödyt ja haitat ovat toteutuneet myös koronan jälkeisenä aikana, varsinkin riskit ja huonot puolet. (Kuisma & Sauri 2021, 33-35)

Etätyöskentely mahdollistaa myös moneen muuhun huomioitavaan asiaan, kuten esim. mahdollistamaan ja parantamaan ikääntyvän sukupolven työskentelyn osa-aikatyössä. Myös työmatkoilla tapahtuneet tapaturmat ovat vähentyneet etätöiden lisääntyä sekä tartuntatauteja ei ole levinnyt yhtä paljon, kuin aiemmin, joka on näkynyt sairauspoissaolojen määrien laskussa. Negatiivisena asiana nähdään se, kuinka etätö voi etäännyttää henkilöstöä ja johtoa

entisestään ja sillä voi olla heikentävät vaikutukset henkilöstön sitoutumisessa työn tavoitteisiin. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 49)

Etätyö tuo haasteita uusien työntekijöiden perehdytystilanteissa. Se tuo omat haasteensa kattavan perehdyttämisen kanssa, kun kaikki tapahtuvat etäyhteyksin, eikä mahdollisuutta sosiaaliseen tutustumiseen työkavereiden kanssa ole lähityön tavoin. Tiimityö ja sen vahvistaminen on myös jäävät vähemmälle etätyössä, jolla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia työhyvinvoinnin ja jaksamisen suhteen. (Eklund ym. 2021, 23-24)

Etätyössä peruspilarina onkin itsensä johtamisen taito. Tämä pitää sisällään kyvyn hallita omaa ajankäyttöä ja suunnitella päivät siten, ettei kuormittumista tapahtuisi. Työnantaja ei pysty täysin valvomaan eikä havainnoimaan etätyössä olevien kuormittumista, jonka vuoksi etätyössä olevan on itse huolehdittava tauotuksista ja tarpeellisista lepoajoista. Etätyötä tehdessä kukaan työtoveri ei ole vieressä muistuttamassa tauoista tai kannustamassa aloittamaan työtä. Työntekijän on siis hallittava itsenäisen työskentelyn taito ja kyky aloittaa vaadittavat työt. Omien työtehtävien priorisointi ja ajanhallinnan suunnittelu varmistavat etätyössä työn sujuvuuden. Vaatii myös taitoa hoitaa tehtävät loppuun asti laadukkaasti, kun hallitsee itse työpäiväänsä ja sen sisältöä. Ja vaikka itsenäisen työskentelytaidon omaaminen on tärkeää etätyötä tehdessä, tarvitaan myös oma-aloitteisuutta olla yhteydessä aktiivisesti omaan tiimiin/työyhteisöön sekä esihenkilöön. Selkeät roolit, vastuut ja tehtävien jaot rakentavat luottamusta työyhteisössä. (Eklund ym. 2021, 35-42)

Etätyö ei suinkaan ole sopiva työmuoto kaikille. Kun työyhteisössä päätetään ryhtyä etätyöskentelyyn, tulisi ensin huomioida etätyön sopivuus kaikille ja kuinka se voidaan kyseisessä työssä toteuttaa. Henkilön, jonka on hankala asettaa tavoitteita itselleen, oman työn aikatauluttaminen on haastavaa ja työmotivaatio ei ole aina korkeimmillaan, on heikommin etätyössä pärjäävä. Ei siis ole hyvä luvata tai antaa mahdollisuutta kaikille etätyön tekoon, jos ei ole varma henkilöstön valmiuksista etätyöskentelyyn. Vastuu huolehtia työhyvinvoinnillista asioista on etätyötä tehdessä enemmän työntekijällä itsellään, sillä

työnantajan panos kohdistuu enenemissä määrin työpaikan tiloihin, esim. ergonomia-asioissa. (Eklund ym. 2021, 75-76)

Miten Suomi voi?-hankkeen yksi merkittävä havainto kohdentui yhdelle ryhmälle: yksinasuvat etätyöntekijät. Tulosten perusteella voitiin havaita selkeästi enemmän masennusoireita henkilöillä, jotka olivat yksin asuvia ja työskentelivät täysin etänä. Päätelmänä olikin, että erityisesti yksin asuville pakotettu etätyö voi olla riskitekijä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

2.4 Hybridityö

Hybridityö on sanana melko tuore, mutta hyvinkin tätä päivää. Lähityö muuttui ensin hetkessä laajaksi etätyöskentelystä, mutta täysin normaaliin lähityöhön ei kaikkialla palattu vaan siirryttiin toteuttamaan hybridityötä. Tämä on ollut uudenlainen tapa työskennellä niin työntekijöille kuin esihenkilöille uusi tapa johtaa. Hybridityö mahdollistaa lähityöskentelyn sekä etätyön. Hybridityöstä tehdään etätyösopimuksen tavoin sopimus työntekijän ja työnantajan välillä, jotta sovitut asia työn teon ja toteutumisen suhteen olisi mustaa valkoisella. Jotta hybridityö ja sen tulokset ovat toimivia, tulee esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä olla vahva luottamus siitä, että työ onnistuu tällaisessa mallissa. Liian hierarkkisessa johtamistyyllisessä omaavassa työpaikassa hybridityöskentely voi olla haastavaa, sillä tämän kaltaista johtamistyyliä edustavat johtavat eivät pysty luottamaan henkilöstöönsä ilman kattavaa valvontaa. Hybridityön toimivuus edellyttää työntekijöiltä varmuutta omasta työtehtävästään, tavoitteistaan, roolistaan ja siitä, mitkä ovat työnantajan vaatimukset työtehtävien tuloksellisuuteen. (Eklund ym. 2021, 31) Miten Suomi voi?-hankkeen tuloksissa kävi ilmi, että hybridityössä voitiin selkeästi parhaiten. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

2.5 Johtamisen merkitys

Mikä merkitys johtamisella on työhyvinvoinnin kannalta? Oli sitten kyseessä lähityö, hybridityö tai etätyö, esihenkilön on huolehdittava, että työolosuhteet

ovat turvalliset sekä terveelliset. Lähityössä työolosuhteiden tai kuormittumisen seuranta on esihenkilölle helpompaa, kuin valvoa etänä työskentelevien työolosuhteita tai kuormittumista. On tärkeää luoda hyvä ja toimiva käytäntö, joka takaa työturvallisuuden hallinnan, työtavasta riippumatta.

Johtaminen ei ole pelkästään ohjeiden antamista. Työnantajan on hyvä valmentaa työntekijöitään etätöiden riskeistä, jotta työntekijät ovat varmasti tietoisia lähityön ja etätöiden eroista. On tärkeää osata tiedottaa, ettei pelkkä kodin tuki riitä, jos kyseessä on työpaikkaan liittyviä haasteita, vaikka usein etätöissä päivän päätteeksi mahdollinen kuormittuminen puretaan samassa taloudessa asuviin henkilöihin. Lähijohtajan rooli on luoda tunne hyvästä työturvallisuudesta, niin henkisesti kuin fyysisellä tasolla ja muistaa tukea, antaa palautetta ja keskustella. Henkilöstön muistuttaminen ajoittain tauoista ja itsensä huolehtimisesta, pitää esihenkilön hieman ajan tasalla etätöntyöntekijöistään. (Eklund ym. 2021, 32-35)

Johtamisen merkitys on vuosien saatossa muuttunut hierarkkisesta asetelmasta tasa-arvoisempaan asetelmaan, jossa johtajuus ei enää tarkoita käskyjen antamista tarkkaa vahtimista, vaan vuorovaikutus on keskeisemmässä asemassa. Seuraavaksi esittelen valitsemani Sobackin 2021 taulukon, jossa esitellään johtajuuden muutosajattelua vanhasta maailmasta uuteen maailmaan (taulukko 2). Valitsin tämän selkeän taulukon, koska siihen on hyvin osattu tiivistää johtajuuden merkitys ja odotukset aiemmin sekä nykypäivänä. Esittelemästäni taulukosta voidaan havaita, että nykyaikaistunut johtamismalli on enemmän kyselevää, kuuntelevaa ja mahdollistavaa johtamista, kuin valmiiden vastausten ja ohjeistusten antamista. Aiemmin johtajuuden painopisteinä ovat olleet hallinnoiminen ja ohjeistaminen, mutta uudenlainen, työyhteisöä ja uutta aikaa tukevan johtajuuden painopisteinä ovat mahdollistaminen ja tukeminen. Työntekijöiden ollessa vain perinteisen johtamistavan ohjeistusten ja neuvojen kohteena, saatetaan se kokea loukkaavana, ammattitaitoa väheksyttävänä tapana. Tämän kaltainen johtajuus ei tue henkilöstön motivaatiota eikä viihtyvyyttä työpaikassa. (Soback 2021, 31-43)

Taulukko 2. Johtajuus ennen ja nyt (Soback 2021, 42)

	VANHA MAAILMA	UUSI MAAILMA
JOHTAJA JA TYÖNTEKIJÄT	Työntekijät ovat johtoa varten: toteuttavat johdon käskyt	Johto on työntekijöitä varten: auttavat muita menestymään
VALTA, VASTUU JA PÄÄTÖKSENTEKO	Keskittetty valta, vastuu ja päätöksenteko	Viisaasti jaettu valta, vastuu ja päätöksenteko
LUOTTAMUS	Ei luottamusta henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään	Luottamus henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään
JOHTAMISEN YDINTAIDOT	Neuvo, kerro, vahdi	Kysy, kuuntele, mahdollista
JOHTAMISSUHDE	Johtaja - Seuraaja	Johtaja - Kanssajohtaja
JOHTAJUUS ON	Positioon sidottua käskyvaltaa, joka annetaan vain muutamille	Vuorovaikuttamisen taito, jota odotetaan kaikilta
JOHTAMISEN INTENTIO	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajuutta

Uuden maailman mukainen ajatusmalli johtajuudesta saattaa haastaa enemmän työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään, mutta se antaa myös mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin luoden joustavuutta työhön, mikä on taas kannatteleva asia työhyvinvoinnillisissa asioissa.

Yksi perustehtävistä esihenkilötyössä on saada työntekijät tuntemaan itsensä niin hyödylliseksi kuin tärkeiksi sekä kuuluvan osaksi työyhteisöä. (Manka & Manka 2016, 135). Työn johdolla on nykypäivänä suuria haasteita löytää sopivia työntekijöitä työtahdin asettamiin haasteisiin. Ei kuitenkaan riitä, että löytää hyviä työntekijöitä. Oikeanlaisen henkilöstön pitäminen työssä on suurempi haaste. Esimiesten panostaminen henkilöstön tarpeisiin sekä työhyvinvointiin on erittäin merkittävässä asemassa, kun halutaan pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä. On siis tärkeää huomioida työhyvinvointi keskeisenä asiana jo henkilöstöstrategian suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa. (Kauhanen 2016, 17)

Johdolla ja esihenkilöillä on aina se kokonaisvastuu henkilöstön työhyvinvoinnista, mutta esimiestaitojen ohella on alettua puhua työyhteisötaitoista, jossa työntekijät itse osallistuvat vaikuttamiseen ja ovat mukana kehittämässä yhteisön työnhyvinvointia. Alaistaitojen nostaminen esille ei poissulje tai ohita esimiestä vaan hyvillä esimies- ja alaistaidoilla täydennetään toisia. (Suonsivu 2014, 60)

2.6 Valmentava johtajuus

Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jolla pyritään kehittämään henkilöstön kykyä johtamaan omaa työtään, eli kannustamalla ja tukemalla henkilöstöä tekemään päätöksiä itsenäisesti, ilman riippuvuutta esihenkilöistä. Ajatuksena on herätellä työntekijöitä ymmärtämään omat tietotaidot ja voimavarat, joiden avulla itsenäinen työskentely on sujuvampaa. Valmentava työote tarjoaa myös työntekijöille kuuntelevaa ja kohtaavaa esihenkilöä. Nämä yhdessä rakentavat hyvän ja tukevan työyhteisön. (Soback 2021, 57-59)

Johtajuuteen ja johtamiseen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota muuttuneen maailman mukana. Vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneiden ihmisten näkökulma työhön on erilainen verrattaessa vanhempaan sukupolveen. Vanhemman sukupolven arvostaessa hierarkkista johtajuutta, nykysukupolvi on tottuneempi tasa-arvoon. Jotta esihenkilöt saisivat työntekijöiltään arvostusta, tulisi johtamisen olla oikeudenmukaista ja yhteistyön toimivaa. Tämän lisäksi innostava työ on arvostuksessa. Johtamiseen olisi hyvä panostaa ja resursoida, koska sillä on merkitystä motivoituneiden osaajien pitämiseen työssään. Arjessa kuunteleminen ja keskustelu ovat arvoja, joita esihenkilöiltä kaivataan. Näiden lisäksi työntekijöiden kanssa käyty palautteen anto, arvostavalla tavalla, sekä hyvien kysymysten tekeminen, kannattelevat hyviä esihenkilöitä, joita nykypäivänä esihenkilöiltä kaivataan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18-19)

Valmentavan johtajuuden suurimpia muutoksia aiempaan johtamistyyliin on vastuuttamisen ja tuen antaminen, aiemmin totuttujen valmiiden vastausten ja käskyjen sijaan. Valmentava johtaja ei tee asioita työntekijöiden puolesta vaan kannustamalla ja tukemalla saa työntekijät hoitamaan asian itse. Tässä toiminnassa keskeistä on hyvä vuorovaikutus, jolloin ongelmia ratkotaan yhdessä ja annetaan mahdollisesti niihin vaihtoehtoja ja kysytään työntekijöiltä ajatuksia ongelman ratkaisuun. Kannustetaan näin pohtimaan asiaa itse ja mahdollisesti tekemään lopullinen päätös itse. Palautteen antaminen on tärkeää ja se voi olla korjaavaa, onnistumisen tuomalla twistillä. (Soback 2021, 77)

Valmentavan johtajuuden toimintatavassa yhteisöllisyys korostuu aiemman yksilöllisyyden sijaan. Merkittävää on se, miten saada työyhteisö yhdeksi ryhmäksi ja saada ihmiset tuntemaan kuuluvansa tämän ryhmän jäseneksi. Johtamista ei nähdä yksilösuorituksena vaan puhutaan prosessista, jossa koko työyhteisö on mukana osallisena. Menestyneimmät esihenkilöt ovat erään tutkimuksen mukaan heitä, jotka ovat keskittyneet tiimityöhön. Johtajan innovatiivisuus ja muutosmyönteisyys kantaa hedelmää tiimityöskentelyllä, eikä yksilösuorituksella. Työyhteisön voimavarat ja vahvuudet huomioimalla saavutetaan haluttuja tuloksia entistä paremmin. Johtajuuden ei tulisi olla itseisarvo vaan toimia välineenä saada suotuisia tuloksia yhdessä johdettavien kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20-22)

2.6.1 Valmentava johtaminen arjessa

On havaittu (Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishankkeessa), että valmentavalla työotteella johdetut työntekijät saavat aikaan parempia suorituksia, heidän työ on tavoitteellisempaa ja kehittyminen on huomattavampaa kuin työntekijöiden, joita johdetaan eri tavoin. Tulokset puhuvat myös sen puolesta, että hyvinvointi on parempaa työntekijöillä, joita johdetaan valmentavalla otteella; tämä näkyy yleensä myös työn tuloksissa. (Aalto & Kurttila 2021, 14)

Hyvä valmentaja haastaa valmennettaviaan. Tämä pätee myös työelämässä, kun puhutaan valmentavasta johtajuudesta. Vuorovaikutustilanteet ovat neuvomisen sijaan kuuntelemiseen painottuvia. Haastamalla työntekijöitään, esihenkilö saa työntekijät itse oivaltamaan ja löytämään ratkaisut haasteisiin. Hankalissa tilanteissa ratkaisuja voidaan hakea yhdessä pohtien erilaisia vaihtoehtoja. Esihenkilö lisää tällä tavoin työntekijöidensä suorituskykyä. Ratkaisujen ja ongelmien ratkomisen suuntaaminen työntekijöiden pohdittavaksi ei poista jämää johtamistyötä, sillä tarve jämääkkyydelle on edelleen muiden esihenkilöiden hoitamisessa. Kolme perusasiaa valmentavaan vuorovaikutukseen ovat kuuntelu, kysyminen ja kiinnostus. Näiden lisäksi kannustaminen ja yksilön arvostus ovat taitoja, joita esihenkilön tulisi valmentavaa työtettä

käyttäessä hallita. Valmentavaa työtettä käyttävä esihenkilö välttää kysymyksiä, joihin on vastaus kyllä tai ei. Kysymyksistä kannattaa tehdä tarpeeksi avoimia, jotta vastaukset olisivat pohdittuja. Joskus pelkästään esihenkilölle esitetyn kysymyksen esittäminen uudelleen työntekijälle, voi saada työntekijän pohtimaan asiaa eri tavalla ja ratkaisu voi löytyä helpommin. (Aalto & Kurttila 2021, 16-18)

Esihenkilön on tärkeää olla oikeasti läsnä ja unohtaa multitaskaaminen (englannin kielen sanasta *multitasking*), eli useamman työn tekeminen samanaikaisesti tilanteessa, jolloin on vuorovaikutustilanteessa työntekijän kanssa. Kysymyksiin tulee antaa aikaa vastata, eikä kiirehtiä tai hoputtaa toista. Rauhasessa pohdittu asia saattaa avautua mieleen uudella tavalla, jolloin ratkaisukin löytyy. Hyvä valmentava keskustelu koostuu siitä, että esihenkilö antaa omien tarinoidensa sijaan tilaa toisten puheelle ja keskittyy kuuntelemaan. Läsnäolo ja kuunteleminen osoittavat työntekijälle esihenkilön arvostuksen sekä kiinnostuksen tämän asiaa kohtaan. Vuorovaikutustilanteet saattavat olla opettavaisia molempiin suuntiin, sillä myös esihenkilö voi oivaltaa jotain merkittävää työntekijän puheista. (Aalto & Kurttila 2021, 18-19)

Valmentavaa johtamista voidaan käyttää ajasta ja paikasta riippumatta lähes milloin vaan. Se sopii niin käytäväkeskusteluihin kuin virallisempiin tapaamisiin, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut. Lähes kaikki arjen ongelmatilanteet voidaan käydä läpi valmentavalla otteella. Valmentava työote sopii myös kaikille työntekijöille; toisille se on enemmän suunnan näyttämistä sekä kannustamista ja toisille se on enemmän rohkaisemista sekä kuuntelemista. Joillekin esihenkilöille saattaa olla haastavaa luopua kaikkietävän tittelistä, mutta hyvän esihenkilön vahvuus on aito iloitseminen henkilöstön hallitsemasta tiedosta ja taidoista, varsinkin kun he tietävät enemmän kuin itse esihenkilöt. (Aalto & Kurttila 2021, 21-22)

2.6.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on prosessi, johon kuuluu erilaisia osa-alueita. Esihenkilöiden on hyvä pysähtyä välillä itsekkin pohtimaan itsensä johtamista. Yksi tapa on pysähtyä pohtimaan johtamistaan hyödyntäen valmentavia kysymyksiä, sillä syventymällä omiin ajatuksiin valmentavien kysymysten avulla, itsensä johtamisen taito kehittyy ja omat tavoitteet ja päämäärät selkeytyvät. Piia Aallon ja Minna Kurttilan teoksessa *"Pomon parhaat ratkaisut"* syvennytään esihenkilön itsensä johtamiseen valmentavin kysymyksin. Kirjassa kerrotaan, että itsensä johtamiseen kuuluvat muun muassa seuraavat osa-alueet:

- ajattelun johtaminen
- tunteiden johtaminen
- toiminnan johtaminen
- taito ottaa etäisyyttä omaan tekemiseen
- taito haastaa omaa ajatteluaan
- tietoisuus omasta motivaatiosta ja tavoitteista
- tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista
- tietoisuus omista valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuuksista

Jokainen esihenkilö voisi pohtia itselleen sopivia valmentavia kysymyksiä, joiden avulla saattaa myös oma työnkuva ja työhyvinvointi selkeytyä. Jokaisen olisi joskus hyvä pohtia esimerkiksi sitä, miksi on juuri kyseisessä työssä tai mikä asia on sellainen, mistä innostuu kovasti? Kysymykset saattavat antaa eväitä valmentavan työtteen käyttöön myös keskusteluissa henkilöstön kanssa. Meillä kaikilla on vastuu itsestämme, valinnoistamme ja kehittymisestämme. Samoin meillä on vastuu oman persoonamme kehittämisen ja luonteemme jalostamisen suhteen. Esimerkiksi asia X saattaa ärsyttää meitä ja kyseinen ärsytys voidaan huomaamatta tuoda esille muillekin työyhteisössä, joka koetaan epämieluisana käytöksenä. Me kuitenkin itse päätämme sen, ilmaisemmeko sen ärsytyksen muiden nähden vai muutammeko omaa asennettamme myönteisemmäksi, jolloin kyseinen ärsytys ei vaivaisi enää niin paljon. (Aalto & Kurttila 2021, 34-35)

Meidän minäkuvamme, itsetuntonamme, arvomme, tottumuksemme, uskomuksemme sekä tapamme, vaikuttavat itsensä johtamiseen. Voimme uskoa siihen, ettemme osaa tai voi tehdä jotain tiettyä asiaa. Kun tarpeeksi toistelemme

itsellemme, ettemme osaa tai voi tehdä jotain, niin tämä ajattelu vahvistaa käyttäytymistämme. Toisena esimerkkinä ovat huonoksi todetut tavat, jotka saattavat kahlita meitä väärin valintojen pariin, koska ne tavat on opittu ja sisäistetty, niin niistä on hankala päästä eroon. On kuitenkin niin, että siinä missä olemme oppineet ne huonommat tavat, niin uusien ja parempien tapojen oppiminen on mahdollista. Muutokset kuulostavat aina haastavilta ja vaikeasti toteutettavilta, varsinkin kun kyseessä on omiin tapoihin opittuja asioita. Omat ajatukset johdattelevat tiettyyn tunteeseen ja tunne ohjaa toimintaan. Itsensä johtamisessa oman ajattelun johtaminen, eli sen suuntaaminen totutusta toiminnasta kohti tavoitteita, auttaa meitä toimimaan tavoitteiden mukaisesti, eikä vanhojen tapojen mukaan. Tämä taito tukee itsensä johtamisen taitoon. (Aalto & Kurttila 2021, 35-37)

3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE

3.1 Kehittämistyön toimintaympäristö

Kehittämistyö on toteutettu yhdessä Satakunnan Työ- ja Elinkeinotoimiston kanssa. Satakunnan TE-toimiston organisaatioon kuuluvat neljä toimipaikkaa, jotka sijaitsevat Porissa, Raumalla, Harjavallassa sekä Kankaanpäässä. Päätoimipaikka sijaitsee Porin keskustassa. Näiden toimipaikkojen lisäksi Satakunnan TE-toimistosta on henkilöresurssia valtakunnallisessa puhelinpalvelussa sekä kevästä 2021 lähtien, Porin seudun työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa, johon kuuluvat Pori, Ulvila ja Kokemäki.

Organisaatioon kuuluu yksi toimiston johtaja, 3 palvelujohtajaa, 5 palvelupäällikköä, vastaava psykologi sekä asiantuntijoita. Asiantuntijoita on vaihteleva määrä kolmen tiimin alla. Nämä tiimit ovat Työnhaku- ja uraohjauspalvelut (77 henkilöä), Yrityspalvelut ja työvoimakoulutus (29 henkilöä) sekä Monialaiset palvelut ja viranomaispalvelut (45 henkilöä). Porin seudun työllisyyden kuntakokeiluun on siirtynyt kevästä 2021 lähtien 36,5 henkilöä. Henkilöstömäärä

syksyllä 2022 on noin 188 henkilöä, johon on laskettu Porin seudun työllisyyden kuntakokeilun resurssit. Ilman kokeilua, Satakunnan TE-toimiston henkilöstöön kuuluu 151 henkilöä. Henkilöstön määrä nousi hivenen alkuvuonna 2022, jolloin TE-toimistoilla oli mahdollisuus nostaa henkilöstöresurssia toukuussa 2022 alkaneen Uuden palvelumallin toteuttamiseen.

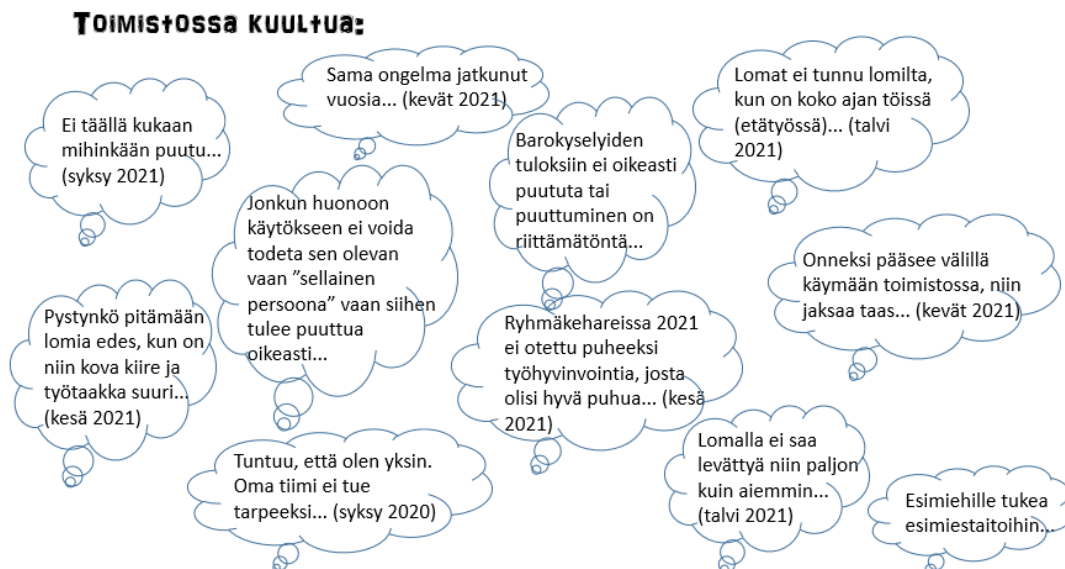
Toimipaikkakohtaiset henkilöstömäärät ovat ”noin” lukuja, koska lukuihin vaikuttavat virkailijat ja esihenkilöt, jotka kulkevat eri toimipaikkojen välillä. Jokaisen toimipaikan henkilömäärissä saattaa olla vaihtelevuutta uusien työtehtävä-sijoitteluiden sekä muihin töihin siirtyneiden jättämistä paikoista.

3.2 Opinnäytetyön tausta

Aiheena työhyvinvointi on kiinnostanut aina. Aiemmat omakohtaiset kokemukset työpaikkojen ja työyhteisöjen työhyvinvoinnista vaikuttivat päätökseen lähteä työstämään tätä aihetta. Aiheena työhyvinvointi on erittäin laaja-alainen ja siitä on kirjoitettu paljon. Pelkkä työhyvinvointi aiheena ei siis ollut riittävä, joten etätööhön siirtyminen tarjosi mahdollisuuden lisätä aiheeseen näkökulman etätöiden vaikutuksista työhyvinvoinnissa sekä esihenkilön roolin työhyvinvoinnin edistämisessä. Uusi työympäristö sekä uusi työyhteisö tuntui erittäin hyvältä vaihtoehdolta lähteä toteuttamaan kehittämistyötäni.

Havainnointi on yksi mielekkäistä tavoista tutustua uusiin ihmisiin ja tällä havainnoinnilla ja kuuntelemisella ajatus kehittämistyölleni vain vahvistui. Kun olin päättänyt lopullisen aiheen opinnäytetyölleni, kiinnitin enemmän huomiota työyhteisöni keskusteluihin, joissa mainittiin jotain työhyvinvointiin viittaavaa. Jatkoisin havainnointia läpi työskentelyajan ja kirjoitin niistä osan muistiin (Kuva 1). Havainnoinnin merkitys tiedonkeruumenetelmänä ohjasi kehittämistyötä eteenpäin ja havainnointiaineiston systemaattisempaa analyysia ei tehty, vaan pohdin havainnoinneista nousevia näkökulmia ja ne edesauttoivat kehittämisen ideoimista eteenpäin. Aineiston tiedonkeruumenetelmistä teemahaastattelut ja kyselyt mahdollistivat havainnointia kattavampaan aineistoon. Kuvassa 1 on kuvattu työpaikan kahvipöytäkeskusteluissa ja käytävillä kuultuja asioita,

joissa viitattiin työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Kuvan 1 ajatuskuplat ovat suoria lainauksia virkailijoiden keskusteluista, joiden aiheena ovat olleet mm. epäasiallinen käytös ja sen kokeminen toimistoissa, loma-aikojen kuormittuminen ja jaksaminen työssä, etätyöskentelyn tuomat haasteet sekä hyvinvointi.



Kuva 1. Kahvipöytäkeskusteluissa ja käytävillä kuultuja asioita, joissa viitattiin työhyvinvointiin liittyviin asioihin.

Aloitin sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakouluopintojen (YAMK) opinnot Satakunnan ammattikorkeakoulussa syksyllä 2019, jolloin työskentelin vielä eri työnantajalla, kuin tällä hetkellä. Alkuvaiheessa opinnäytetyön aihe painotui enemmän maahanmuuttotyöhön, mutta työpaikan vaihdoksen myötä työhyvinvointi aiheena kiinnosti itseäni enemmän ja näin sen tärkeänä aiheena itseni ja osaamiseni kehittämiseksi. Työhyvinvointi esiintyi usein työpaikan kahvipöytäkeskusteluissa, joskus ihan huomaamattakin. Aihevalinta mahdollisti tutustumisen uusiin työtovereihin ja mahdollisuuden päästä mahdollisesti vaikuttamaan oman työyhteisön työhyvinvointiin. Ajatus ei ollut tyytyä pelkästään siihen, että kirjoitan aiheesta, vaan otan siihen toimintatutkimuksellisen otteen, joka mahdollistaa kehittämisprosessin haastatteluiden ja materiaalin keruuvaiheessa.

Kahvipöytäkeskusteluiden ja käytävillä kuultujen asioiden sisältöä on myös osattava suodattaa; ajatuksiamme ja kokemuksiamme omasta työhyvinvoinnista säätelee sen hetkinen mieliala ja tunteet, jotka taas saattavat vaikuttaa

siihen, miten tuomme asioita ulos suustamme. Pelkästään näiden varaan, eli havainnointiin ei voisi luottaa, joten päästäkseen toisten ajatuksiin syvemmälle, vaatisi se aikaa enemmän ja hetken, jolloin muut ärsykkeet olisivat mahdollisimman vähäiset. Tästä lähti idea haastattelun muodossa toteutettavaan kehittämistyöhön, jossa kuuntelen ja keskustelen työyhteisöön kuuluvien omia ajatuksia omasta työhyvinvoinnista ja siitä, miten työhyvinvointi koetaan ja miten omat valinnat vaikuttavat siihen. Näiden lisäksi jatkaisin havainnointia.

Työyhteisössämme toteutetaan syksyisin koko henkilöstölle VMBarometri-kyseily, jossa mitataan työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Aiempien vuosien tulosten perusteella, työhyvinvointi on asia, johon tulee panostaa enemmän. Satakunnan TE-toimiston yhdeksi kehittämisaiheeksi oli jo vuodeksi 2020 suunniteltu työhyvinvoinnin kehittäminen, joten kehittämistyöni aihe mahdollisti henkilöstön kuulemisen ja ajatusten vaihdon syvemmältä tasolta, eli sen asian kuulemisen, joka on mahdollisesti vaikuttanut tuloksiin, joiden mukaan työyhteisössä pitäisi panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Toteutin kehittämistyön omassa työyhteisössäni osallistavana toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus liittyy suuresti käytännönläheisyyteen ja mahdollistaa tavallisten ihmisten jokapäiväisen toiminnan seuraamisen (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 58). Toimintatutkimus etenee suunnitelmasta kehittämisongelmaan, johon asetetaan tavoitteet. Kerätyn aineiston perusteella työ etenee kokeilemalla (kuvio 4. s.39) ja toistamalla menetelmää, kunnes saadaan toivottu tulos. (Moilanen ym. 2018, 61) Toimintatutkimuksen käyttäminen haluttuun tulokseen voi kestää pitkään, joten kehittämistyössäni on enemmän keskitytty oikean suunnan löytämiseen toimintatutkimuksen avulla.

3.3 Oma roolini

Aloitin työskentelyn Asiantuntijana Satakunnan TE-toimistossa marraskuussa 2019, joten aloittaessani tätä kehittämistyötä, olin vielä melko ”vihreä” työntekijä työyhteisössämme. En tuntenut kaikkia työyhteisön jäseniä ja osan tunnis-

tin vain Skype- ja Teams-palavereissa näkyvistä nimikirjaimista tai pienistä kuvista nimikirjaimien tilalla. Ehdin olla toimistolla hetken aikaa, ennen kuin siirtymispäätös etätyöskentelyyn tuli (maaliskuussa 2020). Perehtyminen ja uusiin työkavereihin tutustuminen oli vielä kesken, kun siirryimme etätyöhön. Innokkuuteni ja aktiivisuuteni olla mukana työhyvinvointia kehittämässä toteutui, kun pääsin mukaan työyhteisöni TYHY-ryhmään (työhyvinvointia tukeva työryhmä). TYHY-ryhmä valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja sen ryhmän merkitys kasvoi etätyöhön siirtymisen jälkeen; TYHY-päivän pitäminen etäyhteyksillä koko henkilöstölle oli uusi kokemus kaikille ja oli mahtavaa olla mukana toteuttamassa sitä ensimmäistä kertaa. Etätyöhön siirryttyä perustin myös omalle tiimilleni virtuaalikaavi-tapaamisen Teamsia hyödyntäen, jotta meillä olisi viikossa edes yksi yhteinen hetki vaihtaa kuulumisia kahvikupposen äärellä. Näiden virtuaalikaavien merkitys oli suuri ja meitä kokoontui siihen hyvin, kunnes osa pääsi palaamaan toimistolle syksyllä 2020, minä mukaan lukien. Virtuaalikaavit jäivät etätyötä tekevien hetkeksi ja toimistolla olevat nauttivat kahvihetket kahvihuoneessa, jossa oli mahdollisuus vaihtaa kuulumisia muutamien kanssa kerrallaan, mutta kasvotusten (koronan tuomat rajoitukset määrittävät taukokuoneessa olevien henkilömäärän). Epäviralliset etäpalaverit/kahvihetket yleistyivät myös muiden tiimien parissa sekä pienemmissä ryhmässä, jotka korvasivat toimistolla kahvihetket ja käytäväkeskustelut.

Kehittämistyötä aloittaessani työskentelin työnhakijapuolen tiimissä asiantuntijana. Haastattelulomakkeita suunniteltaessa pohdin omaa rooliani ja sitä, mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat omaan työhyvinvointiini. Keskityin asioihin, joita voisin ajatella kysyttävän minulta itseltäni ja joiden vastausten tiedän vaikuttavan siihen, miten itse koen jaksavani töissä.

Haastattelu-prosessin ollessa käynnissä, työyhteisössäni oli hauska esihenkilön virka, johon hain. Tämä haettava virka herätti ajatuksen ottaa haastatteluissa esille myös se puoli, mitä asioita toivotaan työpaikalta ja esihenkilöltä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Roolini haastattelijana muuttui, kun minut valittiin palvelupäälliköksi syksyllä 2021. Haastatteluista oli suoritettuna noin 2/3, eli viimeiset haastattelut suoritin eri roolissa kuin kaksi aikaisempaa haastatte-

lua. Muuttunut roolini ei vaikuttanut mitenkään näkyvästi haastatteluiden kulkuun tai saatuihin vastauksiin. Jokaisen haastateltavan kanssa oli käyty jo kaksi aiempaa haastattelua, jolloin keskustelu oli avointa ja samalla tavoin se jatkui viimeisellä haastattelulla. Koen, että keskustelut haastatteluiden aikana olivat niinkin hedelmällisiä ja kattavia, koska olin alkuun asiantuntijana muiden joukossa. Jos olisin aloittanut kehittämistyöni esihenkilönä ollessa, olisi sillä saattanut olla vaikutusta tuloksiin ja keskustelun sisältöön.

Tällä hetkellä oma roolini työyhteisössä on esihenkilönä toimiminen. Kaikki haastattelut ovat olleet itselleni eväitä antavia tulevaisuuden haasteita varten. On ollut helppo astua esihenkilön rooliin työyhteisöön, jossa on ennen rooliin astumista saanut käsitystä odotuksista ja toiveista. Kaikkia odotuksia ja toiveita ei suinkaan voi toteuttaa, mutta aineistosta saatujen asioiden avulla voidaan kehittää olemassa olevia menetelmiä. TYHY-ryhmästä jäin pois vuoden 2022 alusta ja samaan aikaan siihen lähti mukaan uusia innokkaita työhyvinvoinnista kiinnostuneita virkailijoita, edesauttamaan ja tukemaan työyhteisömme työhyvinvointia.

3.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyöni tavoite muokkaantui enemmänkin työtä tehdessä. Lähtökohdiana työlleni oli selvittää henkilöstön odotuksia ja toiveita työhyvinvoinnin parantamiseksi, saada selville mitä henkilöstö tarkoittaa, kun puhutaan omasta työhyvinvoinnista. Työn edetessä tavoite selkeytyi myös itselleni ja lähdin haastatteluin tavoittelemaan työhyvinvoinnin tukemista valmentavalla työotteella, aluksi jopa huomaamatta. Tavoite selkiytyi keskusteluiden edetessä, kun havaitsin jo keskustelutuokioiden olevan yksi kehittämissuunta. Valmentavan johtajuuden käyttäminen haastatteluiden taustalla kehitti kysymyslomakkeiden sisältöä ja kysymyslomakkeiden ulkopuolella olevien kysymysten asetelua; Haastattelulomakkeiden kysymyksiä jatkettiin tarvittaessa ja pohdittiin yhdessä, miksi joku asia ei toteutunut ja kuinka jotain asiaa voisi itse edistää.

Tämän työn kirjoitusvaiheessa osallistuin erääseen valtakunnalliseen työhyvinvoinnin koulutustilaisuuteen työni merkeissä, jossa useat kommentit koskivat esihenkilön roolia ja osallistumista arkeen. Poimin erään kommentin ylös, joka oli mielestäni merkittävä työhyvinvoinnillisessa merkityksessä: *”Vuorovaikutusomaava esihenkilö on parempi, kuin Excel-tyypit tai ura-ohjukset, ainakin työhyvinvoinnin kannalta!”*. Ja seurasin tämän kommentin peukutusta, joka sai huikean määrän suosiota. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat siis merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin suhteen ja niihin toivotaan parannusta.

Tavoitteena työhyvinvoinnin tukeminen valmentavalla otteella, voi mahdollistaa itseensä tyytyväisemmät työntekijät. Pelkät keskustelut eivät tuo tyytyväisempiä työntekijöitä, joten keskusteluiden sisältöön ja vuorovaikutustaitoihin on syytä panostaa, jotta menetelmällä voidaan saavuttaa menetelmällä parempaa työhyvinvointia.

Tälle työlle oli selkeästi tarve. Aluksi oli pohdittava sitä, mitä henkilöstö tarvitsee ja mikä on henkilöstön oma vastuu? Keskusteluiden lomassa pieni herättely ja rohkaisu tuki tavoitteita. Pysin herättelemään henkilöstön omaa kiinnostusta omaan hyvinvointiin ja luomaan keskustelua siitä, miten siihen voisi vaikuttaa. Esiin tuli selkeästi työn- ja vapaa-ajan tasapainottaminen, joka mahdollistaa parempiin tuloksiin, kunhan vaan ensin löytyy kiinnostusta omasta hyvinvoinnista.

3.5 Kehittämistyö prosessina

Kehittämistyölleni näytettiin vihreää valoa ja Satakunnan TE-toimiston henkilöstölle siitä mainittiin ensimmäisen kerran 24.5.2021 olevassa aamupalaverissa. Kerroin silloin lyhyesti aiheestani ja tarkoituksestani lähestyä henkilöstöä sähköpostitse lähipäivinä.

Lähdin toteuttamaan kehittämistyötäni keräämällä haastateltavia henkilöitä työyhteisöstäni. Lähetin koko Satakunnan TE-toimiston henkilöstölle (138 henkilöä) sähköpostin (LIITE 1) 28.5.2021, jossa kerroin kehittämistyön aiheestani

ja toiveesta saada mukaan haastateltavia. Ensimmäiset ilmoittautuivat viiden minuutin sisällä ja puolen tunnin aikana ilmoittautuneita oli lähtenyt mukaan 11. Kehittämistyöhöni osallistui Satakunnan TE-toimiston henkilökunnasta 20 virkailijaa; tulos yllätti positiivisesti, sillä lähtökohtainen tavoite oli saada kehittämistyöhön mukaan 10 henkilöä.

Seuraava vaihe oli lähettää (10.6.2021) jokaiselle ilmoittautuneelle *Esitietolomake* (LIITE 2) täytettäväksi, jonka avulla lähdin hakemaan taustatietoa haastateltavista, haastateltavien lähtötilanteesta sekä haastatteluvaiheen kysymysten kehittämisen tukemiseksi. Esitietolomakkeen valmistuminen vei aikaa noin neljä päivää. Tarkoituksena oli kehittää lyhyt, mutta kattava kysely. Kaikki lomakkeet palautuivat täytettynä minulle kesäkuun 2021 aikana.

Jokaisen osallistujan kanssa sovittiin ensimmäinen haastattelukerta. Haastatteluita varten laadin lomakkeen, jossa oli kolme osaa (LIITE 3). Tämän haastattelua tukevan lomakkeen suunnitteluun ja laadintaan kului noin neljä viikkoa. Oli haastavaa yrittää keksiä oikeita ja tarpeeksi suuntaa antavia kysymyksiä, jotka toimivat pohjana varsinaisessa työssä. Esitietolomake toimi itsessään jo suuntaa antavana pohjana haastattelulomakkeille, mutta kysymysten kohdentaminen haluttuun tietoon, laajentamatta työtäni liikaa, oli haastavaa. Käyttöön otettu lomake sisälsi kysymyksiä, joiden itse koin olevan tärkeässä roolissa oman työnhyvinvoinnin kannalta ja kysymykset olivat sellaisia, joihin olisin itsekin voinut vastata.

Haastattelut jaettiin kolmeen eri kertaan ja toteutettiin noin kahden kuukauden välein. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kesäkuussa, elokuussa sekä lokakuussa 2021. Lomat sekä päällekkäisyydet kalentereissa siirsivät haastatteluajatauluja siten, että viimeisin haastattelu saatiin toteutettua vasta joulukuussa 2021. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti Microsoft Teams-sovellusta käyttäen; vain muutama haastattelu toteutettiin kasvotusten. Aikaa per haastattelu meni 30min-1,5h. Jo ensimmäisellä haastattelukierroksella havaitsin, kenelle haastateltavalle tulisi järjestää seuraavalla kerralla enemmän aikaa ja kenelle 30min riittää hyvinkin; tämä otettiin huomioon seuraavien haastatteluajkojen varauksissa.

Kun kaikkien osallistujien kanssa oli pidetty kolme haastattelukertaa, koin että muutamalle tarkentavalle kysymykselle olisi vielä tarvetta. Haastattelulomakkeista saatua aineistoa kootessani, havaitsin asioita, joilla mahdollisesti oli yhteys vastaajien työhyvinvointiin. Tämän vuoksi laadin vielä yhden kyselylomakkeen (LIITE 4), jonka lähetin sähköpostitse osallistujille täytettäväksi. Näiden kaikkien lomakkeiden tietoja hyödyntäen, pystyin aloittamaan työn kirjallisen osuuden, jossa käyn läpi prosessia.

Haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin lisäksi, kehittämistyöni aineiston keruun tukena oli päiväkirja, johon kirjoitin havainnointi-aineiston lisäksi kehittämistyön aikana tulleita ideoita ja ajatuksia. Työ- ja vapaa-aikana mukamani kulki Post it-lappuja, joihin oli helppo kirjata lyhyitä ajatuksia, joiden sillä hetkellä ajattelin hyödyntävän kehittämistyötäni. Näiden Post it-lappujen perkaaminen ja jäsentäminen tapahtui päiväkirjaan, joka kulki loppuun asti mukamani.

4 TOIMINTATUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI, AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutustua oman työyhteisön arkeen ja kokemuksiin työhyvinvoinnin merkityksestä. Laadullinen tutkimus soveltuu, kun tarkoituksena on tutkia eri aloilla työyhteisöjen yhteisöllisyyden kokemuksia sekä johtamisen ja yhteisöjen arvojen seuraamista. Laadullinen tutkimus edellyttää tekijältään subjektiivisen kokemuksen ymmärtämistä, eli on ymmärrettävä tutkimuskohteen merkitys ja asiayhteys tutkittavaan asiaan. Tutkittavan kohteen puheen ja tuotettujen tekstien tai kuvien peilaaminen toimintaan tarkentaa saatuja tuloksia. (Vilkkä, H. 2021, 18-19) Kehittämistyö on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, joten lähestymistavaksi on otettu toimintatutkimus. Toimintatutkimus mahdollistaa tarkastelemaan käytännön ongelmia yhdessä ja samalla kehittämään niihin muutoksen avulla jonkinlaisen ratkaisun. Toimintatut-

kimus liittyy suuresti käytännönläheisyyteen ja mahdollistaa tavallisten ihmisten jokapäiväisen toiminnan seuraamisen. Tämän vuoksi tutkimus on osallistavaa ja itseään tarkkailevaa työskentelyä, joka vaatii myös paljon yhteistyötä. Tuloksien saatavuuteen vaikuttaa käytännössä mukana olevien ihmisten osallisuus osana tutkimusta sekä kehittämistä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2018, 58)

Toimintatutkimuksellisen kehittämistyöni aineistoa kerättiin käyttäen teemahaastatteluita, kyselyitä sekä havainnointia. Teemahaastatteluja toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa kolmena eri kertana. Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastateltaville, ettei haastattelua nauhoiteta vaan saadut vastaukset kirjataan lomakkeeseen, joka vain minulla tutkijana oli käytössä. Muistutin joka kerta myös siitä, ettei esitettyihin kysymyksiin ole oikeita tai väärä vastauksia, sillä jokaisen ajatukset ja tuntemukset aiheesta ovat niitä, jotka tuovat merkityksen kehittämistyölleni. Kehittämistyön lopputuloksissa tarkoituksenmukaista on ollut, ettei kukaan haastateltavista olisi selkeästi tunnistettavissa, jotta yksilösuoja ei vaarantuisi. Tästä mainitsin jokaisen haastattelun yhteydessä, sillä haastateltavien pysyminen anonyymina mahdollisti avoimen keskustelun ja rehelliset vastaukset. Turvatus yksilösuojan vuoksi haastateluista ei ole kirjoitettu kehittämistyöhön suoria lainauksia, lukuun ottamatta havainnoinnin kautta kirjattuja lausahduksia (kuva 1. s.31), joita kirjoitin itselleni ylös muiden huomaamatta.

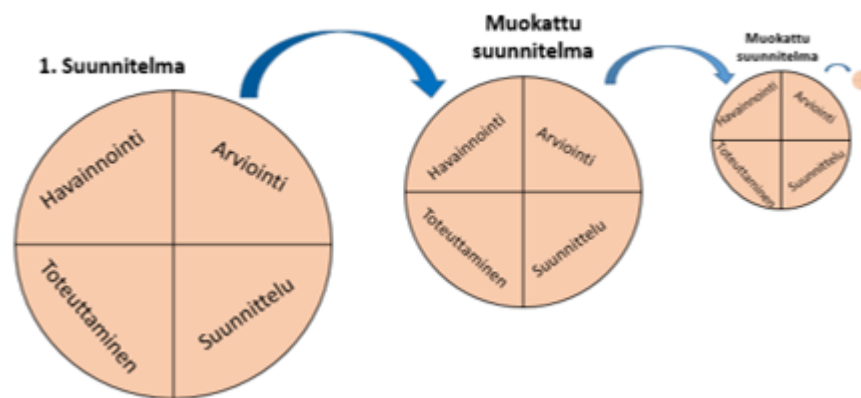
4.1 Toimintatutkimus

Laadullisessa toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää menetelmiä, jotka ovat osallistavia. Ajatuksena on kerätä aineistoa kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla sekä yksilökeskusteluilla, haastatteluilla ja myöskin havainnoimalla. Havainnointi perustuu työyhteisössä kuulemiin ja konkreettisesti näkyviin asioihin, joita kirjataan ylös myöhempää analysointia varten. Havainnointia pidetäänkin ehkä jopa yhtenä tärkeimmistä ja tehokkaimmista tavoista kerätä aineistoa toimintatutkimusta tehdessä. (Moilanen ym. 2018, 61)

Toimintatutkimus eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen osallistuja täytti kyselylomakkeen, jonka perusteella haastateltiin jokaista osallistujaa kolmella eri kerralla. Haastattelut toteutettiin kesä-joulukuun välillä, vuonna 2021. Haastatteluväli oli noin kaksi kuukautta. Haastattelujen ohella tapahtui havainnointia. Viimeisessä vaiheessa jokainen osallistuja sai täytettäväkseen kyselylomakkeen, jonka idea kehittyi haastatteluissa ilmenneiden asioiden seurauksena.

Osallistava kehittäminen on tutkijalle sekä kehittäjälle kannattava, sillä oman yhteisön kanssa kehittäminen voi saada aikaan parempia tuloksia, kuin ulkopuolelta hankittu kehittämisajatus, koska oma yhteisö tietää ja tuntee työympäristön haasteet paremmin kuin ulkopuoliset. Joissain tilanteissa organisaation itse löytämä ratkaisu voi olla jopa helpompi vastaanottaa koko yhteisössä, kuin ratkaisu, joka tulee kokonaan organisaation ulkopuolelta. Toimintatutkimuksen tulokset voivat tuoda muutoksen haettuun ongelmaan/haasteeseen tai ne voivat olla muuttumatta. Muutos voi olla myös aivan toisenlainen, mitä mahdollisesti lähdetään hakemaan. Toimintatutkimus voi itsessään parantaa kommunikaatiota työyhteisön välillä sekä kehittää uusia ideoita haasteiden ratkaisemiseen. (Moilanen ym. 2018, 59-60)

Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti (kuvio 4) ja eri vaiheet toistuvat uudelleen. Ensin on tärkeää laatia suunnitelma, eli kohdentaa kehittämisiongelma ja asetetaan siihen tavoitteet. Tämän jälkeen on tärkeää tutustua lähteisiin ja aineistoon, jossa on käsitelty asiaa. Työskentely etenee tutkimalla ja kokeilemalla, jonka jälkeen saatujen tulosten analysointi ja arviointi antavat eväitä muokata suunnitelmaa eteenpäin. Toimintatutkimus on aikaa vievä menetelmä, sillä tulosten arviointi ja jatkokehittäminen ei tapahdu hetkessä. (Moilanen ym. 2018, 61) Esittelen seuraavaksi toimintatutkimuksen spiraalimaisen etenemisen, jossa selkeästi näkyy prosessin eteneminen ensimmäisestä suunnitelmasta kohti seuraava suunnitelmaa, johon ovat vaikuttaneet ensimmäisestä suunnitelmasta saadut toteuttamisen tulokset, havainnot ja arviointi.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen eteneminen.

Toimintatutkimus auttaa osallistujia jäsentämään omia ajatuksiaan ja ymmärrystänsä ongelmiksi koetuista asioista osallistaen heitä eri metodein. Toimintatutkimuksen myötä pyritään luomaan kehittämiskohdetta, toteuttamaan sitä ja arvioimaan toteutunutta tavoitetta. (Vilka 2021, 177) Kehittämistyössäni toimintatutkimus toteutui haastatteluin, joiden tarkoitus oli yhdessä kehittää haastateltavan työhyvinvointia tukevia asioita ja seurata tilannetta eri haastattelukerroilla. Toimintatutkimuksen käyttäminen tukee omaa kriittistä ja reflektiivistä ajattelutapaa ja auttaa tutkijaa tiedostamaan ja tulkitsemaan opittua asiaa tutkimuksellisesti tärkeästä näkökulmasta. Muutostarpeen löytäminen ja muutoksen toteutuminen mahdollistuvat toimintatutkimuksen edetessä. (Vilka 2021, 177)

4.2 Teemahaastattelu

Kehittämistyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu tarkoittaa nimensä mukaisesti tiettyyn teemaan kohdistunutta keskustelua, eikä vain kysymyksiä. Teemahaastattelut toteutetaan yleensä kasvotusten, jolloin haastateltava ja haastattelija ovat samassa tilassa haastattelun aikana. (Kananen 2017, 95) Kehittämistyössäni suurin osa haastattelukeskusteluista toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä pitkien välimatkojen vuoksi. Vain muutama haastatteluista toteutettiin kasvotusten. Teemahaastattelut ete-

nevät usein haastateltavan ehdoilla. Haastattelija kertoo aiheita, joista keskustellaan ja kuuntelee haastateltavan vastauksia, tehden välillä tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2017, 95)

Teemahaastattelussa kerätty aineisto on hyvä analysoida mahdollisimman nopeasti, jotta haastattelija löytää tarvitsemansa tiedon materiaalista. Saadun aineiston perusteella voidaan esittää uusia ja tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastatteluita pidetään usein enemmän kuin yhden kerran, sillä vain kerran pidetty teemahaastattelu antaa haastattelijalle vain pintatietoa, joka ei tarkempien tulosten saamiseksi ole kannattavaa. (Kananen 2017, 95) Kehittämistyössäni jokaisen haastateltavan kanssa pidettiin kolme keskustelukertaa, lähes saman teemahaastattelurungon avulla. Haastattelulomakkeet olivat kaikilla samanlaiset, mutta tarkentavat kysymykset olivat yksilöllisiä, koska ne nousivat esiin keskusteluissa ilmenneistä asioista. Teemahaastattelut tukivat toimintatutkimusta, sillä molemmissa eteneminen tapahtuu sykleittäin (kts. kuvio 4, sivu 39), edeten toivottuun tulokseen.

Jokainen haastattelukerta aloitettiin kyselemällä kuulumisia. Lyhyen ”small talkin” tarkoitus alussa, oli saada haastateltavalle tunne, että keskitytään häneen ja häntä kuunnellaan. Tarkoitus ei ollut suorittaa haastatteluita virtaviivaisesti kelloa katsoen, vaan keskittyä jokaiseen haastatteluun kerrallaan ja ottaa vastaan se kaikki, mitä haastateltava halusi siinä hetkessä kertoa. Kuulumisten kysely auttoi irtautumaan sen hetkisestä, mahdollisesti hektisestä työtilanteesta ja keskittyä varattuun haastatteluhetkeen. Lyhyen kuulumisten vaihdon jälkeen haastattelut aloitettiin orientoitumalla aiheeseen ja pohtimalla omaa työhyvinvointia. Orientoitumisharjoituksen jälkeen jatkettiin varsinaiseen, avoimella keskustelulla käytyyn teemahaastatteluun.

Haastatteluiden merkitys oli suuri kehittämistyössäni. Haastatteluissa keskiö oli haastateltavissa ja heidän työhyvinvoinnissaan. Haastatteluiden tarkoituksena oli kuunnella henkilöstön ajatuksia työhyvinvoinnista ja omasta panostamisesta työhyvinvointiinsa. Yhteinen keskustelu ja ideointi työhyvinvoinnin kehittämiseksi, henkilökohtaisella- ja työnantajatasolla oli tärkeää, jotta työhyvin-

voinnin kehittäminen aloitettaisiin asioista, joilla koetaan olevan merkitystä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Haastatteluista saatu aineisto vastasi kysymyksiin henkilöstön työhyvinvoinnista ja vastaukset kehittivät sekä selkeyttivät omia ajatuksia aiheesta. Haastatteluista saaduilla vastauksilla voidaan viestittää työnantajalle tietoa siitä, mikä koetaan tärkeäksi ja mitä työyhteisössä kaivataan. Saadut vastaukset antavat suuntaa kehittämiselle ja kehittämistarpeille ja niitä tarkastelemalla voidaan poimia yksittäisiä kehittämiskohteita, joita on resurssien puolesta mahdollista lähteä työstämään.

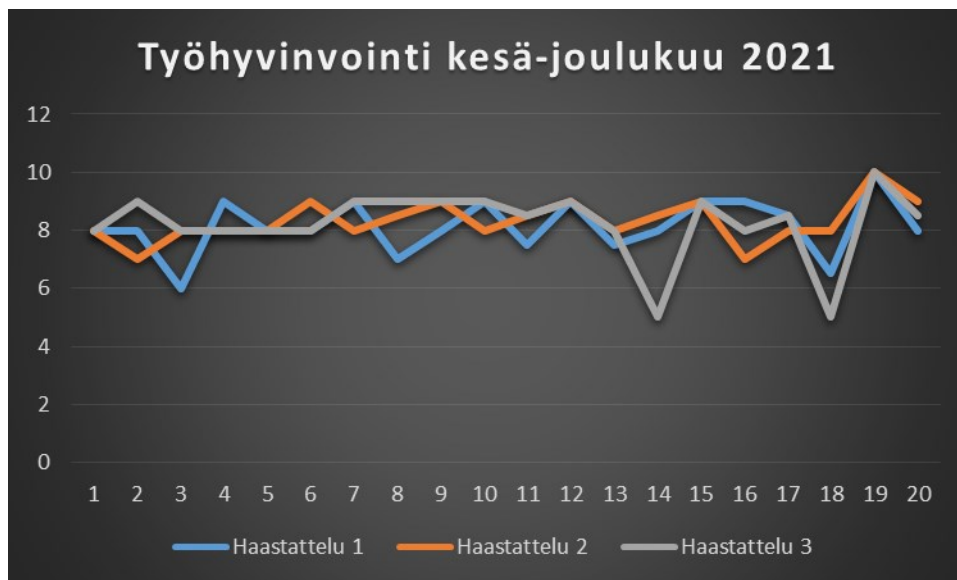
Haastatteluissa käytyjen keskustelun sisältöä kirjattiin suoraan haastattelulomakkeisiin. Lähes kaikki keskusteluissa ilmenneet asiat kirjattiin ylös, myöhempäälle analysointia varten. Lomakkeisiin kirjattiin myös ohi aiheiden meneviä keskusteluita, sillä yhteenvetoa tehdessä näilläkin asioilla saattoi olla yhteyksiä työhyvinvointiin. Haastatteluissa esille tulleita asioita esitellään tässä kehittämistyössä tekstimuodossa, taulukoina sekä kuvina. Tekstimuodossa esille tulleet asiat on kerätty jokaisesta haastattelulomakkeesta eri otsikoiden alle, muodostaen niistä kokonaisuuksia, joiden avulla tuloksista saatua ilmiötä on pyritty avaamaan.

4.2.1 Orientoituminen aiheeseen

Haastattelut aloitettiin orientoitumalla aiheeseen ja samalla pyrittiin irtautumaan työhön liittyvistä ajatuksista haastattelun ajaksi. Apuna irtautumiseen, käytettiin mielikuvaharjoitusta, jossa haastateltavaa pyydettiin kuvittelemaan lattialle iso jana. Janaan kuviteltiin numerot 1-10, jotka kuvastivat sen hetkistä työhyvinvointia. Jokaisen kolmen haastattelun alussa, haastateltavan oli pohdittava, mikä numero löytyi sillä hetkellä omien jalkojen alta.

Ensimmäisellä haastattelukerralla työhyvinvointinumeroa peilattiin viimeiseen vuoteen ja keskusteltiin siitä, oliko numerossa tapahtunut tämän vuoden aikana muutoksia. Kahden seuraavan haastattelukerran yhteydessä muisteltiin edellisillä kerroilla asetettuja numeroita. Harvoin kukaan osallistujista muisti edellistä numeroaan, mutta se mahdollisti keskustelun avaamisen aiemmista

numeroista ja siitä, onko numero pysynyt samassa kohtaa vai muuttanut suuntaa kunnolla. Tämän harjoituksen avulla saatiin keskusteluyhteys avattua ja ajatukset kohdennettua omaan työhyvinvointiin ja siihen, mitä se on sillä hetkellä. Mikäli numeroissa oli heittoa edelliseen kertaan, avasi se keskustelun tähän muutokseen johtuneisiin syihin.



Kuvio 5. Haastateltavien ilmoittamat työhyvinvointinumerot asteikolla 1-10, kesä-joulukuu 2021 välisellä ajalla.

Puolen vuoden aikana, jolloin haastattelut pidettiin, lähes jokaisella oli muutosta työhyvinvointituntemuksensa kanssa (Kuvio 5). Muutamilla vastaajista tulos pysyi samana, riippumatta ajankohdasta. Useampi kertoi työhyvinvointipisteiden olleen paljon alhaisempia ennen kuin haastattelut aloitettiin ja mitä ne olivat ensimmäisellä haastattelukerralla.

Tulevan loman alkaminen ja lomalta paluu olivat osalla työhyvinvointinumeroa nostattavia tekijöitä. Osalla nämä asiat aiheuttivat päinvastaisen reaktion, eli loman alkaminen ja lomalta paluu tarkoittivat osalla kiireisintä aikaa ja lisää stressiä, joka vaikutti annettuun työhyvinvointinumeroon alentavasti. Lomajat näkyivät toisen haastattelukerran (kuviossa 5, Haastattelu 2) tuloksissa parhaiten, jolloin osassa tuloksista oli havaittavissa nousua ja osassa laskua, verraten ennen lomiin olevaan aikaan ja loppuvuoteen.

Tämän työhyvinvointijana-harjoituksen kautta, jatkoimme varsinaisiin haastattelukysymyksiin.

4.2.2 Työhyvinvoinnin puheeksi ottaminen

Kesäkuun 2021 alussa haastateltavat olivat tiedossa ja ensimmäinen haastattelu (LIITE 3, Haastattelukaavake 1/3) toteutettiin 15.6.2021, Teams-etäyhteyden kautta. Alustavan aikataulun mukaan, suunnittelin pitäväni haastattelut kesäkuussa, elokuussa ja lokakuussa. Tämän alustavan aikataulun ajatuksena oli mahdollinen joulukuussa 2021 toteutettava työpaja-tyyppinen tapaaminen osallistujien kesken. Aikataulumuutosten vuoksi alustavasti suunniteltu työpaja jätettiin pois kehittämistyöstäni.

Ensimmäinen haastattelu oli tarkoituksenmukaisesti valikoitunut aiemmin tutulle työkaverille, koska lomakkeen ja haastattelutilanteen läpikäyminen vaati pientä harjoittelua itse tutkijalta. Loput haastattelut toteutettiin ilman mitään järjestystä, sillä vapaiden aikojen löytäminen oman ja haastateltavien kalenteista on aikaa vievä palapeli. Haastatteluihin käytetty aika vaihteli haastateltavien välillä aina puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Useampi osallistuja oli entuudestaan tuntemattomia, joten toi oman jännityksensä ottaa yhteyttä oman työyhteisön jäseniin ensimmäistä kertaa kehittämistyöni merkeissä. Haastatteluiden edetessä oma työote vahvistui ja osallistujien kanssa käydyt keskustelut sujuivat luontevammin.

Lähes kaikki ensimmäisen vaiheen haastattelut saatiin toteutettua kesäkuussa, mutta kesälomien ja muiden päällekkäisyyksien johdosta osa ensimmäisistä haastatteluista aloitettiin vasta heinäkuussa ja osa siirtyi elokuulle, jolloin ensimmäisen vaiheen läpikäyneet aloittelivat jo toista haastattelukierrosta. Jokainen haastattelulomake (LIITE 3) on lähes identtinen, mutta kysymysten asetteluissa voi havaita pieniä eroavaisuuksia ja lisäyksiä. Ensimmäisessä haastattelussa työhyvinvoinnin kysymyksissä tarkasteltiin haastatteluhetken lisäksi viimeisen vuoden takaisia kokemuksia ja ajatuksia. Tällä oli mer-

kitystä siihen, että etätyöhön siirryttiin reilu vuosi ennen ensimmäistä haastattelua, joten kokemuksta etätyön tuomasta työhyvinvoinnista oli ehtinyt kerryttää vuoden verran. Lomakkeiden kysymykset olivat pääosin tukena avoimelle keskustelulle aiheesta, eli oli rakennettu seurattava runko, mikäli keskustelu lähtee väärään suuntaan. Lähes jokainen haastattelu oli erittäin rikasta ja vaeltelevaa, joka mahdollisti asiayhteyksien löytämisen työhyvinvoinnillisiin asioihin. Haastattelijana roolini oli antaa tilaa keskusteluun ja välillä ohjata sen suuntaa. Pidin tärkeänä, etten lähtenyt keskeyttämään keskustelua, jos asiayhteydet lähtivät haarautumaan turhan kauas, sillä kuuntelemisen merkitys ja kiinnostus haastateltavan puheisiin on merkittävää itsessään, kun puhutaan työhyvinvoinnista.

Ensimmäisen haastattelukierroksen loppusuoralla katse oli kääntynyt jo seuraaviin haastatteluihin ja haastattelukaavakkeen 2/3 runkoon. Oli pohdittava kriittisesti, toimiiko sama runko vielä seuraavissa haastatteluissa vai tulisiko siihen tehdä jotain suurempia muutoksia. Muutokset jäivät pieniksi, koska päädyin siihen, että tarkoituksena on seurata työhyvinvointia ja mahdollisesti kehittää sitä haastatteluiden aikana. Tämä pohjaisi ajatukseen siitä, että lomakkeet olisivat lähes samanlaisia kaikkien haastatteluiden osalta, jotta seuranta olisi helpompi havaita. Osa ensimmäisestä haastattelusta päätettiin sopimalla seuraavan haastattelun ajankohta ja osan kanssa ajankohta sovittiin myöhemmin.

4.2.3 Työhyvinvoinnin itsetutkiskeluun syventyminen

Toinen haastattelukierros päästiin aloittamaan suunnitelmien mukaan elokuussa 2021 (LIITE 3, Haastattelucaavake 2/3). Aikataulullisista syistä osa toisen haastattelukierroksen haastatteluista toteutettiin syyskuun ja lokakuun aikana. Tällä aikataulun muutoksella ei ollut mitään merkittävää vaikutusta työn etenemisen suhteen. Toinen kierros toteutettiin pääsääntöisesti Teams-etäyhteyden välityksellä, mutta mukaan mahtui myös yksi kasvotusten toteutettu haastattelutilanne. Haastattelun toteuttaminen kasvotusten, kun haastattelija ja haastateltava olivat läsnä samassa tilassa, oli enemmän aikaa vievää ja

keskustelu haarautui aiheesta useammin. Keskustelu oli kuitenkin yhtä aineistorikasta kuin Teamsin välityksellä toteutetut haastattelut, joten merkitystä sillä, pidettiinkö haastattelut jatkossa etäyhteyksin vai läsnä, eivät olleet merkittäviä aineiston keruun näkökulmasta.

Toinen haastattelukerta oli selkeästi avoimempaa ja leppoisampaa, kuin ensimmäiset haastattelut. Havaittavissa oli, että ns. tutustumisvaihe oli ohitettu ja oli helpompi palata aiheeseen, koska siitä oli jo aiemmin keskusteltu. Aihealueiden asioihin palaaminen oli suuressa roolissa toisen haastattelun aikana ja se sujuvoitti avointa keskustelua. Ensimmäiseltä haastattelukerralta saadut vastaukset olivat mukana toisella haastattelukerralla, joten palaaminen aiempaan oli helppoa. Haastattelukaavakkeessa 2/3 tarkastelujakso oli haastatteluhetken lisäksi parin viime kuukauden takainen aika, jolta työhyvinvoinnin kehitystä seurattiin. Lomakkeissa ei ollut kysymystä loman vaikutuksesta työhyvinvointiin, mutta esitin kysymyksen jokaiselle, sillä kaikki osallistujat olivat viettäneet kesälomaansa ennen toista haastattelukierrosta ja oli mielenkiintoista kuulla ajatuksia loman vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Loma-aika ja sen vaikutus omaan työhyvinvointiin oli merkittävä, joka avasi keskustelua loman, työhyvinvoinnin ja jaksamisen tarkastelulle. Oli mielenkiintoista kuulla erilaisia näkemyksiä loman odotuksesta, lomien jaksotuksesta ja näiden liittymisestä omaan hyvinvointiin, heijastaen sitä työhyvinvointiin. Lomien odotusta ja lomailua pidetään usein odotettuna ajankohtana, mutta harvoin ajatellaan tämän lomien odottamisten ja lomailun aiheuttamaa kuormittumista, joka johtuu niin tuuraamisesta kuin tuurausten puutteesta. Työyhteisön eri työtehtävät määrittelevät sen, miten hoidetaan mahdolliset tuuraukset tai onko edes mitään tuurattavaa. Tämä voi asettaa eri ryhmiä/tiimejä eriarvoisuuteen, myös eri kokoisissa toimipaikoissa. Osalle koko kesä oli pelkkää tuuraamista ja oma loma ei riittänyt palautumiseen, sillä tuuraukset jatkuivat oman loman jälkeen. Osalle kesäaika oli rauhallista ja yhteistyökumppanit olivat lomailmassa, joten tuurauksille ei ollut tarvetta ja loma oli rentouttavaa ja palaaminen töihin stressitöntä. Loma-ajat näkyivät selkeästi työhyvinvointinumeron arvioissa (kuvio 5. s.47).

Toisen haastattelun lopussa, edellisen kerran tavoin, osan kanssa sovittiin seuraava haastatteluajankohta ja osalle lähetin kutsun lähempänä.

4.2.4 Työhyvinvoinnin tavoitteista teoiksi

Kolmannet ja viimeiset haastattelut (LIITE 3, Haastattelukaavake 3/3) toteutettiin pääsääntöisesti lokakuussa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Viimeisin haastattelu saatiin toteutettua vuoden 2021 joulukuussa. Edellisten haastatteluiden tavoin, haastattelut toteutettiin etäyhteyksin ja haastatteluihin kului edelleen aikaa puolesta tunnista puoleentoista tuntia. Haastateltavat ja haastattelija olivat tässä vaiheessa jo tutustuneet paremmin, joten haastatteluiden aikana käydyt keskustelut saattoivat olla syvällisempiä ja tunteikkaita. Haastatteluiden aikana käsiteltiin välillä vaikeitakin asioita ja haastateltaville annettiin aina tarpeeksi tilaa ja aikaa kertoa tunteistaan ja ajatuksistaan, mikäli niin tahtoi. Läsnä olemisen, kuuntelemisen ja kiinnostuksen haastateltavan kanssa käytyihin keskusteluihin, merkitys vahvistui puolen vuoden aikana. Toista henkilöä sekä hänen käyttäytymistään oppii ymmärtämään avoimella vuorovaikutuksella ja avoin vuorovaikutus on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää.

Haastattelukaavakkeessa 3/3 tarkastelujakso oli haastatteluhetken lisäksi parin viime kuukauden takainen aika. Lomakkeessa esiintyvistä kysymyksistä poiketen, katsahdimme myös tulevaan aikaan ja siihen, miten työhyvinvointia voisi haastatteluhetkestä eteenpäin kehittää. Kolmannen haastattelun ajan kohta mahdollisti kysymyksen pikkujouluihin osallistumisesta, koska sellaiset olivat suunnitteilla pienen tauon jälkeen. Kysymystä taustoitti se, kun aiemmin haastateltavilta oli kysely osallistumisia TYHY-ryhmän järjestämiin ohjelmiin ja tempauksiin, mutta osallisuus oli melko vähäistä. Kuitenkin yhteistoiminnalle oli kysyntää. Osallistumisinnokkuus pikkujouluihin oli suuri, mutta osallistuminen jäi innokkuutta vähäisemmäksi. Pelko tartuntataudeista ja työyhteisöstä erkaantuminen vähensivät innokkuutta osallistua juhlintaan tai sitä ei koettu merkittäväksi työhyvinvoinnin nostattajaksi.

Kahden aikaisemman haastattelun lopussa on esitetty kysymys toiveista työnantajalle, jotta oma työhyvinvointi kasvaisi. Tämän saman kysymyksen lisäksi esitettiin kysymys omasta roolista työhyvinvoinnin nostattajana omassa työyhteisössä. Oli havaittavissa, että vastausten antaminen työnantajaan kohdistuneisiin odotuksiin oli helpompaa, kuin pohtiminen omaan tekemiseen vaikuttaviin asioihin. Oma rooli työyhteisön työhyvinvoinnin nostattajana nähtiin suppeammin, kuin se oikeasti on. Oli helpompaa antaa vastauksia siihen, kuinka toisten pitäisi toimia, jotta voisi itse paremmin, kuin antaa vastauksia siihen, kuinka itse toimia, jotta toiset voisivat paremmin. Kysymykseen johdattelua tuki valmentava työote, jonka tarkoituksena on kannustaa yksilöä itse pohtimaan ratkaisuja ja mahdollisesti ymmärtämään oman roolin vaikutus työyhteisössä. Kysymyksen vastaamiseen annettiin tilaa ja aikaa. Harvassa vastauksista tuli esiin huolehtiminen omasta hyvinvoinnistaan, joka on merkittävä pohja omaan jaksamiseen ja tämän myötä työhyvinvoinnin nostattamiseen omassa työyhteisössä. Jos oma hyvinvointi ja työhyvinvointi ovat huonossa kunnossa, voimavarojen käyttö työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen voi olla vähäistä tai jopa olematonta.

Kolmannen haastattelun jälkeen ei ollut tarvetta sopia uusia aikoja, vaikka itse olisin mielelläni jatkanut säännöllisiä keskusteluita osallistujien kanssa. Kolmannen haastattelun lopussa esitin osallistujille kysymyksen halukkuudesta osallistua työpajaan haastatteluvaiheiden päätyttyä. Suurin osa haastatelluista osoitti mielenkiintonsa ja olivat valmiita osallistumaan työpajaan. Haastatteluiden pitkittyttyä joulukuulle 2021 asti, työpajaa ei lähdetty toteuttamaan kehittämistyön aikana. Työpajan käyttäminen (Tulevaisuusverstaas) kehittämistyön jälkeisenä aikana, työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi, voisi olla yksi hyvä jatkumo.

4.3 Havainnointi

Yksi yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on havainnointi. Havainnointi on melkoisen haastava, sillä siitä saadun aineiston analy-

sointi on haasteellista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81) Kehittämistyössäni havainnointi toimi enemmänkin taustalla olevana aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointi saattaa auttaa näkemään asioita oikeissa asiayhteyksissä, jolloin se tukee haastatteluista saatua tietoa. Havainnointi voi antaa myös ristiriitaista tietoa, verraten haastatteluista saatuun tietoon, sillä haastatteluiden aikana käyty keskustelu ja ajatustenvaihto saattaa näkyä eri tavoin käytöksessä, jota havainnoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81) Kehittämistyöhöni tiedonkeruuseen liittyvä havainnointi, tapahtui pääosin piilohavainnointina. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan havainnointi-menetelmää, jolloin tutkija on itse normaalisti mukana arjessa, eivätkä ympärillä olevat henkilöt tiedä, että heihin kohdistuu havainnointia. Tässä havainnointi-menetelmässä nähdään eettisiä ongelmia, koska havainnoinnin kohteet ovat tietämättään mukana tutkimuksessa, antamatta siihen lupaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Kehittämistyössäni havainnointi on jäänyt vähäiseksi, suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin. Havainnoimalla saadun aineiston määrä ei ole merkittävä, eikä havainnoinnista saatua aineistoa voida yhdistää kenenkään osallistujista tai muusta työyhteisöstä. Piilohavainnointi mahdollistaa autenttiseen tietoon, koska kohde tai kohteet eivät ole tietoisia tutkijasta tai ympärillä tapahtuvasta toiminnasta. Piilohavainnoinnilla tutkija ei vaikuta kohteestaan saatuihin tuloksiin, koska kohde/kohteet eivät ole tietoisia tutkimuksesta. (Kananen 2017, 84)

4.3.1 Kahvihuone- ja käytäväkeskustelut osana arvokasta havainnointia

Kehittämistyössä aineiston keruuseen käytetty havainnointi oli melko vähäistä, mutta tärkeää. Havainnointi tapahtui piilohavainnointina, jolloin työyhteisössä kukaan ei kiinnittänyt normaalia enempää huomiota läsnäolooni tai jännittänyt sanomisiaan. Piilohavainnointi mahdollisti mahdollisimman autenttisiin tilanteisiin ja keskusteluihin, joista havainnoimalla poimin esille tulleita asioita. Työasemallani oli aina paperia ja kyniä muistiinpanoja varten; havaintojen kirjaaminen väliaikaisesti nenäliinaan oli myös kerran tarpeen ja osoittautui luovaksi ratkaisuksi.

Kahvihuone ja käytävä olivat parhaimpia kohteita havainnointiin. Menetelmänä havainnointi osoittautui melko hitaaksi ja työlääksi, sillä työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta ei keskusteltu päivittäin. Ja jos juteltiin, en ollut paikalla havainnoimassa keskustelun aikana. Lähtökohtani kuitenkin oli, että havainnointi toimii kehittämistyössäni yhtenä pienenä osana tiedonkeruussa ja varsinainen tiedonkeruu tapahtuu muita menetelmiä hyödyntäen.

Havainnoinnista saatu aineisto ei ollut pelkästään työyhteisön kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluista kerättyä, vaan havainnointia käytettiin haastatteluiden aikana keskusteluiden taustalla. Haastateltavien äänenpainoa ja sanomisia oli hyvä havainnoida haastatteluiden edetessä, koska poikkeavalla äänenpainolla haastattelun sisältö saattoi muuttua. Jotta haastatteluita voitaisiin jatkaa laadukkaasti, tulisi haastattelurungosta poiketen keskittyä poikkeavaan äänenpainoon johtaneisiin asioihin. Haastatteluiden etenemisen kannalta havainnointi oli tärkeä työkalu ja mahdollisti syvemmän keskusteluyhteyden haastateltavan kanssa.

4.4 Kysely

Kehittämistyössäni yksi aineiston hankintamenetelmä oli kysely, jonka toteuttamiseen käytin kyselylomakkeita. Ensimmäisellä kyselylomakkeella vastauksista saatiin niin laadullista (kvalitatiivista) kuin määrällistä (kvantitatiivista) tietoa. Kyselyistä saama tieto on laadullista, kun kysymykset ovat avoimia ja ne mahdollistavat vastaajalle oman näköisen vastauksen. Määrälliset kyselyt ovat valmiiksi strukturoitu, jolloin vastaajille on annettu vaihtoehdot valinnoista ja mahdollisuus laajempaan vastaukseen on evätty. Kyselyt ovat yleensä laajoja ja hyvin suunniteltuja, jotta niistä saa kerättyä sen kaiken tarvittavan tiedon. Pienemmät kyselyt soveltuvat täydentämään haastatteluja. (Jyväskylä.fi www-sivut). Kyselylomakkeilla kerätty tieto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Yleensä kyselylomakkeilta saadut tulokset esitellään laskelmina, lukuina ja taulukoina, joista pyritään löytämään ratkaisu tutkittuun ongelmaan (Kananen 2017, 69).

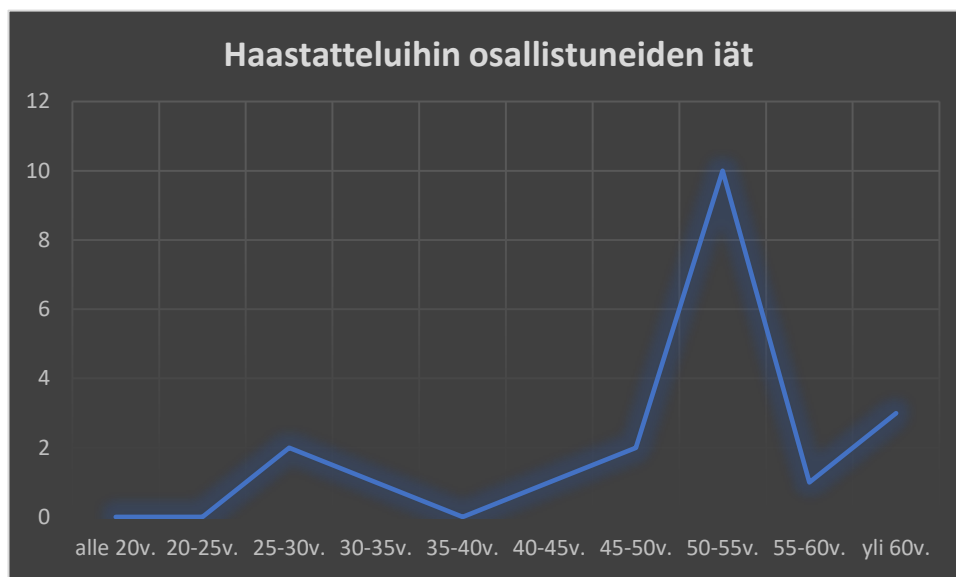
Kyselyitä laadittaessa on hyvä kiinnittää huomiota kyselyn selkeään ulkoasuun ja mahdollisesti testata sen toimivuutta ennen sen käyttöönottoa. Kyselyssä on tärkeää tuoda esille kyselyn tarkoitus ja vastaajille on oltava tiedossa, ovatko he tunnistettavissa vastattuaan kyselyyn. (Jyväskylä.fi www-sivut) Ensimmäisessä kyselylomakkeessa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupaa nimitietojen näkymiseen. Vaikka tutkijana minulla oli tieto jokaisesta osallistujasta, numeroin jokaisen vastaajan ja kyselylomakkeissa jokainen esiintyy numeroilla, eivätkä nimillä.

Kysely on suppeampi tiedonkeruu menetelmä, kuin haastattelu. Kyselyt eivät usein anna vastaajalle mahdollisuutta laajoihin vastauksiin vaan vastausvaihtoehdot on usein joko annettu valmiiksi tai kysymykset on muotoiltu siten, ettei vastaukset voi olla laajoja. Kyselyllä tutkija haluaa täsmällistä tietoa, jota voi hyödyntää työhönsä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73) Kehittämistyössäni kyselyiden tarkoitus oli saada haastateltavista taustatietoa, jolla voisi olla merkitystä työhyvinvointiin ja sen merkitykseen.

Kehittämistyön ensimmäinen kerätty aineisto koostui esitietolomakkeesta, jonka avulla varsinaisten haastatteluiden lomakerunko valmistui. Haastatteluiden jälkeen heränneiden täydentävien kysymysten vastauksille kehitin vielä yhden loppukyselylomakkeen, jonka avulla lähdin hakemaan esitietolomakkeista ja haastatteluista saatuun aineistoon täydennystä. Kyselylomakkeet olivat nopea tapa kerätä tietoa halutusta aiheesta, koska niiden lähettäminen onnistui yhdellä kertaa koko osallistujaryhmälle sähköpostitse ja palauttaminen onnistui myös nopealla aikataululla. Kyselyihin vastaaminen ei vienyt keneltäkään huomattavaa aikaa työnteosta, eikä sitä varten tarvinnut varata kalenterista aikaa. Täytettyjen kyselylomakkeiden tulostaminen kävi helposti ja niistä saadun tiedon käsitteleminen oli helppoa paperiversioista. Kyselylomakkeista saadut tiedot taulukoin käyttäen Excel-ohjelmaa ja taulukoista muodostin kehittämistyöhöni erilaisia kaavioita ja diagrammeja.

4.4.1 Mistä lähdettiin liikkeelle?

Esitietolomakkeilla (LIITE 2) hain alkuun hieman taustatietoa haastateltavista, koska en entuudestaan tuntenut kaikkia kehittämistyöhön osallistuneita. Peruskysymyksissä olivat haastateltavan nimi ja ikä. Nimen saaminen ei varsinaisessa työssä ole ollut relevantti, mutta aineiston käsittelyn ja oikean henkilön seuraamisen vuoksi se oli tarvittava tieto. Iän tuoma merkitys kehittämissiinäni (kuvio 6) tuo perspektiiviä siihen, millaisella ikähaarukalla tutkimukseen on osallistuttu ja mikä merkitys iällä voisi olla työhyvinvointiin. Haastateltavien ikähaarukassa oli selkeä painopiste 50-55-vuotiaiden kohdalla

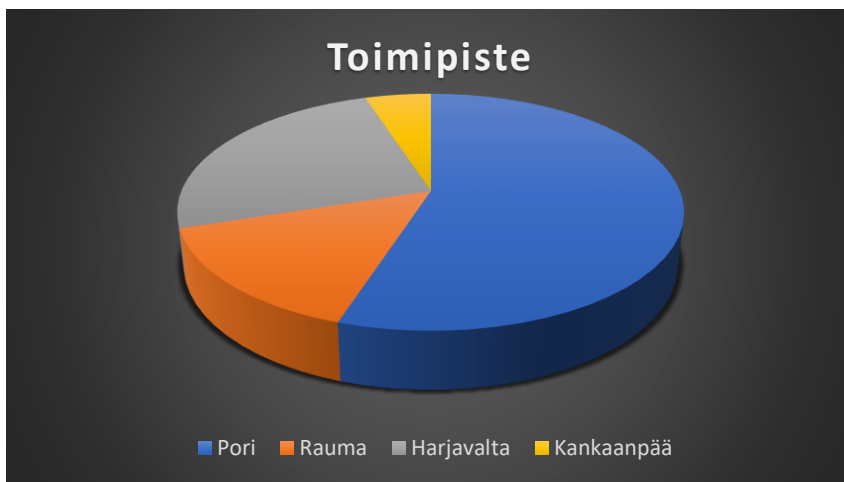


Kuvio 6. Haastateltavien ikäjakauma

Nuorimmat kehittämistyössä mukana olleet, olivat kehittämistyön aineiston keruuvaiheessa reilusti yli 20-vuotiaita ja vanhimmat olivat yli 60-vuotiaita. Kehittämistyön kannalta oli tärkeää, että työhön osallistui eri ikäryhmien edustajia, sillä ikäryhmittäin kokemukset, ajatukset, näkemykset ja keskusteluiden sisällöt vaihtelivat.

Kehittämistyössäni olivat mukana kaikki neljä Satakunnan TE-toimiston toimipaikkaa. Toimipiste-kysymyksellä kartoitin eri toimipaikkojen aktiivisuutta lähteä mukaan kehittämistyöhöni (kuvio 7), sekä havainnoida eri toimipaikkojen välisiä työhyvinvointi-asioita. Kattavaa vertailua oli kuitenkin hankala tehdä,

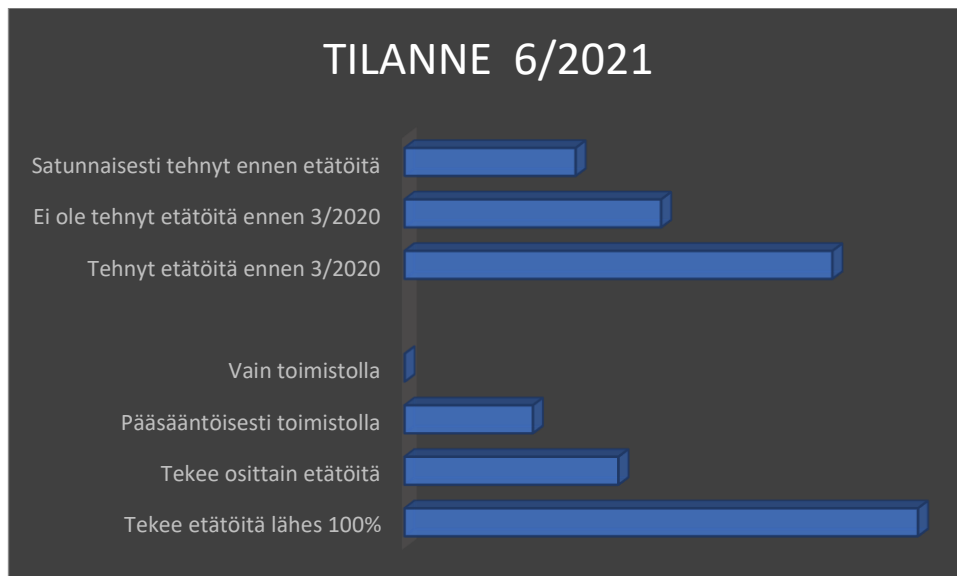
koska vastaajista suurin osa oli yhdestä toimipaikasta ja muiden toimipaikkojen osallistujamäärä jäi sen verran pieneksi, ettei vertailua olisi voinut suuremmissa määrin tehdä.



Kuvio 7. Haastateltavat toimipaikoittain

Toimipaikkakohtaisuudella oli vaikutusta haastatteluista saatuihin vastauksiin. Kaikki Satakunnan neljä toimipaikkaa ovat erilaisia ja eri kokoisia. Positiivista oli, että osallistujia löytyi jokaiselta toimipaikalta. Oli odotettavissa, että Porista osallistujia on eniten (55%), koska se on suurin toimipaikoista.

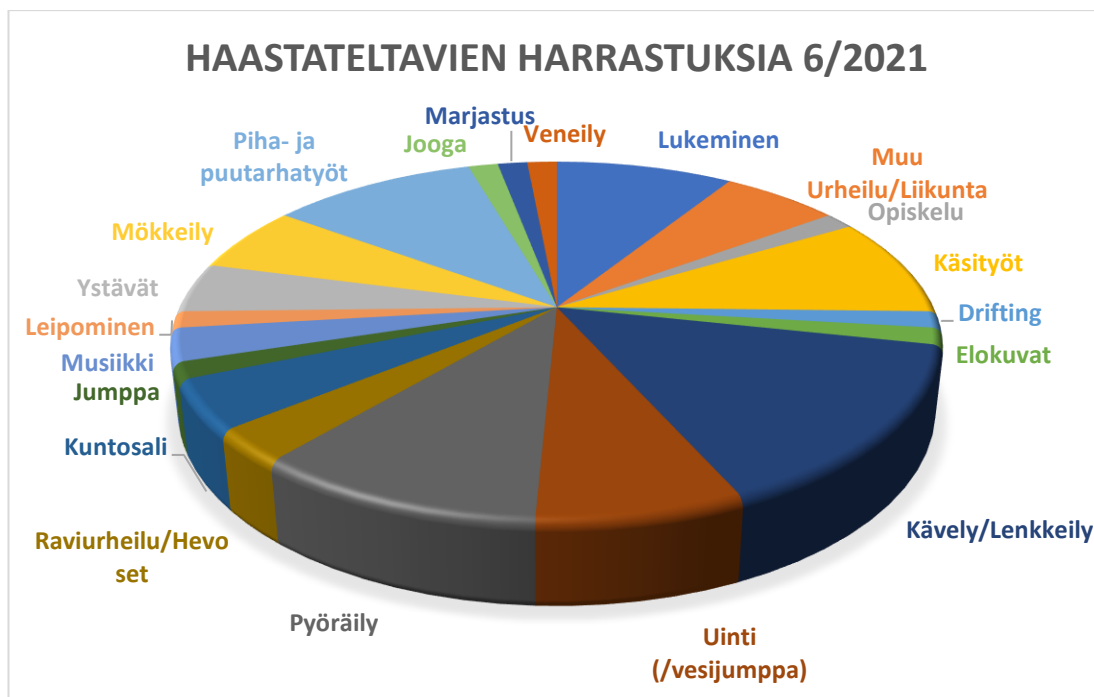
Kaikki kehittämistyöhön osallistuneet, eivät olleet työskennelleet etänä ennen maaliskuuta 2020, jolloin etätöihin siirtyminen alkoi (Kuvio 8). Etätöihin siirryttyä moni kuitenkin tottui tähän työskentelytapaan ja etänä työskentely jatkui, vaikka toimistolle palaaminen oli mahdollista.



Kuvio 8. Etätyöskentelyn tilanne ennen maaliskuuta 2020 sekä kesäkuussa 2021.

Kuviossa 8 näkyy, kuinka moni vastaajista oli tehnyt etätöitä ennen 3/2020, kuinka moni oli tehnyt satunnaisesti joitain etätyöpäiviä ja kuinka moni ei ollut tehnyt ollenkaan etätöitä ennen 3/2020, jolloin jokainen siirtyi määräyksestä etätyöhön. Kukaan haastateltavista ei ollut palannut 100% toimistolle syyskuussa 2020, kun se oli mahdollista, vaan laajan etätyösuosituksen myötä jatkoivat etätyötä, mikäli työtehtävät mahdollistivat sen. Kuvion 8 alaosassa näkyy kesäkuun 2021 tilanne, jolloin osallistujat vastasivat kyselyyn sen hetkisestä etätyötilanteesta.

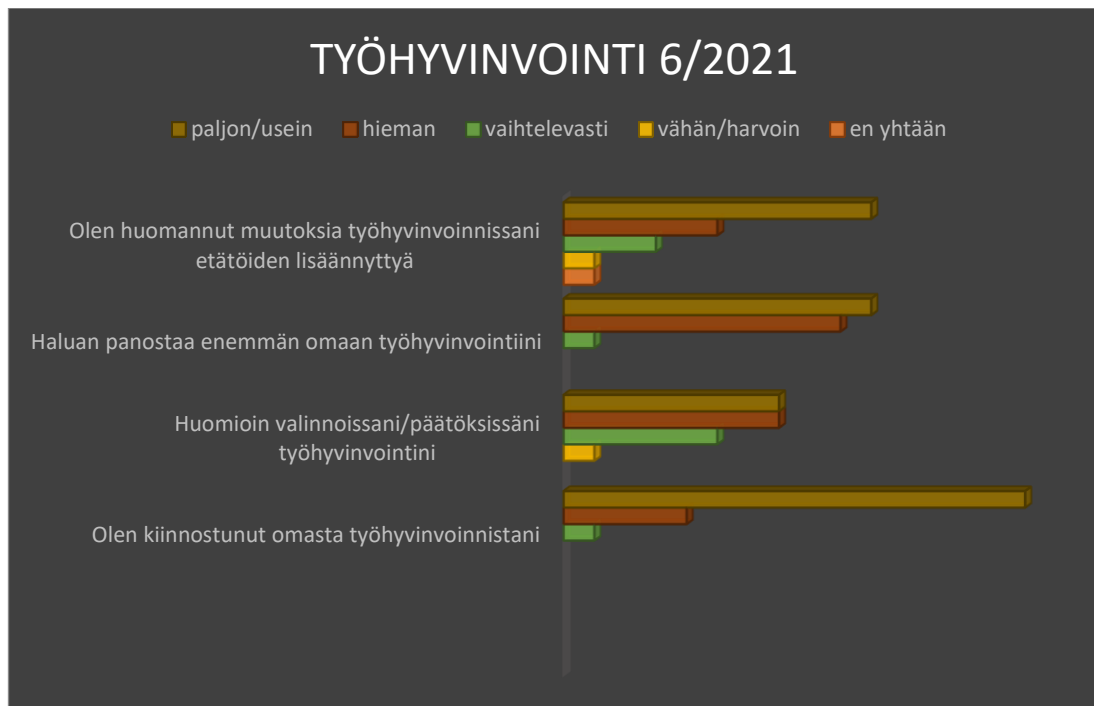
Koin tärkeäksi kysymyksen osallistujien harrastuksista, koska yksi työhyvinvointia tukevia asioita on vapaa-aika ja mielekäs tekeminen, johon harrastukset mielletään. Alkuvaiheessa olin kiinnostunut haastateltavien sen hetkisistä harrastuksista työhyvinvoinnillisesta näkökulmasta. Kuviossa 9 on esitelty kesäkuussa 2021 ilmoitetut harrastukset, joita osallistujat ovat harrastaneet.



Kuvio 9. Harrastuksia kesäkuussa 2021.

Osa kuviossa 9 esiintyneistä harrastuksista, olivat vähemmän aktiivisesti olleet mukana haastateltavien arjessa, joten näiden taka-alalle unohtuneiden harrastusten aktivoimista ja uusien harrastusten aloittamista seurasimme haastatteluiden aikana. Oli erittäin positiivista, että jokaiselta haastateltavalta löytyi kehittämistyön alkuvaiheessa enemmän kuin yksi mieluisa harrastus.

Kehittämistyön aloituksen sekä tavoitteen kannalta, pidin tärkeänä tietona osallistujien ajatuksia omasta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittymistä kehittämistyön aikana helpotti se, että osallistujien alkutilanne oli tiedossa. Alkutieto työhyvinvoinnista toimi myös hyvänä keskusteluiden avaajana ensimmäisten haastatteluiden aikana. Osallistujien ajatukset omasta työhyvinvoinnista näkyvät kuviossa 10. Kyselylomakkeessa osallistujat saivat arvioida työhyvinvointiaan numeroilla 1-5 (1=en yhtään, 2=vähän/harvoin, 3=vaihtelevasti, 4=hieman ja 5=paljon/usein).



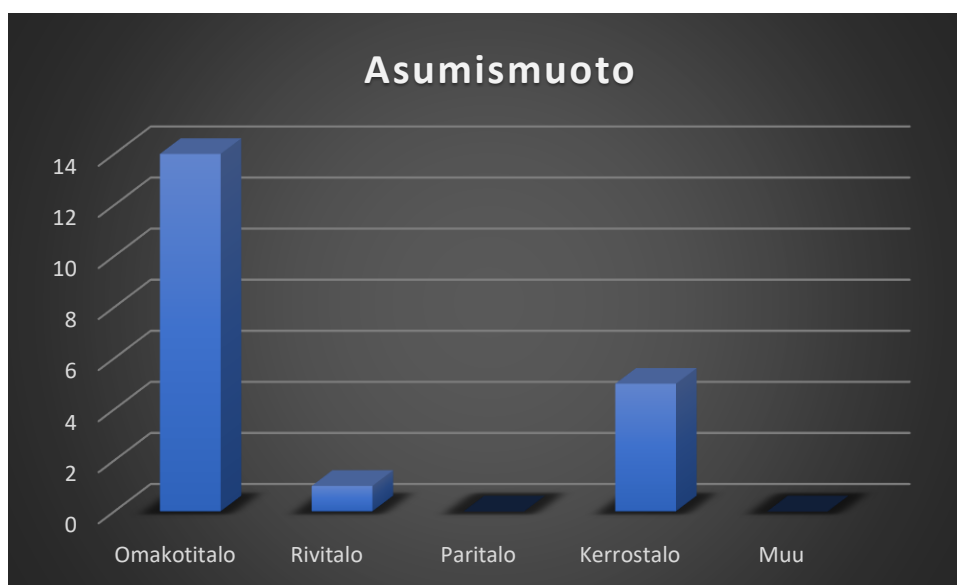
Kuvio 10. Osallistujien tuntemuksia omasta työhyvinvoinnista kesäkuussa 2021.

Kuviossa 10 esiintyneessä kysymyksessä, jossa tiedustelin muutoksista työhyvinvoinnissa etätöskentelyn lisääntyttyä, pyysin lisäksi avoimia vastauksia näistä koetuista muutoksista. Kirjalliset vastaukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Osa koki etätöskentelyn lisänneen omaa työhyvinvointiaan ja työssäjaksamistaan, mutta osa näki tilanteen päinvastaisena. Tämä työhyvinvointi-aiheinen kysely valmisti minua tutkijana kohti haastatteluita.

4.4.2 Kun tietoa tarvitaan lisää

Kaikkien haastatteluiden aikana mieleeni tuli useita syventäviä kysymyksiä. Puolen vuoden aikana pidetyissä keskusteluissa oli tullut esille asioita vastaajista ja heidän elämistään. Laadin haastatteluiden lopuksi vielä yhden kyselylomakkeen (LIITE 4), jossa esitin haastateltaville kysymyksiä, joita keskustelut herättivät minussa. Lähetin jokaiselle, mukaan ilmoittautuneelle kyseisen lomakkeen sähköpostitse, johon he vastasivat kirjallisesti ja lähettivät sen jälkeä lomakkeen minulle takaisin.

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös ympäristö ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Näiden tietojen avaaminen, yhdessä keskusteluiden kanssa avasi näkemystä siitä, millä kaikella onkaan merkitystä, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Haastatteluiden aikana esille nousivat asumismuoto ja tilanpuute. Lopuksi lähettämässäni kyselyssä tiedustelin osallistujien asumismuotoa, koska se oli tullut keskusteluissa esille. Kuviosta 11 voi havaita, että suurin osa vastaajista asui vastaushetkellä omakotitalossa.



Kuvio 11. Suurin osa vastaajista asui omakotitalossa.

Omakotitalo ja sen tuoma tila oli selkeästi työhyvinvointia edistävä asia. Se ei kuitenkaan poissulkenut sitä, etteikö muut asumismuodot tukisi työhyvinvointia. Merkitys asunnon koossa kasvoi mm. siinä vaiheessa, kun asunnossa oli muitakin etätyössä, etätyöpisteessä oli oma työhuone ja kotona oli lapsia. Asunnon koolla ei taas ollut vaikutusta silloin, kun työpaikalla ei ollut käytössä omaa työhuonetta, sillä oma koti koettiin rauhallisemmaksi työpisteeksi kuin esim. avotilat. Tämän vuoksi, kysyin jokaiselta etätyöskentelyn tilanteesta ja heijastin niitä haastatteluissa ilmenneisiin asioihin. Etätyöhön siirtyminen ei koskenut vain valtiolla työskenteleviä vaan useat firmat laittoivat työntekijänsä etätyöhön. Kuitenkin suurin osa vastaajista työskentelivät etänä yksin (kuvio 12), vain satunnaisesti taloudessa oli joku muu etätyössä.



Kuvio 12. Suurin osa vastaajista työskenteli yksin etätyössä.

Etätyöskentelyyn mielekkyyttä toi usealle oma työhuone, jossa pystyi työskentelemään päivät. Työhuoneen merkitys oli suuri, jos talossa oli muitakin etätyöskentelemässä. Omaa työhuonetta ei koettu niin merkittäväksi, jos asui yksin tai talo oli tyhjiään etätyöskentelyn ajan. Kuviossa 13 voi havaita, että suurimmalla osalla vastaajista on etätyöpisteessä käytössään oma työhuone, joka tukee työrauhaa.



Kuvio 13. Suurimmalla osalla vastaajista oli etätyöpisteessä käytössä oma työhuone.

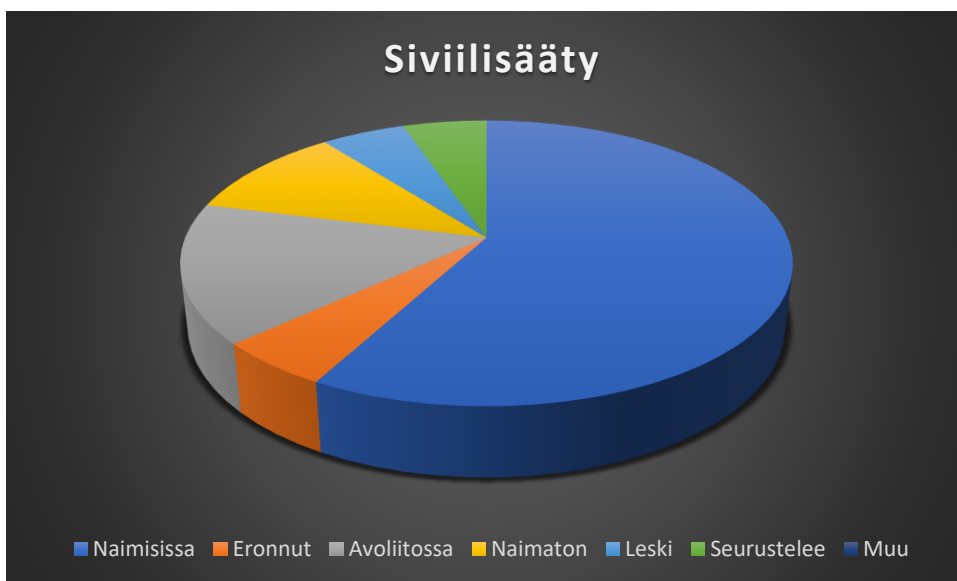
Työhuoneen merkitys oli suuri, jos taloudessa oli kouluikäisiä lapsia. Kuviossa 14 näkyy vastaukset, liittyen kouluikäisiin lapsiin. Lähes kaikilla vastaajista oli

lapsia, mutta usean osallistujan lapset olivat jo yli 15-vuotiaita ja mahdollisesti muuttaneet pois kotoa. Alle 15-vuotiaiden lasten kanssa etätyöskentely mahdollisti perhearjen sujumisen joustavammin. Osa koki, että on mielekästä olla kotona lasten tullessa koulusta, jolloin lasten ei tarvitse olla kotona yksin pitkiä aikoja.



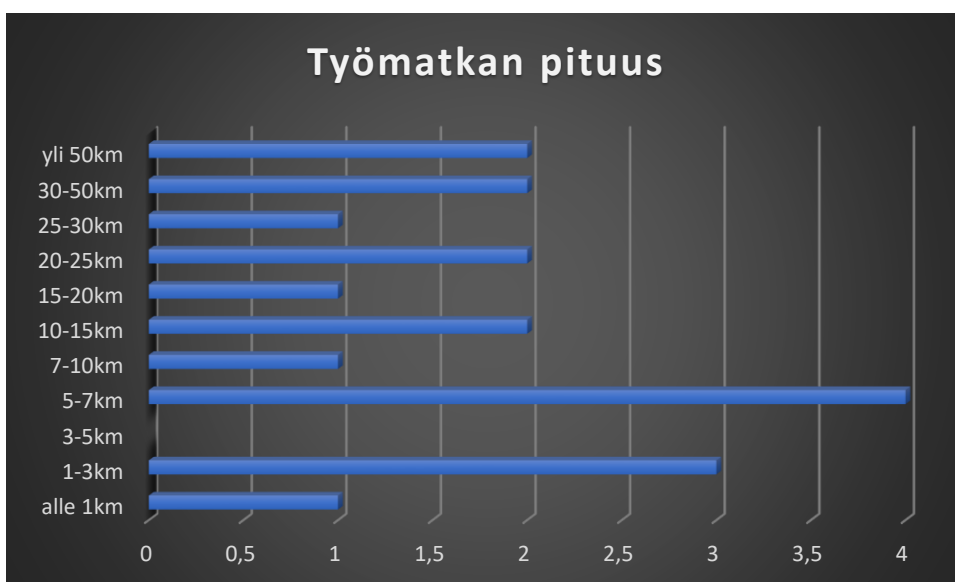
Kuvio 14. Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut kouluikäisiä lapsia kotona.

Osallistujien siviilisäädyllä (kuvio 15) ei ollut merkittävää vaikutusta tuloksiin. Kysymys esitettiin kuitenkin viimeisessä kyselylomakkeessa, koska sillä haettiin täsmennystä ja taustatietoa haastatteluissa ilmenneisiin asioihin.



Kuvio 15. Osallistujien siviilisäädyllä ei ollut merkittävää vaikutusta tuloksiin.

Pidemmät työmatkat suosivat selkeästi enemmän etätöihin (kuvio 16), ajan säästymisen vuoksi. Osalla päätös jäädä etätöihin oli perusteltuna ilmasto- ja ympäristöystävällisyyden vuoksi. Työmatkoista säästyä enemmän aikaa, kun jäi kotiin etätöihin. Tämä lisäsi työhyvinvointia, sillä ns. omaa aikaa jäi enemmän vuorokauteen. Lähes kaikki kauempana asuvat asuivat haja-asutusalueilla, eli omakotitaloissa ja se puolsi etätöskentelyä. Lyhyet työmatkat mahdollistivat työmatkan kävellen tai pyörällä, joka koettiin myös työhyvinvointia tukevaksi asiaksi. Työmatkojen pituuksissa oli paljonkin vaihtelevuutta. Lyhimmillään Satakunnan TE-toimistossa työskentelevien henkilöiden työmatkaa kertyi noin kilometri ja osalla työmatkaa kertyi yli 50 kilometriä. Varsinkin huonoilla keliolosuhteilla, yli 50 kilometrin työmatkan säästäminen etätöskentelyllä, oli työhyvinvoinnin kannalta merkittävää.



Kuvio 16. Haastateltavien työmatkojen pituuksia.

Tyytyväisiä työskentelyyn toimistolla olivat he, joilla oli käytössään oma työhuone (kuvio 17). Palautetta tiloista antoivat enemmän he, joilla oli toiveena oma työhuone ja tämän myötä parempi työrauha.



Kuvio 17. Vastaajista suurimmalla osalla oli vastaushetkellä käytössään oma työhuone toimistolla.

Osassa haastatteluita esille tulivat kotona olevat lemmikit. Esitin vielä tämän asian kyselyssä, sillä selkeästi vastauksista huomasin, että kotona olevat lemmikit lisäsivät osalla etätyöskentelyn merkitystä, sillä etätyöskentely mahdollisti kotona oleville lemmikeille seuraa päiväksi (kuvio 18). Vastaajista vain noin kolmanneksella oli kotonaan lemmikki, joten merkitys ei ollut kovinkaan suuri. Vastauksista pystyi kuitenkin havaitsemaan sen, että lemmikkien omistajat tekivät mielellään etänä töitä.



Kuvio 18. Vastaajista noin kolmanneksella oli kotonaan lemmikki.

Haastatteluiden aikana huokui kuitenkin yksi asia ylitse muiden; etätyöskentely mahdollisti nukkumisen pidempään. Kiinnostavaa oli, oliko vastausten takana ajatus nukkua selkeästi pidempiä yöunia vai onko ajatuksena vastaajien päivärytmit, jolloin unen tärkeyttä ei ole otettu aina huomioon. Kysymys kiinnostui, sillä tutkimusten mukaan (Oulun yliopiston www-sivut) iltavirkut kokevat työkykynsä heikommiksi kuin aamuvirkut. Iltavirkuiksi osoittautuneet eivät yleensä nukahda ajoissa, mutta töihin pitää herätä ajoissa. Tämä vähentää unen määrää ja kasvattaa univelkaa, jota usein nukutaan kiinni vapaa-aikana. Tämä taas vähentää vapaa-aikaa. Mikäli illat venyvät ja töihin lähdön vuoksi aamut ovat aikaisia, jää yöunet vähäisiksi. Tällä on pitkällä juoksulla merkitystä työssäjaksamiseen. Jos taas säännöllisesti menee nukkumaan aiemmin, onnistuu aamuherätys vaivattomammin ja unen tarve pysyy sopivana palautumisen ja jaksamisen kannalta. Kyselyssä esille tulleet vastaukset olivat yhteneväisiä haastatteluissa esille tulleisiin asioihin.

Vastauksissa oli selkeää yhteneväisyyttä sen suhteen, että varsinkin myöhään valvovat henkilöt suosivat enemmän etätyöskentelyä, kuin ajoissa nukkumaan menevät (kuvio 19).



Kuvio 19. Unitottumuksilla on vaikutusta etätyössä viihtyvyyteen.

Valvominen tai aikaisin nukkumaan meneminen eivät kuitenkaan poissulje toisiaan etätyöskentelyn mielekkyydestä. Hybridityön tekeminen koettiin toimivaksi ratkaisuksi, oli unitottumukset minkälaiset tahansa.

4.5 Sisällön analyysi

Sisällön analysoinnin tarkoituksena on tarkastella ja sen kautta ymmärtää kerättyä aineistoa. Analysointi mahdollistaa laajan sisällön tiivistämisen pienemmäksi se selkeämmin ymmärrettäväksi. (Vilkkä 2021,129) Kun tutkimusongelma on täsmentynyt, määritellään ongelman ratkaisuun tarvittava tieto ja tiedon saamiseen tulee kohdentaa tietolähde tai tietolähteet (Kananen 2017, 69). Kehittämistyössäni tarvittava tiedonlähde löytyi omasta työyhteisöstäni ja aineistoa analyysia varten kerättiin haastatteluin, kyselylomakkein sekä havainnoiden. Kyselylomakkein kerätyt aineistot analysoidaan tilastollisin menetelmin ja niistä saadaan yleensä taulukoita, lukuja ja erilaisia laskelmia. Näitä hyödyntäen tutkija löytää ratkaisun ongelmaan. (Kananen 2017, 69) Kehittämistyössäni hyödynsin taulukoita havainnoimaan kerrytettyä aineistoa. Kerätyn aineiston analysointia varten tulee olla perehtynyt aiheen kirjallisuuteen, jotta voidaan havaita aiheeseen liittyviä ongelmia. Jo pelkkä teoriaan tutustuminen voi auttaa löytämään ratkaisun tutkittuun ongelmaan. (Kananen 2017, 69)

Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään aineistosta saadun tiedon teemoitteluihin ja luokitteluihin. Aineistosta tulee poimia asioita, joita niissä toistuu ja luokitella asiat otsikoiden alle. Aineistosta on hyvä poimia myös merkittäviä aiheita ja puheen sisältöä, mutta aineiston kielelliseen ja ilmaisulliseen muotoon ei ole tarvetta keskittyä. (Kallinen & Kinnunen) Kehittämistyössäni oli havaittavissa muutamia aiheita, joita tuotiin esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Sisällönanalyysissä käytetään tarvittaessa koodausta, jolla voidaan nimetä ja tunnistaa havaittuja elementtejä. Aineistolähtöinen koodaus mahdollistaa tutkijalle laajemman mahdollisuuden etsiä aineistosta itseään kiinnostavia asioita, kun taas teorialähtöisessä koodauksessa aineistosta poimitaan enem-

mänkin teoriaan viittavia tekijöitä, jotka kiinnostavat kyseisen ongelman ratkaisemisessa. Molempia tapoja voidaan käyttää erikseen tai yhdistäen. (Kallinen & Kinnunen) Havaittiin hyödyntäväni sekä aineistolähtöistä, että teorialähtöistä koodausta analyysivaiheessa.

Sisällön analyysiä tehdessä, saatetaan havahtua aineiston suureen määrään, jolloin on hankalaa välttää yksityiskohtiin hukkuminen. Tarkoituksena haetusta aineistosta voi unohtua ja huomio saattaa kiinnittyä aineiston eroihin ja samantaisuuksiin. Selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan mahdollistaa sen, että aineistosta saadaan haettua oikeaa tietoa. Aineisto tulisi analysoidessa saada selkeään muotoon, jotta sen tarjoama informaatio mahdollistaisi lopullista tulkintaa varten tarvittavaa tietoa. Koodaus ei vielä yksistään ole kelpo analyysin lopputulokseksi, vaan aineiston sisältöä tulisi hyödyntää johtopäätösten tekemiseen. Tutkijan on osattava reflektoida aineistoaan ja pyrkiä kehittämään kokonaiskuvaa saaduista tuloksista. Näiden pohdintojen myötä tutkimusongelma selkiytyy. (Kallinen & Kinnunen) Oma roolini kehittämistyössä on tutkijan rooli, mutta taustalla osallistuin itse kehittämistyöhöni. Toimintatutkimuksen tarkoitus on osallistaa tutkittavia, joten hyödyntäen tätä toimintatutkimuksen spiraalimaista etenemistä, kehitin työn ohessa omaa työhyvinvointiani. Osallistumalla itse, on ollut helpompi laatia aineistoa kehittämistyöhön ja kohdentaa asioita tärkeiksi osoittautuneisiin aiheisiin. Osallistumiseni on toiminut työn taustalla, eikä omat ajatukseni ja tulokset ole mukana kehittämistyön tuloksissa.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksellinen kehittämistyö, jonka aiheena on työhyvinvoinnin tukemisen kehittäminen. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää omassa työyhteisössäni etätöiden tuomia haasteita työhyvinvoinnissa, lisääntyneen etätöskentelyn alettua. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden

ajatuksia etätöskentelystä ja sen tuomista haasteista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää työhyvinvointia tukevia ratkaisuja sekä työntekijöiden odotuksia johdon suhteen.

Kehittämistyöni tuloksena syntyi käsitys siitä, kuinka suuri rooli työnantajalla ja esihenkilöillä on työhyvinvointiin ja millainen merkitys valmentavalla työotteella on johtamisessa kohti parempaa työhyvinvointia. Yksilön oma vastuu hyvinvoinnista, joka heijastaa työhyvinvointiin, on yhtä merkittävässä roolissa, kuin työnantajan rooli.

Kehittämistyön tulokset ovat täysin aineetonta tuotosta, jotka on kerätty kyselyin, haastatteluin ja havainnoiden. Työyhteisön kuunteleminen ja asioiden yhdessä pohtiminen oli luottamusta vahvistavaa sekä yhteisöllisyyttä kasvattavaa. Kehittämistyöhön osallistuneiden mielestä työ ja aihe oli tärkeä sekä ajankohtainen.

5.1 Työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia

Kehittämistyössäni, haastatteluiden idea oli luoda syvällisempää keskustelua. Haastatteluille varattiin tarpeeksi aikaa, jotta vuorovaikutustilanne olisi mahdollisimman rento eikä liian virallinen.

Haastatteluilla pyrittiin herättelemään haastateltavia ja kohdentamaan katseita itseensä ja tekemisiinsä. Tilanteessa, jolloin haastateltava ei osannut vastata kysymykseen tai vastaus jäi merkityksettömäksi, keskityttiin nimenomaan siihen kysymykseen ja siihen, miksi siihen ei osaa vastata. Jos ei pystynyt vastaamaan siihen, minkä kokee tärkeäksi, jotta jaksaa työssä tai kuinka itse vaikuttaa omaan jaksamiseen, perusti se pohjan keskustelulle siitä, miksi ei osaa vastata näihin kysymyksiin sekä pohdintaa siitä, mitä nämä asiat voisivat olla ja miten niihin voisi pyrkiä.

Kirjauksiin kertyi vastauksia, joissa selkeästi nähtiin yksilön oma rooli työhyvinvoinnin nostattajana, mutta ajatuksia ja ideoita työnantajan roolista työhyvinvoinnin nostattajana tuotiin esille runsaammin. Vastauksissa oli paljon samoja ajatuksia ja vastaukset toistuivat useassa lomakkeessa. Kahden ensimmäisen haastattelun lopuksi kyseltiin työnantajan roolia työhyvinvoinnin nostattajana ja lopuksi tämän kysymyksen lisäksi esitettiin kysymys siitä, kuinka itse voi vaikuttaa työyhteisössä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lähes jokaisella oli melko helposti vastaus siihen, miten työnantajan tulisi tukea työhyvinvointia, mutta kun kysymys koski omaa roolia, vastaus ei tullut niin nopeasti. Hetkellinen pohtiminen omasta roolista ja sen merkityksestä oli monelle yllättävä kysymys. Jokainen osasi antaa hyviä vastauksia kysymykseen.

Tähän olen koonnut vastauksia, joita haastateltavat antoivat, kun kysyttiin kuinka itse voi vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Vastauksista tuli esille, että on koettu eri palvelulinjojen välille nousseen seiniä, vaikka tarkoitus on palvella samoja asiakkaita. Osa koki, että tiimit ovat liian itsenäisiä, vaikka pitäisi tehdä yhteistyötä enemmän. Työkavereita ei tulisi lokeroida palvelulinjoitain vaan ollaan kaikki samassa paikassa työssä.

Ratkaisuja yhteisen työhyvinvoinnin tukemiseen tuli useita:

- Ei kitistä ja marista kaikesta vaan ”pysytään aikuisen roolissa”.
- Tervehditään kaikkia ja muistetaan kysellä kuulumisia.
- Ei lähdetä mukaan taivasteluihin.
- Tuetaan työkavereita ja tarjotaan apua.
- Huolehditaan siitä, että itse ainakin pitää yhteyttä tiimikavereihin.
- Pidetään huolta itsestä, jotta jaksaa huomioida muita.
- Panostetaan omaan osallistumiseen ja aktiivisuuteen.
- Muiden tsemppaaminen.

Tärkeänä asiana pidettiin tutustumista uusiin työntekijöihin ja panostetaan ryhmäytymiseen. Huomioidaan kaikki samassa työpaikassa olevat, myös ne hiljaisemmat. Kiusaamiseen ehdoton nollatoleranssi. Avoimuutta ja rehellisyyttä työyhteisössä sekä ymmärretään oma rooli ja käyttäydytään sen mukaisesti. Työkavereista huolehtiminen tuli esille osassa vastauksista. Hyvänä muistutuksena oli, että työntekijäkin voi ilmoittaa esihenkilölle huolen työtoverista, jos havaitsee jotain.

Seuraavaksi esittelen vastauksia, joita haastateltavat antoivat, kun kysyttiin kuinka työnantaja voi vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin.

Moni vastauksista liittyi johtamiseen ja esihenkilöihin. Koettiin muun muassa, että johtajilta ei saa tarpeeksi kaivattua tukea. Toivottiin satsaamista henkilö-
töjohtamiseen sekä esihenkilötaitoihin. Palautetta toivottiin useammin kuin kerran vuodessa kehityskeskusteluiden aikaan. Esihenkilöt voisivat kysellä useammin kuulumisia. Vastauksista tuli selkeästi esille se, että enemmän etätyötä tekevät kaipasivat enemmän tukea esihenkilöiltään kuin lähityötä tekevät.

Muihinkin, kuin johtoon liittyviä palautteita tuli hyvin. Muun muassa nämä asiat nähtiin arjen hyvinvointia tukeviksi, joihin toivottiin työnantajalta tukea:

- Pelisäännöt kuntoon.
- Huomioitaisiin tilaratkaisut, avotilat eivät tue työhyvinvointia.
- Yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä enemmän.
- Tiimipalavereita säännöllisesti, kuten myös toimipaikkapalavereita.
- Kiinnitetään rekrytoinneissa huomiota siihen, että valitaan hyviä tyyppisiä töihin.
- Tiedottamisen ja viestinnän tärkeys huomioitaisiin.
- Yhteiset tilaisuudet tärkeitä (tyhy-päivät, pikkujoulut, yms.).
- Mahdollistaa etätyöskentelyn niille, jotka haluavat tehdä etätöitä.
- Hyödynnetään virkailijoiden osaamisia ja taitoja enemmän.

Työnantajan tarjoamista työterveyspalveluista oltiin tyytyväisiä ja toivottiinkin, että pidetään kiinni nykyisestä työterveyshuollosta, jotta jatkossakin hyvä työterveyshuolto.

Liikunta ja sen tukeminen nousi suurimmassa osassa vastauksia esille. ePassiin toivottaisiin kattavampia etuja; aiemmin liikunnan etuudet ovat olleet nykyistä parempia. Ehdotettiin myös vaihtoehtoisesti Smartumia ePassin sijaan, joka on kokemusten mukaan parempi ja helppokäyttöisempi.

Kävi myös ilmi, että joskus on ollut mahdollista käyttää 1h/viikossa työaikaa liikuntaan. Tätä liikunnan tukemista työaikana toivottiin takaisin.

Koronan aikana monessa työpaikassa työnantajat muistivat työntekijöitään jollain tavoin, kun kamppailtiin uudessa tilanteessa; samanlaista huomiota olisi kaivattu omalta työnantajalta. Huomiolla ja muistamisella esille tulivat esimerkiksi suklaalevyllä ja/tai kahvipaketilla muistaminen etätöissä, koska kaikki eivät kokeneet etätöskentelyä mieluisaksi. Suklaalevyllä muistaminen olisi ollut pieni teko työnantajalta, mutta merkittävä huomionosoitus etätöissä työskenteleville virkailijoille.

Esille tuotiin myös toive, että työnantaja voisi kehittää tietoteknisiä ohjelmiaan, jolla olisi suuri vaikutus hyvinvointiin. Kömpelöt järjestelmät ja monet uudet ohjelmat eivät helpota työtä, vaikka se olisi varmasti tarkoitus. Järjestelmiä tulee lisää, mutta ne eivät välttämättä kommunikoi keskenään, mikä vielä aikaa muusta työstä.

5.1.1 Harrastamisen merkitys

Harrastamisen merkityksen nostan yhtenä tärkeänä esille nousseena asiana, sillä keskusteluista esille tulleista asioista, yksi merkittävä työhyvinvointia nostattava osa-alue oli harrastaminen. Toki liikunnan harrastaminen nostatti fyysistä hyvinvointia monella, mutta henkisen hyvinvoinnin nostattamiseen riitti se, että oli jokin mieluisa asia, jonka mielsi harrastukseksi. Harrastukseen useimmiten liittyy kuuluminen johonkin yhteisöön tai seuraan. Kuuluminen johonkin yhteisöön tai seuraan, tukee hyvinvointia peilautuen positiivisena asiana työhyvinvoinnissa.

Osa vastaajista toi esille, että oma harrastajaporukka oli ”kuin oma perhe”, jota ilman ei voisi olla. Hyvinvoinnin kannalta harrastaminen mahdollistaa sosiaalistumisen sekä mielekkään tekemisen. Toki osalle yksilöharrastaminen ja oma rauha, olivat hyvinvoinnin tukena, mutta sosiaalinen yhteisö löytyi näissäkin tapauksissa muualta, kuin harrastuksesta.

5.1.2 Kehityssuunta

Haastatteluissa toistuvana kysymyksenä oli kysymys harrastamisesta, uuden harrastuksen aloittamisesta ja keskusteltiin harrastuksista, joita haluttaisiin harrastaa. Mikäli toiveena oli jokin harrastus, niin keskusteltiin siitä, miksi sitä kyseistä harrastusta ei oltu aloitettu.

Lähes jokainen kertoi jostain tapahtuneesta muutoksesta ensimmäisen ja viimeisen haastattelukerran välillä. Useat kertoivat aloittaneensa harrastuksen, jota olivat suunnitelleet joskus aloittavansa ja jotkut kertoivat panostaneensa terveellisempään ravintoon. Muistuttelu ja kannustaminen auttoi aktivoimaan huomiota omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen. Osa vastaajista ei haastatteluiden aikana tehnyt muutoksia, mutta he asettivat itselleen tavoitteita.

5.2 Etätyöskentelyssä koetut muutokset

Monelle etätyö oli tuonut lisää vapautta ja vapaa-aikaa, jolloin aikaa liikunnalle oli jäänyt enemmän. Liikunta oli joillakin vastaajista lisääntynyt siinä määrin, että paino oli pudonnut. Perhe-elämän yhdistäminen työelämään on ollut helpompaa ja työmatkojen jäätyä pois, aikaa perheelle on ollut enemmän. Aikaa nukkumiselle on ollut enemmän, koska ei ole tarvinnut lähteä työpaikalle. Eikä aamulla ole mennyt aikaa ”laittautumiseen”. Muun muassa nämä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti etätyötä tehdessä ja parantaneet omaa työssäjaksamista.

Osalla vastaajista etätyö oli alentanut työssäjaksamista ja työhyvinvointia, sillä aiemmin työmatkaan käytetty liikunta oli jäänyt vähemmälle ja tämä oli tuonut painoa lisää. Ulkopuoliseksi jäämisen tunne, työyhteisön kaipuu sekä esihenkilön vähäinen tuki, nousivat esille vastauksista. Työergonomia on ollut huonompi etänä ollessa, koska panostaminen kotitoimistossa ei ole ollut samaa tasoa kuin toimipaikoilla. Tästä seurauksena ovat olleet kipeytyneet ja reistai-levat paikat.

Kotona työskentely sekoitti helposti työ- ja vapaa-ajan, koska työpiste oli koko ajan näkyvillä. Osa vastaajista koki, etteivät loma-ajat tuntuneet lomalta samalla tavoin, kuin ennen. Etänä työskennellessä tauottaminen jäi usein vähemmälle, kuin toimistolla ollessa. Työajat saattoivat myös venähtää pidemmiksi, mikä kuormitti, koska taukoja ei pidetty toimistotyöskentelyn tavoin.

5.3 Omien tulosten heijastaminen tutkimuksiin

Haastatteluiden antamat vastaukset peilautuvat hyvinkin tutustumaani aineistoon ja materiaaliin. Yhteydet työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin kulkevat yhdessä hyvinvoinnin kanssa. Henkilön oman hyvinvoinnin kasassa pysyminen vaikutti siihen, kuinka vastaajat kokivat oman työhyvinvointinsa. Heikommat työhyvinvointiarvosanat tulivat usein silloin, kun joku hyvinvointia edistävä asia ei ollut tasapainossa.

Aikuisten hyvinvointia edistäviä asioita ovat mm. mielekäs tekeminen/harrastaminen, hyvät ihmissuhteet, turvattu toimeentulo, terveys sekä palauttava vapaa-aika (Suomen mielenterveys ry:n www-sivut 2021). Mikäli näissä osa-alueissa oli puutoksia, heijasti se suoraan vastaajan pahoinvointiin. Jos asiaan oli tullut muutosta haastatteluiden aikana, näkyi se työhyvinvointia nostavana tekijänä. Niin sanottujen peruspilareiden kunnossapitäminen vaikutti siihen, miten korkealla arvosanalla oma työhyvinvointi koettiin. Samankaltaisia vastauksia ja esimerkkejä löytyi kirjallisuudesta ja materiaaleista, joihin tutustuin tämän työn edetessä (Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009; Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022; Kauhanen, J. 2016; Manka, M. & Manka, M-L. 2016)

Työterveyslaitoksen hankkeessa nimettiin asioita, joihin kysymykset kohdistettiin, kuten työn imu, työssä tylsistyminen ja työtyytyväisyys. Itse en nimennyt erikseen näitä tärkeitä asioita haastatteluissani, mutta avoimen keskustelun kautta osallistujien vastauksista pystyi havainnoimaan mahdollista työn imun laskua sekä työssä tylsistymistä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022)

5.3.1 Oma heittäytyminen

Pohdin myös omaa heittäytymistäni aiheeseen, sillä olihan lähtökohtana myös kiinnostukseni omaankin työhyvinvointiini. On helpompi keskustella, rohkaista ja kannustaa muita, kun on itsekin heittäytynyt aiheeseen ja pohtinut samoja asioita omalta kantilta, olla ns. kokemusasiantuntijana.

Vaikka työn haastatteluvaiheet alkoivat vasta vuonna 2021, ajatus tästä työstä oli jo mielessä vuoden 2020 syksyllä. Tuolloin päätin itse lähteä kokeilemaan uutta harrastusta. Kyseinen harrastus ja sen aloittaminen oli pyörinyt tovin mielessäni, mutta aina löytyi jokin hyvä syy sille, etten päässyt aloittamaan kyseisen harrastuksen peruskurssia. Tällöin jo ajattelin, että jokin pysyvä harrastus toisi hyvää vastapainoa niin työlle, kuin perhe-elämän ruuhkavuosille ja se voisi olla yksi hyvinvointiani tukeva teko, jolla on varmasti vaikutusta myös työhyvinvointiini. Ajatuksena se ainakin vaikutti hyvältä.

Aloitettuani haaveilemani harrastuksen, kyseinen harrastus vei minut mukanaan ja sillä on ollut erittäin positiivinen vaikutus hyvinvointiini, joka heijastaa myös työelämään. Hyvän harrastuksen ja varsinkin siihen kuuluvan harrastajaporukan tuki ja kannustus on ollut voimaannuttavaa ja palkitsevaa sekä on mahdollistanut irtautumisen työstä. Omistautuminen yhdelle kiinnostavalle harrastukselle ”pakotti” ja pakottaa edelleen sulkemaan työkoneen ajallaan, jotta ehdin iltaisin treeneihin. Ja vaikka treeneihin lähtee joskus väsyneenä ja välillä kuormittuneena, niin joka kerta sieltä lähtee hymy huulilla, eikä työasiat paina mieltä. Harrastus toi toivomani vastapainon työn ja arjen haasteisiin ja jaksaminen on kasvanut. Yhtä aktiivisesti en ole vielä tähän ikään mennessä harrastanut mitään, mutta en myöskään ole voinut yhtä hyvin, kuin tänä päivänä.

5.4 Aiheen puheeksi ottaminen työyhteisössä

Ensimmäinen ajatus kehittämistyötä aloittaessa oli, että työn valmistuttua esittäminen tapahtuisi livenä työyhteisölle. Suunnitteluvaiheen jälkeiset muutokset työpaikoilla ovat vaikuttaneet siihen, ettei livepalavereja ole enää pidetty siinä

määrin, mitä ennen koronaa. Työn edetessä tyydyin ajatukseen järjestää henkilöstölle jonain aamuna Teams-kokouksen jolloin, voisin esitellä aihetta ja työyhteisön ajatuksia. Suunnitelma työn esittämisestä johdatteli ajatukseen osallistaa esityksessä muitakin työyhteisön jäseniä, pyytämällä lisää aineistoa koko henkilöstöltä. Aineistolla tarkoitan tässä kohdassa koko henkilöstön harrastuksista tietoa, jota voisi jakaa muillekin, tutustumismielessä.

Tämän työn perusteella, ajatuksena on kannustaa työyhteisöä harrastamaan; aloittamaan jotain uutta tai jatkamaan jotain aiemmin aloitettua. Harrastamisen tuomat positiiviset tunteet heijastuvat myös muuhun elämään ja tämän myötä myös työelämään. Ajatuksena olisi tämän työn esittämisen ohella, tuoda esille harrastuksia, joita työyhteisössämme jo harrastetaan, joka on nyt jo monipuolista. Yhteiset mielenkiinnon kohteet, eli tässä tapauksessa harrastamiset, tuovat ihmisiä yhteen ja kyllä se hyvän olon tunne, jonka saa, kun on tehnyt jotain mieluisaa, on voimaannuttavaa. Se voima vaikuttaa ainakin henkisesti, joissain tapauksissa myös fyysisesti, mutta henkinen hyvinvointi takaa hyvinvointia työelämässä ja arjessa.

Työhyvinvointia on pyritty edistämään muutenkin työyhteisössäni tämän työn edetessä. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on noin parin kuukauden välein aamuinfoja Teamsin välityksellä, joissa paneudutaan johonkin työhyvinvoinnin aiheeseen, kuten esimerkiksi ravintoon ja työergonomiaan. Työyhteisöä on muistutettu työnantajan tarjoamasta taukoliikuntaohjelma Break Pro:sta, jonka käyttöön kannustetaan. Näiden asioiden muistuttelu ja kannustaminen omasta aktiivisuudesta ja osallisuudesta parempaan työhyvinvointiin, kaipaa lisää huomiota. Aktiivinen TYHY-tiimi toimii edelleen ja muistuttelee työyhteisöä työhyvinvoinnillisista asioista, asettaen välillä kuukausihaasteita henkilöstölle.

5.5 Tavoitteiden kehittämällä tavoitteelliseen työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen on meidän kaikkien yhteinen tehtävä. Työ- ja elinkeinotoimistoissa vuosittain toteutettavan työtyytyväisyyskyselyn (VMBaro-kysely) tulokset pohjautuvat työyhteisön antamiin vastauksiin, joiden perusteella yhtenä vuosittaisena kehittämiskohteena nähdään työhyvinvointi sekä työssäjaksaminen. Tilastollisesti Satakunnassa työhyvinvoinnin tulokset ovat maan parhaimmista, mutta kehitettävää löytyy aina, pienistä asioista. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ovat usein olleet jotain aineetonta, eikä konkreettista, jonka voisi havaita arjessa. Kehittämiskohteiden seuraaminen on sen vuoksi haastavaa ja tuloksia seurataan vasta seuraavissa VMBaro-kyselyissä. Toisaalta, jos joku on saanut tänä vuonna uuden työtuolin, joka on selvästi parantanut työhyvinvointia, saattaa se jäädä mainitsematta syksyn työhyvinvointikyselyssä, koska uutta työtuolia ei välttämättä osata ajatella työnantajan panostuksena työhyvinvointia tukevana työergonomian paranantamisena. Työtuolia tärkeämpänä nähdään hyvä työilmapiiri ja hyvä työyhteisö sekä toimiva esihenkilö-suhde. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, tulisi jokaisen huolehtia itse omasta osastaan ja hyvinvoinnistaan. Jos ei voi työn ulkopuolella hyvin, ei yleensä voi tai jaksaa hyvin työssäkään.

Jokainen meistä on yksilö ja jokainen kokee asiat omalla tavallaan, mutta näiden yksilöiden huomioiminen on tärkeää kun pyritään asettamaan samaan muottiin työhyvinvointi ja etätyö/hybridityö. Kaikille ei sovi sama työtapa. Vaatii esihenkilöiltä henkilöstön tuntemista, jotta voisi asettaa kaikki samalle viivalle työhyvinvoinnillisissa asioissa. Esihenkilön läsnäolo, kuunteleminen, rakentavan palautteen antaminen ja kannustaminen ovat asioita, joita henkilöstö esihenkilöltään toivoo. Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilön tärkeimpiä työvälineitä kohti hyvinvoivaa työyhteisöä.

Esihenkilön esihenkilötyön tueksi valmentavan työotteen käyttö enenemissä määrin olisi kannattavaa. Esihenkilöille tulisi mahdollistaa tutustuminen valmentavan työotteen käyttöön ja ylläpitää tätä osaamista, muulla tavoin kuin

etäyhteyksin tietokoneruudun äärellä. Valmentava työote tukee hyvää vuorovaikutusta, joten valmentavaan työotteeseen johdattaminen tulisi toteuttaa vuorovaikutuksellisin keinoin. Työpaikat, joissa on otettu käyttöön valmentava työote, ovat todenneet työhyvinvoinnin parantuneen työpaikalla. Tavoitteena on hyvä työhyvinvointi ja tätä tavoiteta tulee kehittää tavalla, jolla työhyvinvoinnillisesti on merkitystä. Yksi tavoite voisi siis olla kehittää valmentavan työotteen käyttöönottoa ja käyttöä arjessa.

5.6 Kehittämistyön haasteet ja ongelmat

Kehittämistyön tulokset ovat rajautuneet vain 20 henkilön vastauksiin ja lukuisien henkilöiden havainnointiin sekä kuultuihin keskusteluihin. Työ ei tule antamaan suoraa vastausta siihen, kuinka jatkossa työyhteisö voisi hyvin, se vain antaa suuntaa löytää keinoja työyhteisön tukemiseen etä- ja hybridityöskentelyssä.

Haastateltavien vastauksiin ovat voineet vaikuttaa myös haastatteluhetken aikainen elämäntilanne tai tunnetila, joka on saattanut vääristää sen hetkisiä vastauksia. Keskusteluissa otettiin nämä huomioon ja haastateltavat usein toivat itse esille sen hetkisen tilanteen, jos sillä oli omasta mielestä vaikutusta omiin vastauksiin.

Ongelmat itse työtä tehdessä olivat melko helposti selätettäviä; muun muassa aikataulujen yhteen sopiminen haastateltavien kanssa ja haastattelu-aikataulujen venyminen olivat ongelmia, jotka eivät kuitenkaan vaikuttaneet lopputulokseen. Haastattelut ja haastateltavien parissa työskentely olivat varmaankin se helpoin osuus. Aikataululliset ongelmat työn etenemisen suhteen olivat enemmän kirjoittajasta johtuvia; uudet ja samalla jatkuvat muutokset sekä haasteet omassa työelämässä, uusi harrastus ja arjen pyörittäminen veivät suuren osan kaikesta vapaa-ajasta. Motivaatiota työn tekemiselle ei puuttunut, vain tunteja kellosta.

5.7 Palaute osallistujilta

Pyysin lopuksi haastatelluilta palautetta pidetyistä keskusteluista sekä kokonaisuudesta. Kuvassa 2 esittelen taiteellisen sanapilven muodossa palautteita, joita osallistujat antoivat kehittämistyön loppuvaiheessa.



Kuva 2. Sanapilvi kootuista ajatuksista, liittyen pidettyihin haastatteluihin.

Palaute oli positiivista ja keskusteluhetket koettiin mielekkäinä. Kehittämisaikana koettiin tärkeänä ja mielenkiintoisena. Osa kuvaili keskusteluhetkiä terapeuttisina ja osalle keskusteluhetket toivat piristystä etätöypäivään. Keskusteluhetket olivat mukavia, päivää rikkovia tilaisuuksia, jolloin oli mahdollista keskittyä siihen omaa jaksamiseen. Työpäivän aikana pidetyt keskustelut mahdollistivat aidot reaktiot sen hetkiseen tilanteeseen ja jaksamiseen, eikä haastateltavat paljon kaunistelleet, jos kokivat esim. työmäärän olevan kaottinen haastatteluhetkellä. Moni kertoi keskusteluiden olevan ajatuksia herättävää, jolloin oli pakko pysähtyä miettimään omaa jaksamistaan ja vointiaan. Moni kertoi, ettei ole aiemmin luonut näin paljon aikaa tai ajatusta omalle työhyvinvoinnilleen. Aiheen merkitys kasvoi ja keskusteluista koettiin saavan apua ja tukea matkalle kohti parempaa työhyvinvointia.

6 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tähän kehittämistyöhön osallistui Satakunnan TE-toimiston noin 140 (vuonna 2021) henkilöstä 20 henkilöä, joiden vastausten perusteella kyseisiä päätelmiä on tehty. Haastateltavien vastaukset ovat suuntaa antavia ja vastausten toistuvuudella voidaan tehdä havaintoja, joiden voi nähdä vaikuttavan työhyvinvointiin yksilötasolla tai koko henkilöstötasolla.

Haastatteluista jäi sellainen kuva, että pelkkä etätyö tai pelkkä toimistotyö yksinään ei olisi tätä päivää vaan työnantajan mahdollistama hybridityö on toimiva tapa työskennellä. Sopivassa suhteessa toimistolla tai etätyöpisteessä, mahdollistaa työssäjaksamista. Toimistolla työyhteisön tapaaminen ja kuulumisten vaihtaminen antavat energiaa ja potkua työskennellä etänä. Moni on tässä viime vuosien aikana oppinut organisoimaan kalenteriaan ja työtään siten, että hoitaa tietyn työn toimistolla ollessa ja muun etänä ollessa.

Toisaalta taas jaetut huoneet ovat saattaneet tehdä sen, että hybridimalliin on ns. pakotettu, eli tilaresurssien vuoksi toimistolla ei voi olla useampana päivänä. Tätä ei koeta niin mielekkäänä, mutta muiden muutosten mukaisesti, siihenkin on sopeuduttu. Etätyön tekeminen pakotettuna, ei tue hyvinvointia vaan sen tulisi olla vapaasti valittava mahdollisuus erilaiseen työntekotapaan. Osa vastaajista koki pienen kerrostaloasunnon olevan haastava paikka etätyöskentelyyn, jos asunnossa asui muitakin. Osalla omakotitalossa työskentely sujui paremmin, koska tilaa työskennellä oli paremmin, kuin toimistolla. Tulokset puhuivat myös päinvastaisesta, eli osalle etätyöskentely omassa pienessä asunnossa oli luontevaa, jos asunnossa ei ollut muita. Yksin omakotitalossa olevat taas kaipasivat toimistolle, koska halusivat nähdä kollegoitaan. Merkittävää ei siis ollut siviilisääty tai asumismuoto vaan henkilön luonne; kaipasiko ympärilleen muita vai nauttiko työskentelystä yksin ja rauhassa. Valvominen tai aikaisin nukkumaan meno eivät poissulkeneet toisiaan etätyöskentelyn mielekkyydestä. Hybridityö koettiin toimivaksi ratkaisuksi, oli unitottumukset minkälaiset tahansa.

Esihenkilöiden tukea ja näkyvyyttä kaivattiin. Vuorovaikutuksellisuus koetaan kasvattavan molemminpuolista luottamusta ja esihenkilön kiinnostus itse työntekijää kohtaan koettiin tärkeänä. Valmentavan johtajuuden työote on selkeästi linja, jota kohti mennään ja siihen on hyvä panostaa tulevaisuudessa. Esihenkilöiden kannustaminen, tukeminen ja haastaminen ratkomaan itsenäisesti ratkaisuja ongelmiin, vähentää esihenkilöiden kuormitusta muilta työtehtäviltä ja samalla se kannustaa työntekijöitään kehittämään tietotaitojaan ja selviytymään itsenäisemmin työstä.

Esihenkilön läsnäolo, tuki ja palautteet. Näiden rooli työhyvinvoinnissa on merkittävän suuri. Esihenkilön tulee olla kiinnostunut alaisistaan myös siinä määrin, mitä alainen haluaa itsestään kertoa. Etätyöaikaan esihenkilön olisi hyvä olla tietoinen alaisensa elämästä, kuten siitä esimerkiksi, asuuko alainen yksin ja onko hänellä terveydellisiä ongelmia. Kaikki eivät kaipaa esihenkilön tukea samalla tavoin eivätkä halua avata yksityiselämänsä esihenkilölle, mutta alaisen tuntemus antaa hieman suuntaa siihen, millaista tukea esihenkilö voi antaa etätyössä olevalle alaiselleen. Etätyö saattaa olla haastavaa myös esihenkilöille, mutta kyseisessä tilanteessa alaisten työhyvinvoinnista on oltava aiempaa kiinnostuneempia.

Työssämme virkailijoita on kannustettu ja ohjeistettu tapaamaan asiakkaita kasvotusten, jotta asiakkaan koko olemuksen voi nähdä ja samalla voidaan arvioida sopiva ja tarkoituksenmukainen palvelu. Sama asia pätee esihenkilöalainen-asetelmassa: Puhelimen välityksellä kaikki voi olla ok, mutta todellisuudessa taustalla voi olla syrjäytymistä, eikä jakseta pitää itsestään huolta. Lisääntyneet MT-ongelmat sekä päihteiden käyttö jää usein huomaamatta, niin työtovereilta kuin esihenkilöiltä, kun työskentely tapahtuu paljolti etänä. Etätyöaikaan aloitetut työsuhteet olivat haaste niin työnantajalle kuin työntekijälle. Ryhmäytyminen sekä tiimikavereiden tapaaminen kasvotusten jäi takalalle ja perehdyttäminen tapahtui etäyhteyksillä.

Turhan usein mennään nyky-yhteiskunnassa enempi kustannustehokkuus edellä, eikä niinkään työntekijöiden hyvinvointi, jolla on kuitenkin merkittävä

vaikutus työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Virastojen ja tilojen muuttaminen monitoimitiloiksi, yhteistiloiksi, avokonttoreiksi, yms. on mahdollisesti työnantajille edullisempaa, mutta työhyvinvointia ei paranna sermein erotetut työtilat. Sermien käyttö yhteistiloissa on sopiva toimistotyömalli jollain aloilla, mutta asiakastyötä kasvotusten ja paljon puhelimesta työtä tekeville se on kaikkea muuta, kuin tehokas työskentely-ympäristö. Työntekijöiden on helpompi jäädä kotiin tekemään etätyötä, jossa saa työskennellä rauhassa, jos toinen vaihtoehto on työskennellä yhteistilassa, avokonttorissa, keskellä hälinää. Etätyömahdollisuutta käyttää moni nykypäivänä, johtuen tästä ”hälinättömyydestä”, jota avokonttorissa joutuu sietämään. Runsas etätyöskentely saattaa haitata tai estää asiakkaiden tapaamisia kasvotusten nopealla aikataululla.

Dilemma on siinä, että työnantajapuolelta ei aina olla valmiita resursoimaan siihen omaan huoneeseen, jolla on vaikutusta siihen, miten työntekijät viihtyvät työpaikalla. Useasti, jos ei ole omaa työhuonetta käytössä, niin on houkuttelevampaa olla etänä. Joissain toimistoissa jaetut huoneet määrittelevät myös sen, kuinka paljon ollaan etänä, mikä saattaa haitata kasvotusten tapahtuvia asiakastapaamisia. TE-toimistoissa asiakkaat saattavat joutua odottamaan vastuuvirkailijan tapaamista yli viikon tai jopa kaksi, koska huoneita/tiloja ei ole toimistoissa tarpeeksi. Tämä asia ei taas sovi keväällä 2022 alkaneen uuden lakisääteisen asiakaspalvelumallin (nk. pohjoismainen työvoimapalvelumalli) menettelytapaan, jossa asiakas tulisi tavata kasvotusten 5 päivän sisällä. Asiakkaiden toiveet tavata omaa vastuuvirkailijaa saattavat myös pitkittyä sen vuoksi, ettei työhuoneita ole tarpeeksi käytössä ja virkailija työskentelee etänä.

Aineisto saa pohtimaan, tukeeko työhyvinvointia ja työssäjaksamista omien työvälineiden kuljettaminen päivittäin, kytkeminen työpisteeseen, työvälineiden kokoaminen työpäivän jälkeen, kaiken tarvittavan materiaalin/muistiinpanojen mukana kuljettaminen sekä työpisteen etsiminen (avokonttoreissa, joissa ei ole merkittyä työpistettä käytössä)? On vähemmän kuormittavaa, kun jokaisella on työpiste, johon voi jättää työpäivän päätteeksi työvälineet ja mahdollisesti muistilapun seuraavan päivän tehtävistä. Jos toimistolla ei ole omaa työpistettä, luodaan se oma ja rauhallinen työpiste kotiin; panostaminen omaan työpisteeseen etätyössä ei kuitenkaan ole kaikilla samassa arvossa,

eikä edes mahdollista, jonka vuoksi onkin havaittu puutteellisen kotiergonomian tuomat haasteet ja tämän vuoksi palailtu toimistolle.

Kynnys käydä toimistolla, jossa ei ole rauhaa tehdä töitä, koska ei ole omaa työtilaa, kasvaa koko ajan. Tämä aiheuttaa myös sitä, että kotona etänä työskentelevä saattaa erkaantua omasta työyhteisöstään tai tutustuminen työyhteisöön saattaa jäädä; toimistolle palaaminen ei ole mielekästä tekemistä, jos tuntee itsensä ulkopuoliseksi. Usein toimistolla olevat, lähes päivittäin tekemisissä olevat, ovat ryhmäytyneet paremmin ja viihtyvät hyvin niin toimistolla, kuin välillä etänä. Ihmiset kokevat tämän etätyön, hybridityön ja lähityön niin eri tavoin. Osa meidän työyhteisöstä on ekstroverteja ja osa on introverteja; nämä piirteet vaikuttavat työskentely-ympäristön mielekkyyteen ja työtehokkuuteen.

Valmentava johtajuus tuo työyhteisöön kaivattua vuorovaikutuksellisuutta johdon ja henkilöstön välillä. Avoimet keskustelut ja läsnäolo tuovat esihenkilöitä lähemmäs työyhteisöä. Jotta valmentavaa johtajuutta voidaan ottaa aktiivisesti käyttöön, tulisi jokaisen esihenkilötyötä tekevän tutustua aiheeseen ja esittää itselleen valmentavia kysymyksiä, jotka helpottavat ja johdattelevat sujuvaan ja luontevaan toimintaan henkilöstön kanssa. Valmentava johtaminen ei ole toimivaa, jos se ei tunnu luontevalta ja omalta tavalta, esihenkilölle itselleen. Jos osaa tehdä itselleen valmentavia kysymyksiä, osaa sitä varmasti käyttää myös keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Valmentavan johtajuuden opettelu saa aikaan vain positiivisia tuloksia, vuorovaikutuksellisuudesta hyvinvointiaan työyhteisöön. Hyvä esihenkilö hyödyntää henkilöstön osaamista ja kiinnostusta, jolloin substanssiosaaminen kohdistuu muille, kuin esihenkilölle. Tämä vahvistaa työntekijöiden asiantuntijuutta ja työn imua, samalla vapauttaen esihenkilön aikaa johdollisiin tehtäviin.

Tulevaa varten on otettava aktiivinen ote aiheeseen Työhyvinvointi, eikä vain kerran tai kaksi vuoden aikana. Jatkuva yhteydenpito, vuorovaikuttaminen ja kannustaminen ovat tärkeitä asioita. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden kehittämisen perustana on kehittää näitä panostamalla enemmän työhyvinvoinnillisiin asioihin ja kannustaa työyhteisöä kokeilemaan uusia

asioita, jotka saattavatkin olla niitä hyvinvointia kannattelevia asioita jatkossa. Esihenkilöiden opastaminen ja ohjaaminen valmentavan työotteiden käyttöön pitäisi hoitaa muulla tavoin, kuin tallenteiden katsomisella, keskellä kiirettä. Siitä hyötyisi koko työyhteisö, asiantuntijoista johtoon.

Tämä opinnäytetyöprosessi toimi oman asiantuntijuuteni kehittämisen tukena. Opinnäytetyön toteuttaminen omaan työyhteisöön tutustutti minut uusiin työtovereihin ja antoi kuvaa työskentely-ympäristöstäni. Opinnäytetyöni eteni vaihtelevasti, muuttuneiden tilanteiden vuoksi. Aiheen mielenkiinto ei kuitenkaan laantunut missään vaiheessa, joten vaikka kirjoitusprosessi ei edennyt, materiaalin hankkiminen ja tiedon kerääminen toimi koko ajan taustalla.

Opinnäytetyön aineiston keruu on aloitettu jo vuoden 2020 aikana. Työn edetessä havaitsin, että aineistoa löytyi aiheeseen nyt loppuvaiheessa huomattavasti kattavammin, kuin työn aloitusvaiheessa. Etätyö ja työhyvinvointi aiheina ovat kerryttäneet paljon erityyppistä aineistoa vuoden 2020 etätyömääräysten jälkeen; itseni tavoin, moni muukin innostui aiheesta. Aineistoa kertyi loppujen lopuksi melko runsaasti, mutta teosten karsiminen ja rajaaminen tutustutti minut itseni lukuisiin mielenkiintoisiiin teoksiin.

Tähän työhöni kulutettu aika yllätti itsenikin, samoin kuin työn venyminen suunnitellusta aikataulusta. Asetin itselleni tavoitteen, jolloin työ olisi valmiina, mutta muutokset omassa työelämässä uusine haasteineen viivästytti osaltaan työtäni.

Nyt kun työ ja tämä prosessi on saatu päätökseen, pohdin jo sitä, miten tätä aihetta voisi entisestään kehittää omassa työyhteisössä. Jokin konkreettinen jatko, jolla voisi työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa? Vai onko se sittenkään mikään yksittäinen konkreettinen asia, vaan se hyvinvointi koostuu pienistäkin huomioista ja asioista arjessa, jolla voi itse vaikuttaa niin oman kuin muiden työhyvinvointiin. Mielenkiintoista olisi, jos aika mahdollistaisi käymään haastatteluvaiheen kyselyt koko henkilöstön kanssa läpi. Saisi suuremman näkemys ja otannan asioihin, sekä mahdollistaisi taas tutustumisen suureksi kasvaneeseen työyhteisööni. Tai mihin suuntaan tulokset olisivat menneet, jos

nyt mukana olleita haastateltaisiin vielä kerran? Koska haastatteluihin ei osallistunut yhtään esihenkilöä, olisi ollut mielenkiintoista saada heidän näkemyksiään ja ajatuksia esitetyistä kysymyksistä. Kehittämissuuntana voisi olla esihenkilöille kohdennettu kysely samasta aiheesta ja peilata heidän näkemyksiään tämän työn aineistoon.

Itseäni jäi kiehtomaan erään lehden artikkelista kohta, jossa kehoitettiin työpaikkoja jakamaan tietoa erilaisista liikuntalajeista, jotka voivat ylläpitää työkykyä ja työssäjaksamista. Tämän kaltainen voitaisiin toteuttaa yhdessä työterveyshuollon kanssa. Mietin jo haastatteluita tehdessä sitä, kuinka paljon työyhteisössämme harrastetaan jo nyt erilaisia liikuntamuotoja. Olisi hienoa, jos jokainen voisi vaikka esitellä jollain tapaa omaa liikuntaharrastustaan ja saada siten jonkun työyhteisöstä innostumaan siitä. Vapaa-ajallahan tämä olisi mahdollista, mutta työnantajan panos tässä voisi olla esim. jotkut tietyt päivät, jolloin työajalla olisi mahdollista kokeilla. Se voisi poikia enemmän innostuneisuutta lähteä kokeilemaan mielekästä liikuntaa omallakin vapaa-ajalla.

LÄHTEET

Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano.

Finlex. Työterveyshuoltolaki 21.2.2001/1383.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Haapala, A., Puolakka, K. & Rannisto, T. 2015. Ympäristö, estetiikka ja hyvinvointi. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Huotilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon. Jyväskylä: Tuuma.

Jyväskylän kaupunki, Keski-Suomen Museon www-sivut. 2023. Kyselyt. Viitattu 3.2.2023. <https://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/tietopalvelu/ohjeita-nykydokuun/tallennusmenetelmat/kyselyt>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Oulun yliopiston www-sivut. 2021. Iltavirkut kokevat työkykynsä aamuvirkkuja heikommaksi. Viitattu 9.2.2023. <https://www oulu.fi/fi/uutiset/iltavirkut-kokevat-tyokykynsa-aamuvirkkuja-heikommaksi>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books.

Suomen mielenterveys ry:n www-sivut. 2021. Mielenterveys ja hyvinvointi eri elämänvaiheissa. Viitattu 11.1.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveystasi/hyvinvointi-ja-mielenterveys-elaman-eri-vaiheissa/>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Uni-press.

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

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2022. Hanke: Miten Suomi voi? Viitattu 12.1.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2023. Työn tuunaaminen. Viitattu 25.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

28.5.2021

Sateen jälkeistä raikasta huomenta kaikille!

Osa on teistä kuullut jo jonkun foorumin kautta kehittämistyöstäni, johon tarvitsen teidän apuunne. Aiheenani on työhyvinvointi etätyöyhteiskunnassa ja ajatuksena on havainnoiden ja teidän kokemuksianne kuunnellen kehittää työhyvinvointia työyhteisössämme (Satakunnan TE-toimisto, kaikki toimipisteet).

Toivoisin siis vapaaehtoisia mukaan. Voit olla kokonaan etätyössä, osittain etätyössä tai työskennellä toimistolla. Se, mitä toivon teiltä, on pieniä hetkiä tämän vuoden aikana, jolloin kyselen kuulumisianne ja mahdollisesti loppuvuodesta pohdimme yhdessä ryhmänä esille tulleita asioita.

Ilmoita siis halukkuutesi olla mukana kehittämisessä, vastaamalla tähän viestiin. Nimeäsi ei käytetä kehittämistyössä (ellet sitä erikseen halua). Yhteydenotot ovat pääsääntöisesti Teamsin kautta ja välillä saatan laittaa teille sähköpostia. Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ilmianna siis itsesi 4.6.2021 mennessä, kiitos!

Aurinkoista alkavaa viikonloppua teille kaikille!

LIITE 2



Hei, kiitos kun lähdit mukaan kehittämistyöhöni.

Pyydän, että täytät tämän lomakkeen ennen kuin aloitamme.

Täytettyäsi kohdat vastauksillasi, lähetä lomake minulle takaisin.

Kaikki antamasi tiedot ovat vain minua varten, enkä luovuta niitä eteenpäin yhdessä nimitie-tojesi kanssa. Kiitos!

1. Nimi:
2. Ikä:
3. Toimipiste:
4. Teetkö tällä hetkellä etätöitä? Kuinka paljon?
5. Oletko tehnyt aiemmin etätöitä? Kuinka paljon?
6. Oletko tehnyt etätöitä ennen maaliskuuta 2020? Kuinka paljon?
7. Harrastukseni tällä hetkellä:

Vastaa kysymyksiin 8.-11. a. sopivalla numerolla 1-5 (1=en yhtään, 2= vähän/harvoin, 3=vaihtelevasti, 4=hieman, 5=erittäin paljon/usein).

8. Olen kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistani:
9. Huomioin valinnoissani/päätöksissäni työhyvinvointini:
10. Haluan panostaa enemmän omaan työhyvinvointiini:
11. a. Olen huomannut muutoksia työhyvinvoinnissani etätöiden lisääntyttyä:
 - b. Millaisia muutoksia:
12. Saako muut osallistujat nähdä nimeni, esim. postituslistalla(kyllä/ei)?
13. Antamiani tietoja saa käyttää tässä kehittämistyössä(kyllä/ei)?
14. Ideoita tai toiveita:

Paikka ja päivämäärä:

Kehittämistyön haastattelukaavake 1/3.

HAASTATELTAVA: _____



Tätä haastattelua ei nauhoiteta. Keskustelumme perusteella kirjataan vastauksesi tähän lomakkeeseen, josta saan käyttää tietoa myöhempää analysointia varten.

Vastaathan kysymyksiin rehellisesti. Kysymyksiin ei ole oikeita, eikä väriä vastauksia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä kehittämistyössäni.

1. Olet ollut etätyössä (kesto)?
2. Asteikolla 1-10, millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä?
3. Osaatko sanoa, miten/mihin suuntaan se on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?
4. Mikä auttaa sinua tällä hetkellä jaksamaan työssä?
5. Minkä asian koet tärkeäksi, jotta jaksat omassa työssäsi?
6. Miten vaikutat itse tällä hetkellä jaksamiseesi?
 - a. Mitä voisit vielä tehdä?
7. Oletko ollut mukana/liittynyt TYHY-ryhmän esittelemiin työhyvinvointia tukeviin toimintoihin, kuten kk-haasteet, kävely- ja pyöräilyhaaste ja webinaarit? Jos et ole, miksi et?
8. Oletko aloittanut uutta harrastusta viimeisen vuoden aikana? Mitä?
9. Harrastuksia: Mitä vaikutusta koet harrastuksellasi olevan työhyvinvointiisi?
10. Ei harrastuksia: Olisiko joku harrastus, jota haluaisit harrastaa? Jos on, miksi et ole aloittanut kyseistä harrastusta?
11. Millaisia asioita toivot työpaikaltasi, jotta kokisit oman työhyvinvointisi kasvavan?

Kehittämistyön haastattelukaavake 2/3.

HAASTATELTAVA: _____



Tätä haastattelua ei nauhoiteta. Keskustelumme perusteella kirjataan vastauksesi tähän lomakkeeseen, josta saan käyttää tietoa myöhempää analysointia varten.

Vastaathan kysymyksiin rehellisesti. Kysymyksiin ei ole oikeita, eikä väriä vastauksia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä kehittämistyössäni.

1. Onko etätyöskentelytilanteesi muuttunut parin kuukauden aikana? Miten?
2. Asteikolla 1-10, millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä?
3. Osaatko sanoa, miten/mihin suuntaan se on kehittynyt parin kuukauden aikana?
4. Mikä auttaa sinua tällä hetkellä jaksamaan työssä?
5. Minkä asian koet tällä hetkellä tärkeäksi, jotta jaksat omassa työssäsi?
6. Miten vaikutat itse tällä hetkellä jaksamiseesi?
 - a. Mitä voisit vielä tehdä?
7. Oletko nyt ollut mukana/liittynyt TYHY-ryhmän esittelemiin työhyvinvointia tukeviin toimintoihin, kuten kk-haasteet, kävely- ja pyöräilyhaaste ja webinaarit? Jos et ole, miksi et?
8. Oletko aloittanut uutta harrastusta parin kuukauden aikana? Mitä?
9. Harrastuksia: Mitä vaikutusta koet harrastuksellasi olevan työhyvinvointiisi?
10. Ei harrastuksia: Olisiko joku harrastus, jota haluaisit harrastaa? Jos on, miksi et ole aloittanut kyseistä harrastusta?
11. Millaisia asioita toivot työpaikaltasi, jotta kokisit oman työhyvinvointiasi kasvavan/miten työnantaja voi edistää työhyvinvointiasi?

Kehittämistyön haastattelukaavake 3/3.

HAASTATELTAVA: _____



Tätä haastattelua ei nauhoiteta. Keskustelumme perusteella kirjataan vastauksesi tähän lomakkeeseen, josta saan käyttää tietoa myöhempää analysointia varten. Vastaathan kysymyksiin rehellisesti. Kysymyksiin ei ole oikeita, eikä väriä vastauksia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä kehittämistyössäni.

1. Onko etätyöskentelytilanteesi muuttunut parin kuukauden aikana? Miten?
2. Miten olet ajatellut jatkossa tehdä etätyötä (etätyösuositusten päätyttyä)?
3. Asteikolla 1-10, millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä?
4. Osaatko sanoa, miten/mihin suuntaan se on kehittynyt parin kuukauden aikana (miksi)?
5. Mikä auttaa sinua tällä hetkellä jaksamaan työssä?
6. Minkä asian koet tällä hetkellä tärkeäksi, jotta jaksat omassa työssäsi?
7. Miten vaikutat itse tällä hetkellä jaksamiseen?
 - a. Voisitko panostaa vielä enemmän jaksamiseen?
8. Oletko nyt ollut mukana/liittynyt TYHY-ryhmän esittelemiin työhyvinvointia tukeviin toimintoihin, kuten kk-haasteet, kävely- ja pyöräilyhaaste ja webinaarit? Oletko osallistumassa työpaikkasi Pikkujouluihin? Jos et ole, miksi et?
9. Oletko aloittanut uutta harrastusta parin kuukauden aikana? Mitä? (jos on uusi harrastus, niin miten on vaikuttanut omaan työhyvinvointiin)?
10. Mitkä ovat, omasta mielestäsi, olleet suurimpia muutoksia työhyvinvoinnissasi etätyöskentelyn aikana?
11. Miten sinä voit jatkossa vaikuttaa nostattaaksesi työyhteisösi työhyvinvointia?
12. Millaisia asioita toivot jatkossa työpaikaltasi, jotta kokisit oman työhyvinvointisi kasvavan?
13. Oletko halukas osallistumaan mahdollisesti toteutettavaan työpajaan kehittämistyön päätteeksi, joka järjestetään Teamsin kautta? Kyllä / En



Hei, kiitos kun olet ollut mukana kehittämistyössäni.

Pyydän sinulta vielä muutamia tarkentavia vastauksia alla esitettyihin kysymyksiin.

Täytettyäsi kohdat vastauksillasi, lähetä lomake minulle takaisin.

Kaikki antamasi tiedot ovat vain minua varten, enkä luovuta niitä eteenpäin yhdessä nimitietojesi kanssa. **Kiitos!**

1. Asumismuoto:
2. Siviilisääty:
3. Työmatkasi pituus (yhteen suuntaan):
4. Työskenteletkö etänä omassa asunnossasi vai muualla (missä)?
5. Onko sinulla toimistossasi oma työhuone?
6. Työskenteletkö avokonttorissa?
7. Onko sinulla asunnossasi/etätyöpisteessäsi oma työhuone?
8. Onko sinulla kouluikäisiä lapsia (lasten iät)?
9. Onko sinulla lemmikkejä (mitä)?
10. Työskenteleekö taloudessasi joku muu etänä?
11. Oletko aamuvirkku vai yökukkuja?
12. Miten olet kokenut nämä haastattelut (Mitä ajatuksia on herännyt? Riisuja/ruusuja? Mitä olisi voinut vielä kysyä?)