



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SUSANNA TERVO

Psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtaminen

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Tervo, Susanna: Psykkisen työhyvinvoinnin etäjohtaminen
Opinnäytetyö, AMK
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous
Kesäkuu 2023
Sivumäärä: 43

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajaorganisaation X esihenkilöiden etäjohtamiskäytäntöjä psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa on käytössä etätyöystävällinen hybridityömalli, jonka mukaan työntekijät voivat työskennellä etänä kolmena päivänä viikossa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden keskuudessa hyväksi koettuja toimintamalleja psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa sekä nostaa esille siinä ilmeneviä haasteita, jotta niihin voidaan puuttua tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin etäjohtamista käsiteltiin vain psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta eli sosiaalinen ja fyysinen työhyvinvointi rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen käsitteen ympärille, jotka ovat psyykinen työhyvinvointi, hybridityö ja etäjohtaminen. Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation esihenkilöille lähetetyn kyselyn avulla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto kerättiin verkkoympäristössä toteutettavan kyselylomakkeen avulla huhti-toukokuussa 2023. Pyyntö kyselyyn vastaukseen lähetettiin yritys X:n henkilöstöhallinnan kautta organisaation kaikille esihenkilöille, joiden johtamilla työntekijöillä oli mahdollisuus etätyöskentelyyn hybridityömallin mukaisesti. Sähköinen tutkimuskyselylomake sisälsi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä sekä arvoasteikkokysymyksiä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 36,1 %. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkasteltiin analyttisesti ja tehdyt havainnot analysoitiin ja kirjoitettiin auki teorian ja omien johtopäätösten avulla.

Kyselyn perusteella saatiin kerättyä esihenkilöiden jo käyttämiä, hyväksi todettuja, toimintamalleja psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Lisäksi esiin nousi esihenkilöiden kokemia ongelmakohtia ja tuen tarpeita aiheeseen liittyen. Vastausten perusteella saatiin muodostettua kokonaiskuva tilanteesta toimeksiantajalle, jotta se voi tulevaisuudessa lähteä parantamaan ja tukemaan esihenkilöitä heidän työssään kohti parempaa psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamista.

Avainsanat: työhyvinvointi, työmotivaatio, etäjohtaminen, psyykinen hyvinvointi, etätyö

Abstract

Tervo, Susanna: Remote management of psychological well-being at work.
Bachelor's thesis
Degree program: Business economics
June 2023
Number of pages: 43

In this bachelor's thesis, the remote management practices of the supervisors of the target organization X were investigated from the point of view of psychological well-being at work. The target organization uses a remote work-friendly hybrid work model, according to which employees can work remotely three days a week.

The aim of the thesis was to find out the operating models found to be effective among the managers of the target organization in the remote management of psychological well-being at work, and to highlight the challenges that appear in it, so that they can be addressed in the future. The remote management of occupational well-being was discussed only from the point of view of psychological well-being at work, and social and physical well-being at work were excluded from the examination. The theoretical framework of the thesis is built around three concepts, which are psychological well-being at work, hybrid work and remote management. The research was carried out with the help of a questionnaire sent to the managers of the target organization.

Qualitative research was used as the research method. The empirical research material for the thesis was collected using a questionnaire survey to be carried out in an online environment on April-May 2023. The request to answer the survey was sent through the personnel management department of company X to all managers in the organization whose employees had the opportunity to do remote work in accordance with the hybrid work model. The electronic research questionnaire contained multiple-choice and open-ended questions as well as rating scale questions. Survey response rate was 36,1 %. The material collected in the research was examined analytically and the observations made were analyzed with the help of theory and own conclusions.

Based on the survey, it was possible to collect operational models already used by managers, proven to be good, in the remote management of psychological well-being at work. In addition, the problems experienced by the supervisors and the need for support related to the subject arose. Based on the answers, an overall picture of the situation was formed for the target organization X, who can in the future improve and support the managers in their work towards better remote management of psychological well-being at work.

Keywords: remote work, well-being at work, remote management, psychological well-being, work motivation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	7
2.1 Opinnäytetyöongelma.....	7
2.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	7
2.3 Opinnäytetyön toteutus.....	8
3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN	9
3.1 Opinnäytetyössä käsiteltävät työhyvinvoinnin osa-alueet.....	11
3.2 Psykkinen työhyvinvointi.....	12
3.3 Psykkinen työhyvinvoinnin johtaminen osana esihenkilön työtä	14
3.4 Psykkisen työhyvinvoinnin etäjohtaminen.....	15
4 ETÄTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI	18
4.1 Hybridityö	19
4.2 Hybridityö psykkinen työhyvinvoinnin näkökulmasta	21
4.3 Itseohjautuvuus etätyössä ja psykkinen työhyvinvointi	22
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	24
5.1 Psykkinen työhyvinvointi käsitteenä ja taustatietoja	25
5.2 Kohtaamiset ja viestiminen.....	26
5.3 Työnkuva ja työn kuormittavuuden seuraaminen	29
5.4 Etätyön vaikutus psykkinen työhyvinvoinnin johtamiseen	31
6 POHDINTAA JA YHTEENVETO.....	34
LÄHTEET.....	38
LIITE 1: TUTKIMUKSEN KYSYMYSLOMAKE.....	41

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on tärkeä ja ajankohtainen puheenaihe aikana, jolloin työn tekemisen tavat ja työympäristöt ovat murroksessa, ja henkilöstön hyvinvointi on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Työhyvinvoinnin laiminlyönnin ja sen myötä tekemättä jääneen työn hinnaksi on arvioitu 24 miljardia euroa vuodessa. Arvio muodostuu henkilöstön ennenaikaisesta eläköitymisestä, ammattitaudeista, sairauspoissaoloista, sairaana työssä olemisen kustannuksista ja terveydenhoidon kuluista. Myös psyykkistä työhyvinvointia kuormittavan stressin aiheuttamat kulut ovat suuret. Panostaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia. (Manka & Manka, 2016, s. 7.)

Työterveyslaitos on tehnyt tutkimusta liittyen suomalaisten työhyvinvointiin puolivuositain vuoden 2020 talvesta alkaen. Tuoreimman (9.3.2023) ”Miten Suomi voi?”- tutkimuksen mukaan monet psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat heikentyneet verrattuna puolen vuoden takaisiin tuloksiin. Työtä kohtaan koettu imu on heikentynyt ja sitä koetaan keskimäärin vain kerran viikossa. Työuupumus on lisääntynyt samalla, kun työntekijät kokevat oman työkykynsä heikentyneen. Entistä useammin työntekijöillä on myös kielteisiä ajatuksia työtä kohtaan. Psyykkistä työhyvinvointia lisäävät asiat, kuten työn itsenäisyys, jatkuva oppiminen ja positiivisen työn jäljen havaitseminen ovat myös heikentyneet entisestään.

Etätyöskentely on yleistynyt viime vuosina hurjaa vauhtia. Etätyöskentely on trendikästä ja työskentelymuotona se kehittyy ja laajenee eri toimialoilla. Työnantajat ovat monin tavoin kiinnostuneita etätyöskentelyn konkreettisista vaikutuksista yritystoiminnan eri osa-alueisiin, kuten työn tuloksiin ja tehokkuuteen sekä työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Tilastokeskuksen artikkelin mukaan vuonna 2021 koko ajan etänä työskenteli joka seitsemäs työntekijä Suomessa. Etätöiden tekeminen on nostanut suosiotaan useimmilla toimialoilla. Mahdollisuuksia etätyöskentelyyn on löydetty myös sellaisilla aloilla,

joilla etätyöskentely ei aiemmin ole ollut mahdollista tai se on ollut mahdollista vain osittain. (Leskinen, 2022.)

Etätyöskentelyn myötä myös esihenkilöiden johtamiskäytännöt ovat murroksessa. Vaikka virtuaalinen johtaminen ei tutkimusten perusteella pitäisi olla haastavampaa kuin lähijohtaminen, koetaan se usein vaikeammaksi muun muassa pinttyneiden johtamiskäytänteiden ja niissä pysymisen takia. Monipaikkaisen tiimin johtamisosaamista tarvitaan nykypäivänä yhä enemmän, kun tiimi voidaan koota asiantuntijoista, jotka ovat fyysisesti eri puolilla maailmaa. Etäjohtamisen onnistumista voidaankin pitää yhtenä yrityksen menestykseen merkittävästi vaikuttavista tekijöistä. (Vilkman, 2021, s. 20–23.)

Esimiestyön haasteina psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan pitää ajan riittämistä ihmisten johtamiselle, yhteydenpidolle ja työntekijöiden tarpeiden kuulemiselle. Työntekijän psyykkistä työhyvinvointia uhkaavat monet tekijät ja eivätkä ne aina katso työn tekopaikkaa tai tapaa. Toiset tarvitsevat paljon sosiaalista vuorovaikutusta ja toiset taas kuormittuvat toimiston taustäänistä ja keskeytyksistä. On tärkeää muistaa, että työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin voivat vaikuttaa monet eri asiat ja se mikä toimii yhdellä, ei välttämättä toimi toisella.

Tämä opinnäytetyö liittyy esimiestyön kehittämisen aihealueeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden keskuudessa hyväksi koettuja toimintamalleja psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa ja toisaalta myös nostaa esille siinä ilmeneviä haasteita, jotta niihin voidaan puuttua tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on suomalainen tekstiilialan yritys, joka työllistää noin 1300 henkilöä ja jonka tuotteita myydään noin 50 eri maassa ympäri maailmaa. Toimeksiantajaorganisaatiossa on käytössä etätyöystävällinen hybridityömalli. Tässä mallissa työntekijöiden tulee olla paikalla toimistolla kahtena työpäivänä viikossa ja muuten he voivat työskennellä etätoimistolta käsin. Opinnäytetyön tutkimuslomakkeeseen vastasi 13 kohdeorganisaation esihenkilöä, joiden työntekijät työskentelevät hybridimallin mukaisesti.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten etätyöskentely vaikuttaa kohdeorganisaatiossa toimivien esihenkilöiden tapoihin johtaa psyykkistä työhyvinvointia. Teemoja, joiden ympärille tutkimuksen kysymykset rakentuvat, ovat ajankäytön näkökulma, yksinäisyyden/yhteisöllisyyden tunteet, itsensä johtaminen ja viestiminen työpäivän aikana. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa hyväksi koettuja käytänteitä ja ongelmakohtia, sekä saamaan kokoon materiaalia etätyöjohtamisen kehittämisen tueksi psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

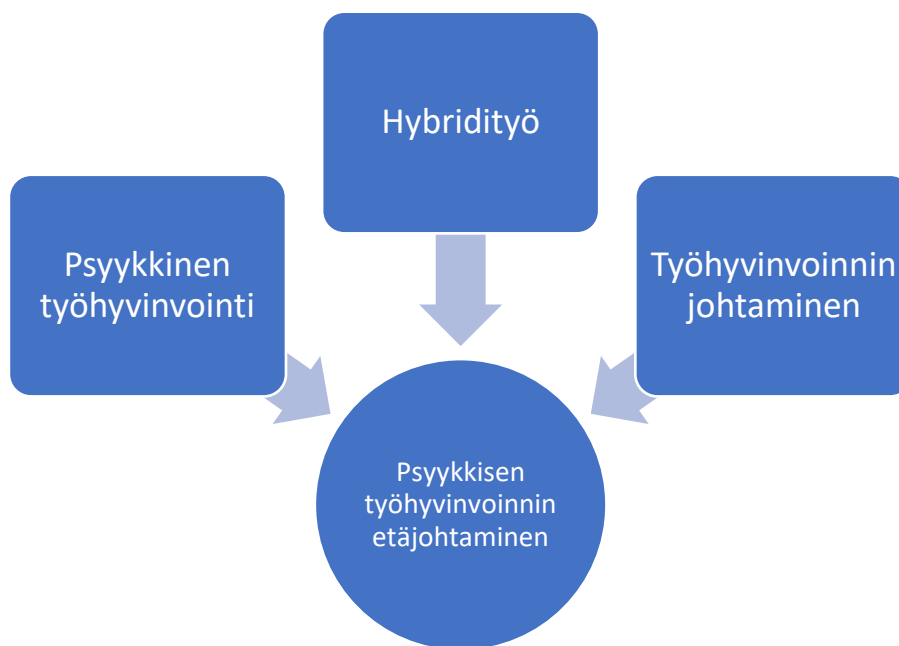
1. Mitkä ovat psyykkisen työhyvinvoinnin hyvän etäjohtamisen elementit toimeksiantajayrityksessä?
2. Mitkä ovat psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämisen kohteet toimeksiantajayrityksessä?

2.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tarkastelun kohteena ovat psyykkisen työhyvinvoinnin etätyöjohtamisen haasteet ja hyväksi koetut toimintamallit kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaineisto on tarkoitus kerätä kyselylomakkeen avulla toimeksiantajayrityksen esihenkilöiltä. Tavoitteena on, että lomaketutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista antaa ehdotuksia toimeksiantajalle psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen yläkäsitteen ympärille, jotka ovat työhyvinvointi, etätyö ja johtaminen. Aiheen rajauksen myötä nämä yläkäsitteet jakautuvat opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltaviin peruskäsitteisiin eli psyykkiseen työhyvinvointiin, hybridityöhön sekä psyykkisen työhyvinvoinnin johtamiseen. Keskityn tarkastelemaan

hybridityötä ja siihen liittyvää itseohjautuvuutta etätyön aikana erityisesti psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Psyykkisen työhyvinvoinnin johtamista käsittelen erityisesti etäjohtamisen näkökulmasta. Työhyvinvointiin kuuluu lisäksi myös sosiaalinen ja fyysinen työhyvinvointi, mutta jätän ne tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

2.3 Opinnäytetyön toteutus

Käytän opinnäytetyössäni laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska se menetelmänä joustavampi kuin määrällinen tutkimus ja en tavoittele määrällisiä vaan laadullisia tuloksia. Haluan selvittää, mitä tutkimani asiat merkitsevät yrityksen X esihenkilöille. Kananen (2010, s. 37) mukaan laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun haluttuun ymmärtää ilmiötä tai kun ilmiötä ei vielä tunneta. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada vastaukset mitä-kysymykseen, kuvata ja ymmärtää jokin tapahtuma tai toiminta tai antaa jonkin ihmisen toiminnalle teoreettisesti mielekäs tulkinta.

Laadullisessa opinnäytetyössä voi käyttää montaa eri tutkimusmenetelmää. Valitsin menetelmäksi case- eli tapaustutkimuksen, koska haluan saada

syvällisen ja monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Case- tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavassa ilmiössä on moninaisia ongelmia, joita halutaan ymmärtää ja tulkita syvällisesti (Kananen, 2013, s. 56). Tarkastelen aineistoa laadullisen tutkimuksen mallin mukaan kokonaisuutena, vaikka opinnäytetyöni aineisto koostuukin yksilöiden vastauksista. Kun tutkittavana ovat tutkimushetkellä pinnalla olevat ilmiöt, henkilöiden mielipiteet, käyttäytyminen ja ei niin tunnetut tai tiedossa olevat asiat, soveltuu kyselytutkimus hyvin aineistonkeruumenetelmäksi (Kananen 2015, 142–143).

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto kerätään verkkoympäristössä toteutettavan kyselylomaketutkimuksen avulla. Pyyntö kyselyyn vastaamiseen lähetetään yritys X:n henkilöhallintaosaston kautta organisaation kaikille esihenkilöille, joiden johtamilla työntekijöillä on mahdollisuus etätöiden tekemiseen hybridityömallin mukaisesti. Sähköinen tutkimuskyselylomake sisältää monivalinta- ja avoimia kysymyksiä sekä arvoasteikkokysymyksiä. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan analyyttisesti tarkoituksena lisätä sen tuottamaa informaatioarvoa. Tehdyt havainnot tulkitaan ja kirjoitetaan auki teorian ja omien johtopäätösten avulla.

3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi rakentuu monesta siihen vaikuttavasta tekijästä. Sen peruspiireita ovat työ ja sen mielekkyys, turvallisuuden tunne työssä sekä työskentelevän henkilön terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia voi parantaa hyvällä ja motivoivalla esihenkilötyöllä, kannustavalla ja positiivisella työyhteisöllä ja työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisellä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää, sillä se on suorassa yhteydessä työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja väheneviin sairauspoissaoloihin. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, n.d.)

Työturvallisuuskeskus (n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin yhteistyöksi: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.” Työhyvinvointia lisää työ, jonka tekeminen koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja näin se nähdään osaksi elämän kokonaisuutta. Kun työhyvinvointiasiat, työn haastavuus ja osaaminen ovat tasapainossa, näkyy se positiivisena asiana myös työyhteisön ulkopuolelle, kuten esimerkiksi asiakkaille. Työhyvinvoiva henkilö kokee, että arkiaskareet sujuvat ja hän saavuttaa asettamiaan tavoitteita. Työpäivän aikana työhyvinvointi ilmenee tuen antamisena ja saamisena työyhteisössä, jossa on helppo olla ja jossa työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi. Hyvinvoiva työntekijä on joustava ja uudistumiskykyinen ja kokee työpaikkansa vetovoimaisena. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön toimintatavat ja rakenteet. Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti, mutta sitä tulee kehittää työpaikoilla yhdessä. Jopa lainsäädäntö määrää työnantaja ja henkilöstöä kehittämään työpaikan toimintaa yhteisien toimintatapojen parantamiseksi ja monessa tutkimuksessa onkin todettu työpaikan kehittämishankkeiden lisäävän työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Yhteistoimintalaililla (1333/2021, 1 luku 1 § 1 mom.) pyritään työpaikkojen toimintakulttuurin parantamiseen niin, että henkilöstö ja työnantaja kunnioittavat toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia yhteistoiminnan hengessä toimien ja myös toistensa edut huomioon ottaen. Lisäksi lailla pyritään siihen, että ”yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan.”

Kauhanen (2016, s. 28–29) jakaa työhyvinvoinnin kuuteen eri osa-alueeseen: 1. yksilön terveyteen ja työkykyyn, 2. työympäristöön, 3. osaamiseen ja sen kehittämismahdollisuuteen, 4. työhön, sen mitoittamiseen ja organisointiin, 5. työyhteisötaitoihin ja sosiaalisiin suhteisiin sekä 6. johtamiseen ja tiedonkulkuun. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi työntekijän osaaminen ja motivaatio. Työhyvinvointiin vaikuttavat toisaalta myös organisaatioon liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi työaika ja työaikajärjestelyt tai esimiestyö.

Johtamistyyllillä on monien tutkimusten mukaan suuria vaikutuksia työhyvinvointiin. Parhaiten työhyvinvoinnin kannalta toimii johtamistyyli, joka on työntekijäkeskeinen, antaa sopivasti vapauksia ja vastuuta, on oikeudenmukainen ja demokraattinen sekä antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä ihmisiä tukeva johtamistyyli lisää työntekijöiden positiivista suhtautumista työhön ja parantaa heidän työpanostaan. (Virolainen, 2012, s. 106.)

Haasteena nykypäivän esihenkilötyössä on tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja motivaatiot. Johdettava joukko voi sisältää useita henkilöitä ja sen myötä myös luonnollisesti useita erilaisia tarpeita, jotka muuttuvat tilanteiden ja muutoksien myötä. Hyvä ihmistuntemus ja tilanneherkkyys ovat joustavuuden ja muuntautumiskykyisyyden ohella esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia. (Kehusmaa, 2011, s. 19.)

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole pelkästään yksilön vaan myös yrityksen ja yhteiskunnan vastuulla. Yhteiskunta luo puitteet työhyvinvoinnille muun muassa säätämällä sitä tukevia lakeja. Organisaatio huolehtii, että lakeja noudatetaan ja rakentaa turvallista ja viihtyisää työympäristöä. Yksilö noudattaa sääntöjä työpaikallaan ja huolehtii omista elintavoistaan ja näin ollen työkykynsä ylläpitämisestä. (Virolainen, 2012, s. 12.)

3.1 Opinnäytetyössä käsiteltävät työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin perustan muodostaa kyky työskennellä eli työkyky. Työkyvyn perusta rakentuu terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Jos perustassa tapahtuu muutoksia negatiiviseen suuntaan, heijastuvat ne välittömästi työntekijän työkykyyn. (Kauhanen, 2016, s. 23.) Myös Virolainen (2012, s.11) painottaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin muodostuvan useasta eri osa-alueesta, jotka kaikki vaikuttavat ja ovat sidoksissa toisiinsa. Virolainen jakaa työhyvinvoinnin fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön laajuuden rajallisuuden vuoksi jätän fyysisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin työssäni käsittelyn ulkopuolelle ja keskityn tarkastelemaan aihetta vain psyykkisen (ja henkisen) työhyvinvoinnin näkökulmasta. Henkinen hyvinvointi liitetään usein osaksi psyykkistä työhyvinvointia ja siksi koen sen tärkeänä käsiteltävänä asiana myös tässä opinnäytetyössä. Aiheen rajauksessa on otettu huomioon toimeksiantajan toiveet käsiteltävistä asioista.

3.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin osa-alue, jonka merkitys on kasvanut 2000-luvun alusta huomattavasti samalla kun on huomattu kiireestä johtuvan työpahoinvoinnin lisääntyneen. Kun puhutaan psyykkisestä työhyvinvoinnista, käsitellään työn kuormittavuustekijöitä ja stressaavuutta, kiirettä ja työpaineita, työilmapiiriä, vapaa-ajan ja levon tasapainoa sekä mielekkäitä työtehtäviä (Kuvio 2.). Psyykkinen työhyvinvointi on suuressa roolissa, kun puhutaan sairauspoissaolojen ehkäisystä tai työssä viihtymisestä. Töiden jakamien useamman työntekijän kesken, ja näin ollen kuormittavuuden pienentäminen, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, ovat keinoja psyykkisen työhyvinvoinnin kohentamiseen ja kiireen tunteen pienentämiseen. (Virolainen, 2012, s.18.)



Kuvio 2. Psykkiseen työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä avainsanoja

Henkinen työhyvinvointi ymmärretään tavallisesti osana psyykkistä työhyvinvointia. Henkisellä työhyvinvoinnilla viitataan ihmisten välisiin kohtaamisiin ja kohteluun työpaikalla niin henkilöstön välillä kuin asiakkaita kohdatessa. Henkinen työhyvinvointi on myös yhteistyön sujuvuutta ja toisista välittämistä, toisten tukemista työssään ja muiden työn kunnioittamista. Yhteisöllisyys ja iloisuus työn tekemisessä sekä tunne siitä, että työn tekeminen on mielekästä ja vaikuttaa positiivisesti ihmisenä kasvamiseen, ovat tyypillisiä henkiseen työhyvinvointiin liitettäviä tekijöitä. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä voi sanoa rehellisesti nauttivansa työnteosta ja saavansa siitä tärkeää sisältöä elämäänsä. On kuitenkin tärkeää muistaa myös oman ja työyhteisön arvomaailmojen kohtaamisen merkitys, kun puhutaan henkisen työhyvinvoinnin toteutumisesta. Organisaatiolla, jossa työskentelemisellä on positiivisia vaikutuksia myös muuhun yhteiskuntaan, ja jonka motiivina ei ole pelkästään taloudelliset voitot, on paremmat edellytykset henkisen työhyvinvoinnin toteutumiselle. (Virolainen, 2012, s. 26–27.)

Tarkkonen (2012, s 193) määrittelee henkisen työhyvinvoinnin työssä viihtymiseksi, tyytyväisyydeksi vallitseviin työolosuhteisiin sekä työn iloon. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee työn imua, jolloin työn tarjoamat haasteet ja niistä selviytyminen ovat tasapainotilassa. Työntekijä kokee työnsä

merkitykselliseksi ja mielekkääksi ja hänen työnsä sujuu häiriöttä ja ilman keskeytyksiä. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee työssään arvostusta, oikeudenmukaisuutta sekä onnistumisen kokemuksia.

3.3 Psyykinen työhyvinvoinnin johtaminen osana esihenkilön työtä

Kuten jo aiemmin on tullut mainittua, ovat ihmisten väliset hyvät suhteet ja yhteisöllisyys sekä kohtaamiset ja yhteydenpito työntekijöihin erittäin tärkeitä psyykkiseen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Vilkmanin (2016, s. 22–23) mukaan ihmisten johtamistyön kehittäminen ihmisläheisempään suuntaan on ollut jo jonkin aikaa johtamiskoulutusten aiheena ja kehitystyön kohteena. Modernin johtajan tulisi johtaa työntekijöitä motivoivalla, sitouttavalla, yksilön tarpeisiin perustuvalla otteella ja unohtaa insinöörimäinen asijahtaminen, joka on ollut pitkään vallalla suomalaisessa työkuulttuurissa. Hallinnollisiin asioihin keskittyvä esihenkilö unohtaa usein työnsä tärkeimmän tehtävän eli yhteydenpidon ihmisiin. Jos osa työntekijöistä tekee etätöitä, saattaa johtajan huomio keskittyä toimistolla valvovan silmän alla työskenteleviin, jolloin yhteydenpito etätyöntekijöiden kanssa jää vähäiseksi.

Myös Alahuhta (2015, luku Ihmisten ja vireen johtaminen) painottaa läsnä olevan kuuntelemisen merkitystä psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisessa. Työntekijää voi kuunnella sekä kasvokkain että puhelimitse tärkeintä on vain se, että oppii kuulemastaan, saa erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia asioihin sekä voi osoittaa työntekijälle, että hän on tärkeä. Puhuminen on yleensä tehokkaampi tapa saada viesti perille kuin sähköpostin kirjoittaminen.

Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta ovat tärkeitä myös yrityksen ja työntekijän arvomaailmojen kohtaaminen. On tärkeää tuntea, että tekee merkityksellistä työtä, jota arvostetaan ja jota saa tehdä hyvässä hengessä muiden työntekijöiden kanssa. Myös avoimuus ja sujuva tiedonkulku vaikuttavat positiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin (ks. luku 3.2). Hurmerinta (2015, s. 45, 56) puhuu sosiaalisesta johtajuudesta, jossa organisaation menestys rakentuu positiivisen yhteisöllisyyden ja työhyvinvointiin panostamisen myötä. Sosiaalisen

johtajan tavoitteisiin kuuluu yhdessä toimimisen kulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen, hierarkian vähentäminen työyhteisössä, avoin tiedonkulku sekä innovointiin rohkaiseminen. Sosiaalinen johtaja ei pelkää muutosta vaan näkee sen mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa. Hän voi mahdollistaa omalla esimerkillään sosiaalisen työyhteisön synnyn. Sosiaalisessa työyhteisössä kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja tiedonkulkuun työntekijöiden välillä, esimerkiksi modernien sosiaalisten viestintävälineiden avulla. Yrityksen yhteiset visiot ja arvot auttavat sosiaalisen työyhteisön rakentumisessa ja henkilöstön sitoutumisessa organisaatioon.

Psyykkinen työhyvinvointi osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia on asia, jota tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti ja se onkin keskeinen osa kaikilla tasoilla toimivien esihenkilöiden työtä. Esihenkilöiden oma asenne työhyvinvointityötä kohtaan on sen toteutumisen kannalta ratkaisevassa roolissa ja siksi siihen kannattaakin suhtautua positiivisesti ja avoimin mielin. Psyykkisen työhyvinvoinnin johtaminen lähtee pienistä asioista, kuten esimerkiksi päivittäisestä kanssakäymisestä ja kohtaamisista henkilöstön kanssa. (Virolainen, 2012, s. 105.) Nämä kohtaamiset ovat työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeitä tapahtuivatpa se sitten fyysisesti toimistolla tai etätyövälineiden avulla verkossa.

3.4 Psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtaminen

Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu lisäävät psyykkistä työhyvinvointia ja tunnetta siitä, että esihenkilö välittää ja on tukena työpäivän aikana. Eklundin ym. (2021, s. 26, 186) mukaan hybridityö haastaa esihenkilöt tarjoamaan sekä etänä työskenteleville että toimistolla läsnä oleville tasapuoliset työolosuhteet tehtävänjaon, viestinnän ja palkitsemisen ja palautteenannon suhteen. Työn sujuminen etätyöpäivien aikana on varmistettava muun muassa seuraavien työn kuormittavuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta: rauhalliset työskentelyolosuhteet, hyvä työergonomia ja työvälineet kunnossa sekä toimiva psykososiaalinen, eli työskentelyä tukeva ja kannustava, työympäristö.

Eklund ym. (2021, s. 29–30) painottaa molemminpuolisen luottamuksen merkitystä hybridityössä. Kun luottamus on kunnossa ja työntekijällä on varma olo oman roolinsa, työtehtäviensä ja esihenkilön hänelle asettamien tavoitteiden suhteen, voi hybridityöskentely olla molemmille osapuolille toimiva ratkaisu. Esihenkilön vähäinen luottamus työntekijän suoriutumista kohtaan voi vaikuttaa haitallisesti työntekijän työmotivaatioon, oman työnsä hallitsemisen tunteeseen ja työstä suoriutumiseen. Jos luottamusta ei ole, syyllistyy esihenkilö usein niin sanottuun mikrojohtamiseen, jonka tyypillisiä piirteitä on vaatimus jatkuvasta tavoitettavissa olost, mikä on omiaan lisäämään työntekijän stressiä. Mikrojohtaminen voi myös pienentää työntekijän itseohjautuvuutta ja kumota näin vapaa-ajan ja työn jaksottamisen ohella yhden etätyöskentelyn suurimmista hyödyistä psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta.

Myös Vilkman (2016, 3. luku) kuvaa etäjohtajien yhdeksi suurimmista haasteista luottamuksen muodostumisen siihen, tehdäänkö etätöissä oikeasti töitä, kun ei olla toimistolla valvovan silmän alla. Luottamus kasvattaa kuitenkin luottamusta ja sen rakentaminen on yksi tärkeimmistä asioista etätyötä johtavan esihenkilön työssä. Luottamus rakentuu avoimen ja runsaan kommunikoinnin seurauksena ja johtaa siihen, ettei esihenkilön tarvitse varautua jatkuvasti pahimpaan. Toinen esiin tulleista haasteista on työsuoritusten mittaaminen ja esihenkilön oma kontrollintarve siihen liittyen. Tärkeintä olisi muuttaa asenteita ja toimintatapoja niin, että työajan mittaamisen sijasta keskityttäisiin työn suoritusten tarkasteluun. Fokus tulee asettaa työpaikan ja ajan sijasta siihen, että työt tulee tehtyä ja tavoitteet saavutettua. Psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta työn tuloksellisuutta kannattaa seurata ennemminkin työyksikkö kuin yksilötasolla, jotta välttyttäisiin sen aiheuttamilta negatiivisilta sivuilmiöitä, kuten esimerkiksi kilpailulta ja kateudelta.

Virolainen (2012, s. 206) muistuttaa, että esihenkilön on etätyötä tai hybridityötä tekevässä organisaatiossa entistä vaikeampi puuttua konflikteihin tai työpaikkakiusaamiseen. Onneksi etätyö ei sinänsä lisää tämänkaltaisia ongelmia. Toisaalta konfliktitilanteita pystyy välttelemään helposti jättämällä esimerkiksi vastaamatta kollegalta tulleeseen provosoivaan viestiin tai puheluun.

Kaikenlaiset epäselvyydet ja konfliktit heikentävät työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia ja niiden käsittelystä tulisi sekä työntekijän että esihenkilön molempien kantaa vastuuta.

Eklund ym. (2021, s. 33 ja 54–55) puhuu henkisestä työturvallisuudesta osana työympäristöön ja työtehtäviin liittyviä vaaroja etätöiden aikana. Henkinen työturvallisuus on erilaisiin henkisiin rasitustekijöihin puuttumista ja niiden torjumista. Tällaisia henkisiä rasitustekijöitä voivat olla heikosta työn johtamisesta aiheutuvat psykososiaaliseen ympäristöön liittyvät riskit, kuten esimerkiksi toimimaton yhteistyö, viestinnän ja vuorovaikutuksen puute tai vähäisyys tai huono käytös työyhteisössä. Henkistä rasittavuutta lisätä myös tekniset ongelmat virtuaalisessa työympäristössä. Henkisen työturvallisuuden tunne lisääntyy, jos esihenkilö osoittaa olevansa tavoitettavissa ja työntekijä saa helposti vastauksia ja tukea häntä askarruttaviin ongelmiin. Epämuodollisen viestinnän merkitys korostuu etätöissä, sillä se on omiaan luomaan rentoa ja avointa työilmapiiriä. Tunne siitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä kaikilla mahdollisilla eri välineillä, vähentää työn kuormittavuutta.

Myös ulkopuolisuuden tunne ja yksinäisyys ovat etätöihin liittyviä vakavasti otettavia haasteita. Ne voivat omalta osaltaan lisätä työn henkistä rasittavuutta ja vaikuttaa psyykkiseen työhyvinvointiin negatiivisesti. Esihenkilön voi olla vaikea tulkita oikein työntekijän tunteita ja yksinäisyyden kokemusta tilanteessa, jossa työntekijä ei niin sosiaalisena persoonana on huomaamattomampi eikä lähtökohtaisesti priorisoi itsenäistä työskentelyä. (Eklund ym., 2021, s. 50.) Esihenkilön olisi tärkeää tutustua työntekijöihinsä ei vain työtehtävien sisällön kautta, mutta myös persoonina, jotta hän oppisi ymmärtämään heidän tarpeitaan paremmin.

Eklund ym. (2021, s. 33–35, 52) muistuttaa, että työn rasittavuus ja kuormittavuus voi yllättää ja voi ajaa etätöiden tekijän helposti työuupumukseen. Etäjohtajan voi olla vaikeaa seurata työntekijöiden stressin ja työn määrää erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työ tehdään tietokoneella ja ajatuksissa. Haastetta lisää myös se, että työntekijät kokevat työn kuormittavuuden yksilöllisesti ja siihen ei vaikuta vain työn määrä vaan myös työn hallinnan kokemus.

Työntekijän oma vastuu rajojen vetämisestä on etätöiden myötä korostunut, mutta työkuorman hallintaan ja aikataulupaineiden selättämiseksi on äärimmäisen tärkeää saada tukea työpäiviin sekä omalta esihenkilöltä että kollegoilta läheisten antaman tuen lisäksi. Kun työntekijää kannustetaan riittävien taukojen pitämiseen ja hän saa helposti apua ongelmatilanteissa alttius loppuun palamiseen pienenee. Hyvä johtaja tietää missä mennään töiden suhteen, antaa tukea ja palautetta sekä keskustelee matalalla kynnyksellä työntekijän kanssa. Johtajan tehtävänä on myös ohjata työntekijää huomaamaan etätöskentelyyn liittyviä psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin riskejä ja kannustaa heitä itsensä johtamisen taitojen vahvistamiseen.

Hybridityössä tarvittava ihmisiä tukevaa johtamistyyli tukee työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia. Humala (2018, s. 8–9) painottaa väitöskirjassaan ihmislähtöisen ja humanin johtajuuden tärkeyttä koko yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi. Humaanin johtaja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa ammatillisesti sekä edistää työn merkityksellisyyttä ja kollektiivista luovuutta työyhteisössä. On tärkeää, että virtuaalista työympäristöä johtaa henkilö, joka on sisäistänyt teknologian soveltamisen ja multimedian käytön merkityksen luovuuden, yhteistyön ja tuottavuuden edistämiseksi. Johtajan tulee keskittyä vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa ja kiinnittää huomiota tiedolla johtamiseen, jaettuun valtaan ja vastuuseen sekä kollektiivisen älykkyyden vaalimiseen. Virtuaalisessa työympäristössä luovuutta voi edistää itsensä näkyväksi tekevä johtaja, joka pitää huolta henkilöstöstä sekä viestii heidän kanssaan aktiivisesti ja monikanavaisesti.

4 ETÄTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

Etätöille tyypillisiä piirteitä on tietotekniikan käyttö sekä ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätöitä voi tehdä jatkuvasti kotoa käsin, mutta toisaalta se voi olla myös luonteeltaan satunnaista tai säännöllistä eli vain silloin

tällöin tai tietyinä päivinä viikossa toimiston ulkopuolelta tapahtuvaa työskentelyä. (Vilkman, 2016, s. 13.)

Etätyö on yleistynyt keväällä 2020 alkaneen koronaviruspandemian jälkeen. Ennen pandemiaa etätyön tekeminen oli harvinaisempaa ja rajoittui vain tiettyihin toimialoihin. Mahdollisuudesta työskennellä etänä on tullut yksi tärkeistä kriteereistä työtä haettaessa. Etätyötä tekevän henkilön työsuhde noudattaa normaalia työsopimuslakia, sekä lähtökohtaisesti myös työaikalakia, eikä siihen liity erityistä lainsäädäntöä. Poikkeuksena on, että työn tekemisen paikkaa ei ole määritelty perinteisen mallin mukaisesti. (Hanni ym., 2022, s. 153.)

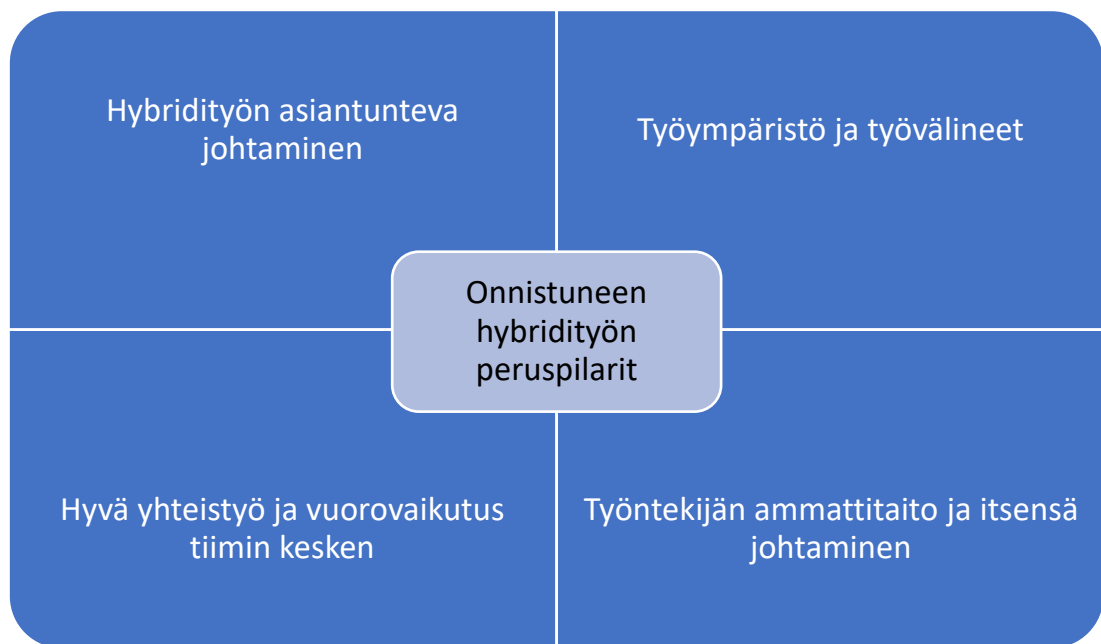
Etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto vaan tapa organisoida työ eri tavoin kuin aikaisemmin. Työehtosopimus määrää työntekijän työstä samalla lailla tekipä hän sitä toimistolla tai etätöissä toimiston ulkopuolella. Vuoden 2020 alussa uudistunut työaikalaki määrittelee työajaksi työhön käytetyn ajan työnteon paikasta riippumatta. Työaika ja työmäärää tulee seurata työnantajan toimesta, mutta työntekijä on myös itse vastuussa työn määrän ja kuormittavuuden seuraamisesta. Työnantajan vastuulla on niin lähi- kuin myös etätyötä tekevän henkilön työterveydenhuollon järjestäminen sekä työturvallisuus- ja työsuojeluasiat. (Eklund ym. s. 2021, s. 32.)

4.1 Hybridityö

Koronapandemia pakotti monet organisaatiot keväällä 2020 kehittämään erilaisia hybridityömalleja, joissa on tarkoitus yhdistää lähi- ja etätyö ottamalla molemmista työnteon tavoista parhaat puolet irti. Koska hybridityön tekemisestä ja sen johtamisesta ei ole pitkän ajan kokemusta organisaatioissa, on siihen liittyviä käytänteitä ja asenteita sekä ongelmia hyvä käsitellä ja kyseenalaistaa sekä esihenkilöiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

Eklund ym. (2021, s. 24–25) painottaa onnistuneen hybridityökulttuurin rakentuvan neljän peruspilarin varaan (Kuvio 3.). Erittäin tärkeänä asiana esiin nousee hybridityön asiantunteva johtaminen. Esihenkilötaitojen ohella hyvät

tietoliikenneyhteydet ja tekniset välineet edesauttavat toimivan työympäristön rakentamista. Yhteistyö ja vuorovaikutus esihenkilöiden, kollegojen ja erilaisien sidosryhmien kesken edesauttavat asioiden sujuvaa hoitamista. Etätyössä olevan työntekijän työskentelytaidot ja asiantuntemus täytyy olla riittävällä tasolla, jotta hän selviää työtehtävistään etätyöpäivän aikana. Työntekijältä vaaditaan myös itseohjautuvuutta ja kykyä hakea ja pyytää apua ongelmatilanteiden edessä.



Kuvio 3. Onnistuneen hybridityön peruspilarit

Etätyöpäivät on mahdollista muokata omaan työskentelyyn ja elämäntyyliin sopiviksi, jolloin psyykkistä työhyvinvointia lisäävät motivaatiotekijät työn tekemistä kohtaan erottuvat selkeämmin. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi valta, eli halu johtaa, tehdä päätöksiä ja vaikuttaa muihin tai riippumattomuus, eli halu työskennellä muista riippumattomasti ja kokea vapauden tunnetta. Omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja erottaminen kollegojen motivaatiotekijöistä on tärkeää yhteisen sävelen ja erilaisten työntekotapojen ymmärtämisen kannalta. Niin kasvotusten kuin etänäkin tehtävä yhteistyö helpottuu, kun omat tarpeet ja odotukset ovat muiden tiedossa. Omien motivaatiotekijöiden sanoittaminen vähentää virheellisten tulkintojen tekemistä ja viestintää muiden työntekijöiden kanssa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että omat arvot voivat näyttäytyä kollegoille kaukaisina ja ei niin tärkeinä, jolloin niiden

ylikorostaminen voi saada aikaan hämmennystä ja ristiriitatilanteita. (Eklund ym., 2021, s. 162–163.)

4.2 Hybridityö psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Kuten aiemmin jo todettu psyykkinen työhyvinvointi rakentuu muun muassa työn kuormituksen hallinnan, työn merkityksellisyyden kokemuksen sekä yhteisöllisyyden ja ihmisten välisten kohtaamisten varaan. Haapakoski ym. (2020, s. 14) painottaa yhteyden ja yhteisöllisyyden merkitystä etätöiden tekemisessä. Hänen mukaansa etätö ei ole vain virtuaalityövälineiden avulla työskentelyä tutun toimiston ulkopuolella vaan yhteys muiden ihmisten kanssa luo perustan isoon osaan työtä. Toimistolla on helpompaa kysyä kollegan mielipidettä, kokoontua luovan tehtävän ääreen spontaanisti, esihenkilön kanssa on vaivattomampaa pitää pikapalavereja ja ihmisten keskellä voi päästä nopeammin työn imuun kiinni. Näillä kaikilla tekijöillä on oma vaikutuksensa työntekijän kokemaan työn kuormittavuuteen, stressaavuuteen ja sitä kautta psyykkiseen työhyvinvointiin.

Etätö on tuonut monenlaisia positiivisia asioita työelämään. Ensimmäisenä etätöiden hyödyistä puhuttaessa mainitaan yleensä matkustamisen vähenemisen myötä tapahtuva ajan ja ympäristön säästäminen sekä tartuntatautien leviämisen väheneminen. Myös toimintakustannukset alenevat toimitilatarpeiden ja työpaikkaruokailun vähenemisen myötä. Monet etätöitä tutkineet selvitykset ovat myös sitä mieltä, että etätöiden tekeminen on nostanut työn tuottavuutta, vaikka tätä monesti epäilläänkin. Etätöiden hyviin puoliin psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta lukeutuu mahdollisuus joustavampaan elämäntyyliin sujuvamman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen myötä. Myös omaa osaamista voi olla helpompaa kehittää joustavampien työaikojen seurauksena. Työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi lisääntyy ja stressi vähenee, kun joustavat työajat mahdollistavat oman tehokkaan työskentelyn ajankohdan huomioinnin. Jos etätöntyöntekijällä on mahdollisuus rauhalliseen työympäristöön, voi keskittyminen parantua ja lisätä näin ollen työn tuottavuutta. (Eklund ym., 2021, s. 47–49.)

Virolainen (2012, s. 205) kuitenkin muistuttaa, että etätyössä on psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta myös negatiivisia piirteitä. Sosiaalisen kanssakäymisen ja tuen kaipuu sekä erillisyyden, ulkopuolisuuden ja turvattomuuden tunteet ovat työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Myös Eklund ym. (2021, s. 51–52) tiivistää useiden etätyötä tutkivien raporttien nostavan etätöiden keskeisimmiksi haasteiksi yhteenkuuluvuuden tunteen puutteen ja yksinäisyyden kokemukset. Esihenkilöt ovat huolissaan lisäarvoa ja ideoita työhön tuovan kollektiivisen älykkyyden hiipumisesta tiimin sisällä. Huolenaiheena on myös työn ja muun elämän rajan hämärtyminen ja sitä kautta kuormituksen kasvaminen. Kuormituksen kasvu huolettaa esihenkilöiden ohella myös työntekijöitä, jotka pelkäävät, että kommunikointi tiimin kanssa rajoittuu vain varsinaisten työtehtävien suorittamiseen. Yleinen huoli on myös työn tuotavuus etätöiden aikana ja työn tekemiseen soveltuvien rauhallisten työtilojen löytäminen.

Työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemukset ovat työssä viihtymisen ohella tärkeässä roolissa psyykkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa. Tilastokeskuksen raportissa kuvataan ja vertaillaan palkansaajien kokemuksia työoloista koronakriisiä (2018) ennen ja sen jälkeen (2021). Oman työn merkityksellisyyden kokemus on hieman lisääntynyt vuodesta 2018 eli ajasta ennen koronaa. Naiset (40 %) kokivat työnsä selkeästi miehiä (25 %) useammin erittäin merkitykselliseksi. Kasvu on näkynyt erityisesti etätyötä tekevien naisten keskuudessa, kun taas etätyötä tekevilla miehillä suunta on ollut päinvastainen. Työn merkityksellisyyden kasvu on ollut selkeämpää julkisella sektorilla (50 → 54 %), kun taas yksityisellä puolella työn merkityksellisyys on pysynyt samalla tasolla (25 %). (Sutela & Pärnänen, 2021, s. 70.)

4.3 Itseohjautuvuus etätyössä ja psyykkinen työhyvinvointi

Itseohjautuvuus on itsensä johtamista, eli kykyä toimia ja työskennellä ilman jatkuvaa valvomista ja esihenkilön läsnäoloa ja johtamista. Punaisena lankana itseohjautuvuuden takana toimii ajatus järkevästä yksilöistä, joka yhdessä

muiden kanssa toimiessaan voi saada yhdessä ryhmänä aikaan jotain vieläkin fiksumpaa. On syytä muistaa, että itseohjautuva organisaatio kaipaa edelleen selkeää johtamista, joka sisältää tavoitteiden asettelua, tärkeysjärjestyksen linjausta, rajojen ja raamien asettamista sekä ongelmien ratkaisua. Itseohjautuvan organisaatiota ei kuitenkaan johdeta byrokratian ja hierarkian tavoin. Yrityksen tavoitteiden toteutuminen ja esihenkilötyössä onnistuminen mitataan siinä, miten kiinnostuneita esihenkilöt ovat johtamistaan työntekijöistä ja heidän palvelemisestaan. (Savaspuro, 2020, s. 101–102.)

Psyykkiseen työhyvinvointiin vahvasti vaikuttavia tekijöitä ovat jo aiemmin kapaleessa 3.2 mainitut työntekijän työssä jaksaminen, työn kuormittavuus, työmäärä ja stressin sietokyky. Hanni ym. (2022, s. 160) painottaa, että etätyöskentelyä ja siihen liittyvää haitallista kuormitusta on syytä seurata työnantajan toimesta aktiivisesti. Seuranta voi tehdä esimerkiksi vapaamuotoisten keskustelujen ja/tai kyselyjen avulla, joiden aikana työntekijää muistutetaan siitä, että työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista korostuu etäpäivän aikana. Esihenkilö voi myös ottaa kokonaistyöajan ja lepotaukojen toteutumisen tarkempaan seurantaan.

Vaikka esihenkilöiden tulee tukea työntekijöitään etätyön aikana, on johtamisvastuu työstä myös etätyöntekijällä itsellään. Psyykkiseen työhyvinvointiin vahvasti vaikuttava ajankäytön hallinta eli asioiden priorisointi, organisointi ja tauotus korostuvat etätyötä tehdessä. Etätyöntekijä punnitsee myös useammin, milloin hänen täytyy selvittää asia itse ja milloin on syytä ottaa yhteyttä esihenkilöön tai muihin kollegoihin apua saadakseen. (Savaspuro, 2020, s. 102.) Myös Virolainen (2012, s. 206) puhuu suuren osan vastuusta jäävän työntekijöiden hartioille etätyön aikana. Jotta esihenkilö tai lähimmät kollegat ymmärtäisivät ja osaisivat puuttua työntekijän ongelmiin tai stressin määrään, täytyy työntekijän itsensä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti tuoda esille psyykkistä työhyvinvointia koskevia epäkohtia.

Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon, miten paljon omaan työhön vaikuttaminen ja hallinnan tunne omasta työstä vaikuttaa työperäisen stressin määrään ja sitä kautta psyykkiseen työhyvinvointiin. Hallinnan tunne

omaa työtä kohtaan voimistuu, jos työ itsessään tuottaa merkityksellisyyden kokemuksia, voimme hallita sitä vaikuttamalla työoloihin ja omaa työtä koskeviin päätöksiin, sekä ymmärrämme työtämme palautteen saamisen myötä. (Lappi, 2022, s. 41.) Itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen, aikataulujen hallintaan sekä oman suorituskyvyn ylläpitoon voidaan järjestää koulutuksia ja valmennuksia työnantajan toimesta. Esimiesten antama positiivinen malli on kuitenkin myös erittäin tärkeässä roolissa, kun pyritään tukemaan ihmisiä itsetuntemuksen vahvistamisessa ja omien voimavarojen vaalimisessa. (Savaspuro, 2020, s.105.)

Työn mielekkyydellä ja merkityksellisyydellä on valtava merkitys työntekijän sisäiseen motivaatioon ja sen kautta psyykkiseen työhyvinvointiin. Savaspuro (2020, s. 104) puhuu sisäisen motivaation tärkeydestä itseohjautuvuuden kannalta. Sisäinen motivaatio kumpuaa kolmesta seikasta: (1.) autonomiasta, eli halusta vaikuttaa ja päättää omasta elämästään, (2.) yhteisöllisyydestä, eli kuulumisesta johonkin porukkaan ja ihmisyyden jakamisesta, sekä (3.) kyvykkyydestä, eli halusta tehdä mieleisiä asioita, joissa on hyvä ja haluaa tulla paremmaksi. Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa nämä sisäisen motivaation seikat ja pyrkiä kannustamaan työntekijöitään itsetuntemuksen kasvattamiseen esimerkiksi miettimällä, mitä tarpeita etätyön tekeminen omalla kohdalla täyttää ja mitä tarpeita jää täyttämättä.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyön kyselylomake koostui 17 kysymyksestä, jotka oli ryhmitelty neljään aiheeseen liittyvään osa-alueeseen. Kysymysrunko oli rakennettu perustuen opinnäytetyön teoriaan ja sitä hiottiin paremmin kohdeyrityksen tarkoitukseen sopivaksi yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston työntekijöiden kanssa.

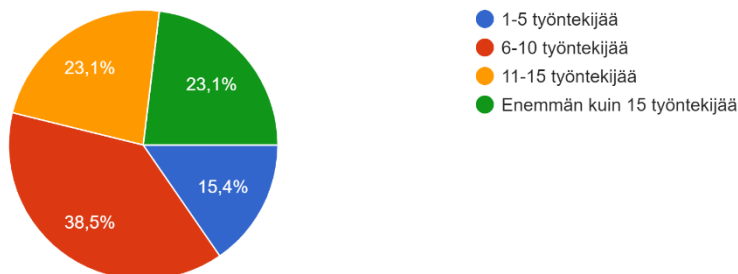
Kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation kaikille niille 36 esihenkilöille, joiden työntekijöillä oli mahdollisuus työskennellä hybridimallin mukaisesti. Kyselyyn vastasi 13 esihenkilöä eli vastausprosentti oli 36,1 %. Kysely toteutettiin laatimalla kysely Forms-työkalun avulla. Esihenkilöille lähetettiin pyyntö vastata kyselyyn henkilöstöosaston toimesta. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa.

5.1 Psykkinen työhyvinvointi käsitteenä ja taustatietoja

Kysely alkoi esihenkilöiden työn taustojen kartoittamisella. Koska tiimin koko saattaa vaikuttaa olennaisesti esihenkilön ajan käyttöön, viestimiseen ja johtamiskäytäntöihin, oli se tärkeä esihenkilöiltä saatava taustatieto. Suurin osa (5 henkilöä/38,5 %) kyselyyn vastanneista esihenkilöistä johti 6–10 henkilön tiimiä. Toiseksi suurimman joukon (3 henkilöä/23,1 %) muodostivat esihenkilöt, jotka johtivat joko 11–15 työntekijän tai yli 15 henkilön tiimejä. Vain kahdella vastaajalla (15,4 %) oli johdettavanaan pieni, 1–5 työntekijän tiimi.

1. Kuinka suuri tiimi sinulla on?

13 vastausta



Kuvio 4. Tiimin koko

Seuraavaksi tutkimukseen osallistujia pyydettiin kertomaan lyhyesti omin sanoin, mitä psykkinen työhyvinvointi heille tarkoittaa. Useimmin vastauksissa toistui työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden tärkeys (5 mainintaa) sekä työstressin ja työnkuormituksen tasapainotila (5 mainintaa). Seuraavaksi useimmin psykkinen työhyvinvointi miellettiin työssä viihtymiseksi (4 mainintaa), työn ja vapaa-ajan tasapainoksi (4 mainintaa) ja tunteeksi, että voi olla oma itsensä (4 mainintaa). Työstä motivoituminen miellettiin psykkinen työhyvinvoinniksi 3 vastaajan toimesta. Seuraavat psykkinen työhyvinvoinnin

kokemukset saivat kukin 2 mainintaa: turvallinen olo työpaikalla, vuorovaikutteinen työyhteisö sekä kuulluksi ja hyväksytyksi tulemisen tunne. Myös hallinnan tunne omasta työstä, paineesta huolimatta työssä jaksaminen, avoin työympäristö ja työkuultuuri sekä luottamus tekemiseen ja osaamiseen mainittiin osaksi psyykkistä työhyvinvointia. Eräs vastaajista kiteytti asian seuraavasti: ”Kun voi työssään hyvin, on kiva tulla hymy huulella joka aamu töihin.”

Viimeisenä tämän osion kysymyksenä tiedusteltiin esihenkilöiden mielipidettä siitä, miten merkittäväksi he kokevat (1–5 asteikolla) psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisen hybridityössä. Erittäin merkityksellisiksi asian koki 10 esihenkilöä (76,9 %). Melko merkitykselliseksi asian koki 3 esihenkilöä (23,1 %). Asia koetaan siis tärkeäksi niiden esihenkilöiden keskuudessa, jotka vastasivat tutkimukseen.

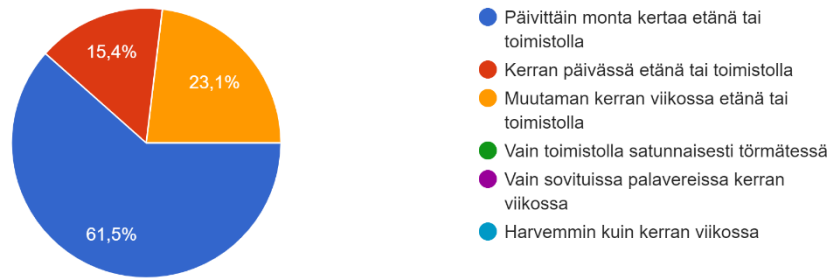
5.2 Kohtaamiset ja viestiminen

Niin kuin teoriaosassa kävi jo ilmi, on tiimin hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus yksi onnistuneen hybridityön peruspilareista. Koska toimiva vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi myös työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin, olivat tämän osion kysymykset erittäin kiinnostavia psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisen kannalta.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin esihenkilöiden tapoja pitää yhteyttä työntekijöihinsä. Yhteydenpito tuntuu olevan erittäin vilkasta, sillä jopa 8 esihenkilöä (61,5 %) kertoi pitävänsä yhteyttä työntekijöihinsä päivittäin monta kertaa päivässä joko etänä tai toimistolla. Kerran päivässä etänä tai toimistolla yhteyttä työntekijöihinsä piti 2 esihenkilöä (15,4 %). Muutaman kerran viikossa etänä tai toimistolla työntekijöihinsä oli yhteydessä 3 esihenkilöä (23,1 %).

4. Kuinka usein olet yhteydessä työntekijöihisi työviikon aikana?

13 vastausta



Kuvio 5. Yhteydenpito työntekijöihin työviikon aikana

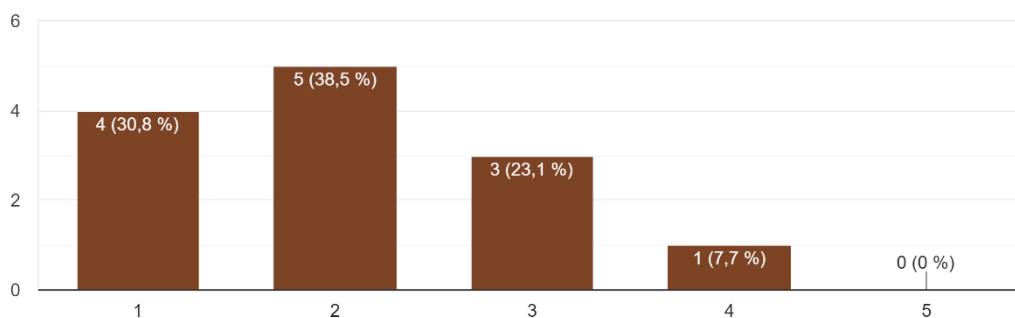
Lähes kaikki esihenkilöt (11 henkilöä/84,6 %) kertoivat kommunikoidensa mieluiten kasvotusten työntekijöidensä kanssa. Yhden esihenkilö mielestä viestiminen oli helpointa Teamsin chatti toiminnon välityksellä ja yksi henkilö kirjoitti asian riippuvan täysin asian sisällöstä. On parempi viestiä tärkeimmät asiat sähköpostin välityksellä, jotta tieto saadaan kaikille asianosaisille samanaikaisesti ja siitä jää kirjallinen jälki. Eri viestintävälineiden käyttö riippuu siis asian kiireellisyydestä, mutta toisaalta myös sen yksinkertaisuudesta/monimutkaisuudesta. Kasvokkain viestimistä puollettiin sen henkilökohtaisuuden, parhaan keskusteluyhteyden muodostumisen sekä toisen reaktion näkemisen takia. Kirjoitettu viesti jättää aina tulkinnanvaraa, mutta kasvotusten ei yleensä tule tehtyä vääriä tulkintoja. Kasvotusten viestintä koettiin parhaimpana myös siksi, että kasvokkain asioita tulee käsiteltyä tehokkaammin, konkreettisemmin ja laaja-alaisemmin. Kasvotusten tapahtuva viestintä on nopeaa, luontevaa ja helppoa. Kasvotusten tapahtuva viestintä koetaan siis arvokkaaksi ja tärkeäksi, vaikka se ei aina olekaan mahdollista tiimiläisten työskennellessä etäämmällä. Toisaalta jotkut työtehtävät vaativat konkreettista läsnäoloa toimistolla, jolloin kasvokkain viestintä on luonnollisin keino.

Suurin osa esihenkilöistä (9 henkilöä/69,2 %) kokivat tärkeänä tiedon siitä, milloin työntekijät ovat etätöissä ja milloin läsnä toimistolla. Tieto työntekijän olinpaikasta helpottaa yhteisten töiden suunnittelua, koska tietyt asiat vaativat koko tiimin läsnäoloa toimistolla. Tieto työntekijän työskentelypaikasta auttaa myös esihenkilöä suunnittelemaan oman viikkonsa niin, että hän olisi

mahdollisimman usein paikalla silloin, kun toimistolla työskentelee suurin osa tiimin jäsenistä. Asioiden koetaan hoituvan, olivatpa työntekijät sitten etänä tai toimistolla. Toiveena oli, että etäpäivät olisivat helposti muistettavia päiviä, esimerkiksi maanantai tai perjantai soveltuisivat hyvin etätyöskentelyyn. Esihenkilöt, jotka eivät kokeneet tietoa työntekijän työskentelypaikasta tarpeelliseksi perustelivat sen muun muassa luottamuksena työntekijöihinsä. Työskentelypaikalla ei ole väliä vaan pääasia on, että hommat hoituvat ja työntekijä on tavoitettavissa. Eräs esihenkilö kommentoi asiaa seuraavasti: ” En keksi, mitä teen sillä tiedolla. Luotan ihmisiin, että asiat tulevat hoidettua riippumatta paikasta. Jokainen voi puolestani järjestää työnsä kuten tehokkaimmaksi yhdessä katsotaan.”

Yhteydenpitoa työntekijöihin etätyöpäivän aikana ei koettu suurimman osan vastaajista keskuudessa haastavaksi. Esihenkilöistä 9 (69,3 %) oli sitä mieltä, että yhteydenpito ei ole lainkaan haastavaa tai se on vain todella satunnaisesti haastavaa. Kolme henkilöä koki yhteydenpidon melko haastavaksi ja yksi haastavaksi. Kellään ei ollut todella suuria ongelmia yhteydenpidon kanssa.

7a. Miten haastavana koet yhteydenpidon työntekijöihisi etätyöpäivän aikana (asteikolla 1–5)?
13 vastausta



Kuvio 6. Yhteydenpidon haastavuus etätyöpäivän aikana

Yhteydenpidon helppoutta tukee monipuoliset viestintävälineet, erityisesti Teams ja puhelin mainittiin useissa kommentteissa. Etätyöskentelyyn on jo totuttu eli yhteydenotto tuntuu helpolta ja työntekijät ovat tavoitettavissa työajalla. Yhteydenpitoa voi hankaloittaa se, että työntekijän pitämiä taukoja on vaikeampi ennustaa. Miinuksena mainittiin myös se, että spontaani

kommunikaatio ja yhteydenpito jää etätyöpäivinä vähäiseksi. Kontakti saaminen on kasvotusten helpompaa ja nopeampaa.

5.3 Työnkuva ja työn kuormittavuuden seuraaminen

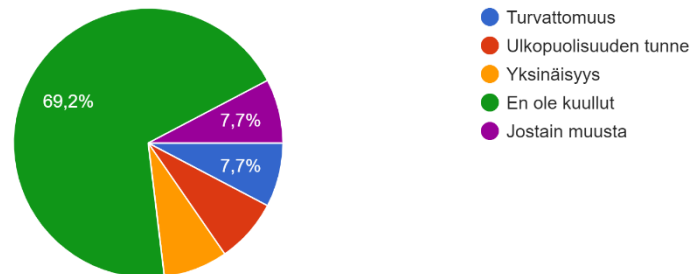
Työntekijöiden kokonaistyöajan, taukojen pidon sekä työn ja vapaa-ajan seuraaminen jakoi esihenkilöiden vastauksia melko tasaisesti. Esihenkilöistä 8 (61,5 %) kertoi seuraavansa työntekijöidensä kuormitusta, mutta 5 vastaajaa (38,5 %) ei käyttänyt siihen työaikaansa. Seuraamattomuutta perusteltiin sillä, ettei organisaatiossa ole tällä hetkellä ajantasaiseen työajan seurantaan ja siihen ei ole myöskään muiden töiden ohella tarpeeksi aikaa. Luottamus työntekijöihin nousi myös näissä vastauksissa esille. Työntekijän oma vastuu töiden jaksottamisesta korostui ja esihenkilön tehtävänä on seurata töiden valmistumista ajallaan. Eräs esihenkilö kertoi reagoivansa ja keskustelevansa työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti vasta sitten, jos jotain muutoksia työntekijän työskentelytavoissa ilmenee. Myös silloin reagoidaan, jos sähköposteja alkaa säännöllisesti tulla iltamyöhään. Jotkut esihenkilöt, jotka kertoivat seuraavansa työntekijöiden kuormitusta, pyytävät tiimiä ilmoittamaan satunnaisesti tai esimerkiksi kolmen kuukauden välein liukumavapaiden määrät, jolloin esihenkilö pystyy huolehtimaan siitä, että ylityötunteja ei kerry liikaa. Esihenkilöillä oli myös tapana keskustella työtehtävistä ja työn kuormittavuudesta vähintään kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä tai uuden sesongin työnjakoja tehdessä. Eräs esihenkilö kertoi pitävänsä tiiminsä kanssa kerran viikossa palaverin, jossa tulevan viikon tavoitteet ja tapahtumat käydään läpi. Palaverissa selviää, mitä kukin työntekijä parhaillaan tekee ja kuinka paljon töitä on. Kukaan esihenkilöistä ei kertonut seuraavansa työntekijöiden taukojen pitoa vaan tämä koettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseksi asiaksi. Kuten teoriaosiossa (luku 3.4) mainittiin, on työntekijä etätyökäytännön yleistettyä yhä useammin itse vastuussa omasta kuormittumisestaan. Psykkisen työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin erittäin tärkeää, että asia tiedostetaan, sitä seurataan esihenkilön toimesta ja töiden järjestelyyn saadaan tukea myös kollegoilta.

Suurin osa esihenkilöistä (9 henkilöä/69,2 %) vaikutti olevan tietoisia työntekijöiden työmotivaatiosta ja töiden sujumisesta etätyöpäivän aikana. Kaksi esihenkilöä (15,4 %) vastasivat olevansa erittäinkin tietoisia asiasta ja kaksi vastasi olevansa ainakin jollakin tasolla perillä asiasta. Myös työntekijän uralla etenemisen tavoitteet ja koulutustavoitteet vaikuttivat vastausten perusteella olevan tiedossa erittäin hyvin kuudella esihenkilöllä (46,2 %), hyvin tiedossa neljällä esihenkilöllä (30,8 %) ja jotenkin tiedossa kolmella esihenkilöllä (23,1 %).

Kuten teoriaosiossa (s. 17) tuli jo mainittua, psyykkiseen työhyvinvoinnin kokemukseen liittyy monenlaisia eri tunteita, joista osan on todettu yleistyneen etätyöskentelyn alettua. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin ovatko esihenkilöt kuulleet työntekijöidensä kärsivän erinäisistä tunteista etätyöpäivän aikana. Turvattomuus, ulkopuolisuuden tunne ja yksinäisyys saivat kaikki yhden äänen. Yksi esihenkilö vastasi kysymykseen vaihtoehdon ”jostain muusta” ja kertoi työntekijänsä kokevan etätyöskentelyn osittain hankalaksi kotona, koska työ on luonteeltaan tiimityötä ja työntekijälle tulee olo, että haluaisi olla läsnä tiimille, koska se voi tarvita häntä. Suurin osa esihenkilöistä (9 henkilöä/69,2 %) ei ollut kuullut työntekijöidensä kärsivän yllä mainituista tunteista, mikä on erittäin positiivinen asia. Tilanteita, joissa yllä mainittuja tunteita on herännyt, on käsitelty työntekijöiden kanssa muun muassa niin, että on yhdessä päätetty, että tiimi on paikalla mahdollisimman paljon, jotta kaikki ovat helposti tavoitettavissa ja tilat ja välineet ovat helposti käytössä. Joku tiimi oli käsitelty asiaa yhdessä: ” Olemme käyneet läpi toimisto ja etätyön hyödyt/haitat sekä tunnistaneeet riskit. Toki kaikki eivät ole varmaan antaneet suoraa palautetta, mutta suurin osa kokee, että sopivassa suhteessa etätyö on plussaa. Osa haluaa tehdä aina työt toimistolla, jotta eivät kanna kotiin töitä. Olemme joustavia ja kumpikin toiminta on sallittavaa.” Todettiin myös, että ne, jotka kokevat esimerkiksi yksinäisyyden tunteita, ovat yleensä enemmän paikalla toimistolla. Työntekijöiden tulee tiedostaa, että jos tiimi on hajallaan, osasta asioita jää väistämättä ulkopuoliseksi, mutta jokainen voi valita sen, miten usein tulee toimistolle.

10a. Oletko kuullut työntekijöidesi kärsivän seuraavista tunteista etätöiden aikana?

13 vastausta



Kuvio 7. Tunteet etätyöpäivän aikana

5.4 Etätöiden vaikutus psyykkisen työhyvinvoinnin johtamiseen

Esihenkilöt eivät pääsääntöisesti kokeneet etätöskentelyn vaikuttavan heidän työhönsä psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Kahdeksan esihenkilöä (61,5 %) ei kokenut mitään merkitystä etä- tai läsnätyön välillä, kahden esihenkilön (15,4 %) mielestä psyykkisen työhyvinvoinnin johtaminen on jopa helpottunut ja kolmen esihenkilön (23,1 %) mielestä vaikeutunut. Asiaa perusteltiin muun muassa sillä, että etätöiden ei ole koettu vähentävän muuta, kuin vapaa-aika kommunikaatiota, mitä kyllä pidettiin toisaalta koheesioin takia tärkeänä asiana. Samaa asiaan viittasi esihenkilö, joka mainitsi tiimin yhteishengen ylläpidon vaikeutuneen ja pohti, vaikuttaisiko se pitkällä aikavälillä negatiivisesti tiimin ”me-henkeen”. Muutosten näkeminen ja seurattavuus koettiin hankalammaksi, kun työntekijöitä ei näe päivittäin toimistolla. Eräs esihenkilö koki myös psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisen vievän enemmän aikaa, kun käytössä on hybridityömalli. Toisaalta suuri osa esihenkilöistä ei kokenut etätöskentelyn vaikuttaneen psyykkisen työhyvinvoinnin johtamiseen, koska etätöskentelyä on kuitenkin vain 1–3 päivää viikossa ja myös etäpäivinä kommunikointi on helppoa. Myös esihenkilön oman psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta etätöskentely koettiin positiivisena asiana ajansäästön, rauhallisten työolojen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon kannalta.

Esihenkilöiltä tiedusteltiin, miten huolissaan he olivat (asteikolla 1–5) työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin läheisesti liittyvistä asioista. Työntekijöiden kuormittumisesta etätyöpäivän aikana tai kokonaistyöajassa pysymisestä ei oltu juurikaan huolissaan esihenkilöiden keskuudessa. Yksi esihenkilö (7,7 %) ei ollut lainkaan huolissaan, seitsemän esihenkilöä (53,8 %) oli vain satunnaisesti huolissaan ja viisi esihenkilöä (38,5 %) hieman huolissaan. Kukaan ei ollut huolissaan tai todella huolissaan kuormittavuudesta tai kokonaistyöajassa pysymisestä. Töiden hoitamisesta ja työtehokkuudesta oli huolissaan yksi esihenkilö (7,7 %). Viisi esihenkilöä (38,5 %) oli hieman huolissaan asiasta ja viisi esihenkilöä (38,5 %) vain satunnaisesti huolissaan. Kaksi esihenkilöä (15,4 %) ei kokenut murehtivansa asiaa lainkaan. Työntekijöiden mahdollisesta yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteista oli huolissaan 2 (15,4 %) ja hieman huolissaan 3 (23,1 %) esihenkilöä. Satunnaisesti asia pohditutti lähes puolia esihenkilöistä (6 henkilöä/46,2 %). Kaksi esihenkilöä (15,4 %) eivät olleet lainkaan huolissaan asiasta. Työntekijöiden avun tarpeesta työpäivän aikana oli erittäin huolissaan yksi (7,7 %), melko huolissaan yksi (7,7 %) ja huolissaan 3 (23,1 %) esihenkilöä. Suurinta osaa esihenkilöistä asia vaivasi vain satunnaisesti (6 henkilöä/46,2 %) ja kaksi (15,4 %) eivät olleet avuntarpeesta lainkaan huolissaan. Kysymys tiedonkulusta työntekijöiden välillä etätyöpäivän aikana jakoi mielipiteitä tasaisemmin. Neljä esihenkilöä (30,8 %) oli huolissaan ja kolme (23,1 %) melko huolissaan asiasta. Kolme esihenkilöä (23,1 %) ei murehtinut asiaa lainkaan ja kolme (23,1 %) murehti sitä vain satunnaisesti.

Esihenkilöltä kysyttiin, millä toimenpiteillä he ovat lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta ja tiimihenkeä etätöiden aikana. Lähes kaikissa vastauksissa nousi esiin matalan kynnyksen Teams-työkalun hyödyntäminen etätyöpäivän yhteydenpidossa. Teamsin välityksellä pidettiin perjantaikahveja ja muita kahvitaukoja, säännöllisiä palavereja ja Teamsiin on perustettu myös oma vapaamuotoinen keskusteluryhmä. Jotkut tiimit ovat myös yhteisesti sopineet, että kerran viikossa kaikki ovat samaan aikaan toimistolla. Vastauksissa nousi esiin viikoittaisen tiimipalaverin merkitys. Viikkopalavereissa vaihdetaan kuulumisia ja käydään läpi tulevia tapahtumia ja tehtäviä. Näissä palavereissa epäkohdat ja

ongelmat tulevat yleensä parhaiten esiin. Joku esihenkilö teki tiimilleen viikko-
viestin, jolla tiedotti tiiminsä jäseniä meneillään olevista tapahtumista.

Suurin osa esihenkilöistä (11 henkilöä/84,6 %) ei kokenut, että etätyöt olisivat
vaikuttaneet tiedon kulkuun työyhteisössä. Kahden (15,4 %) esihenkilön mu-
kaan etätöillä on ollut vaikutuksia tiedonkulkuun. Negatiivisena asiana mainit-
tiin se, että osa tiedoista jää niiden henkilöiden tietoisuuteen, jotka ovat sa-
maan aikaan toimistolla. Koettiin myös, että yhteydenpito muihin vaatii jonkin
verran enemmän aktiivisuutta ja yhteisiä säännöllisiä asioiden läpikäyntiaikoja
pitää sopia usein etukäteen. Tiedonkulkuun tiimin kesken on myös tullut tar-
kennuksia eli siihen on jouduttu kiinnittämään enemmän huomiota kuin ennen.

Esihenkilöitä pyydettiin vastaamaan myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin
eli, mitkä ovat heidän käyttämänsä hyväksi koetut toimintamallit ja ongelmakohdat
psykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Eräs esihenkilö kommentoi asiaa näin: ”
Ehkä vaikea erottaa, miten isossa kuvassa psyykkisen hyvinvoinnin johtaminen
poikkeaa etänä. Työntekijällä täytyy aina olla tunne, että häneen luotetaan,
mutta esihenkilön apu on aina nopeasti saatavissa → sisäinen motivaatio tuesta
ja arvostuksesta. Tärkeää myös tuntea henkilö, ei vain työntekijää.” Myös muista
vastauksissa kävi ilmi, miten tärkeänä esihenkilöt pitävät sitä, että ollaan tilanteen
ja työkuorman tasalla, pidetään tiivistä yhteyttä tiimiläisten kanssa ja kysytään
apua tiimikaverilta matalalla kynnyksellä. Toimivina käytänteinä mainittiin myös
avoimet ja rakentavat keskustelut, säännöllisesti yhteiset palaverit, henkilökohtaiset
keskustelut, työntekijän kuuntelu, aito kiinnostus häntä kohtaan sekä läsnäolo
tilanteissa.

Psykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa ongelmalliseksi koettiin se, että
työntekijä ei ole fyysisesti samassa paikassa esihenkilön kanssa ja sen myötä
arviointi henkilön tilanteesta ja voinnista ja tuntemuksista vaikeutuu. Tämä on-
gelma ilmenee erityisesti silloin, jos soitetaan Teams-puheluita ilman kameraa
ja vastapuolen reaktio jää näkemättä. Ongelmia tuottaa kiire ja kalenterin täyt-
tyminen aiempaa nopeammin, jolloin yhteydenpidolle ei jää tarpeeksi aikaa.
Ongelmia tuottaa myös se, että vaikeuksista ei haluta jutella etänä vaan mie-
luummin kasvotusten. Koettiin myös, että etätyöskentelyssä työkaverit eivät

hitsaudu niin hyvin yhteen. Etäisyys heikentää kontaktia ihmisiin ja joskus tulee tunne, ettei näe työntekijöitä riittävän usein. Pohdittiin myös sitä osaavatko työntekijä olla rehellisiä omasta työhyvinvoinnista: ”Kertovatko ihmiset avoimesti haasteistaan vai ollaanko kertomatta peläten, että etätyömahdollisuus poistetaan?”

Lopuksi esihenkilöiltä tiedusteltiin vielä heidän toiveistaan koskien psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisen tukikeinoja työnantajan puolelta. Listalla oli toive selkeistä johtamismalleista, aiheeseen liittyvistä koulutuksista, parhaiden käytänteiden jakamisesta, keskusteluavusta ja vertaistuesta. Toiveena oli myös, että työtehtävien määrä ja sisältö olisi sellainen, ettei se lähtökohtaisesti ylikuormittaisi työntekijöitä. Etätyömahdollisuus koettiin tärkeänä ja psyykkistä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä ja toiveena on, että sitä tuetaan myös jatkossa.

6 POHDINTAA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden keskuudessa hyväksi koettuja toimintamalleja psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa sekä nostaa esille siinä ilmeneviä haasteita. Tarkoituksena oli samalla kerätä tietoa siitä, miten toimeksiantaja voisi edistää ja tukea yrityksen esihenkilöiden etäjohtamista psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijöiden työhyvinvoinnin on todettu vaikuttavan yritysten menestykseen merkittävästi. Opinnäytetyön aihe on tärkeä siitäkin syystä, että psyykkisen työhyvinvoinnin heikentyminen on ollut uutisissa puheenaiheena viime aikoina. Koronapandemian myötä etätyöskentely on kasvanut räjähdysmäisesti ja etätyömahdollisuudesta on tullut yksi tärkeä kriteeri uutta työpaikkaa haettaessa. Kohdeorganisaatiossa X hybridityöskentelymalli on otettu käyttöön koronapandemian myötä, joten opinnäytetyön aihe on yritykselle sen vuoksi ajankohtainen.

Toteutin tutkimuksen empiirisen osan sähköisen Forms-työkalun avulla. Lähetin tutkimuskyselyyn vastaamispyynnön yhteensä 36 kohdeorganisaation esihenkilölle yrityksen henkilöstöosaston välityksellä. Kyselyn saaneet valikoituivat sen perusteella, että heillä oli työntekijöitä, joilla oli mahdollisuus työskennellä hybridityömallin mukaisesti etänä kolmena päivänä viikossa. Annoin vastausajaksi kaksi viikkoa ja lähetimme asiasta muistutusviestin puolentoista viikon kohdalla. Kyselylomakkeen alussa esihenkilöille kerrottiin taustatietoja tutkimuksen aiheesta ja sekä se, mihin tutkimuksella pyritään.

Tutkimustulosten mukaan psyykinen työhyvinvointi koettiin tärkeänä asiana niiden esihenkilöiden keskuudessa, jotka vastasivat tutkimukseen. On kuitenkin syytä huomata, että tutkimukseen osallistui 36,1 % kutsutuista esihenkilöistä. Pohdittavaksi siis jäi, oliko tämä merkki siitä, että aihetta ei koeta kohdeorganisaation esihenkilöiden keskuudessa tarpeeksi tärkeäksi vai onko esihenkilöillä niin paljon tekemistä, ettei aika riitä tutkimukseen vastaamiseen. Tutkimukseen vastaajien joukko on niin pieni, että tuloksista ei voi vetää luotettavia johtopäätöksiä. Vastaukset antavat kuitenkin suuntaa yrityksen jatko-suunnitelmiin psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisessa ei koettu merkittäviä muutoksia työskentelivätpä työntekijät sitten etänä tai toimistolla. Merkittävimmin etätyöskentelyn koettiin vaikuttaneen spontaanin vapaa-ajan kommunikaation vähenemiseen työntekijöiden kanssa ja sen myötä tiimin me-henkeen. Yhteydenpito työntekijöihin etätyöpäivän aikana koettiin pääsääntöisesti helpoksi ja välineet siihen asianmukaisiksi ja toimiviksi. Tämä on tärkeä asia, sillä toimivalla vuorovaikutuksella voi olla suuri vaikutus työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Vastausten perusteella yhteyttä pidettiin yhtä vilkkaasti, olivatpa työntekijät sitten toimistolla tai etänä. Vastauksista kävi myös ilmi se positiivinen asia, että suurin osa esihenkilöistä suosi edelleen kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Hyvä asia psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta oli myös se, että suurin osa esihenkilöistä koki tärkeänä tietää, mitä työntekijät kulloinkin tekivät ja miten suuri heidän työkuormansa oli. Esihenkilöt keskustelevat työntekijöidensä

kanssa töiden sujumisesta, motivaatioon liittyvistä tekijöistä ja etenemistavoiteista, mikä kertoo siitä, että esihenkilöt välittävät työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Tiimityöskentelyn ja töiden suunnittelun kannalta esihenkilöt kokivat pääsääntöisesti tärkeänä asiana sen, että he suurin piirtein tiesivät, milloin työntekijät olisivat toimistolla, jotta olisivat itse samaan aikaan myös paikalla. Vastauksista kävi myös ilmi psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta tärkeä piirre eli luottamus omiin työntekijöihin sekä siihen, että työt hoituvat ajallaan tekipä niitä sitten etänä tai toimistolta käsin. Luvussa 3.4 mainittiin luottamuksen muodostavan psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta toimivan ilmapiirin etätyöskentelylle ja kasvattavan työntekijän itsevarmuutta oman roolinsa, työtehtäviensä ja tavoitteidensa suhteen. Työntekijöihin luotettiin myös yhä useammin työajan seuraamisessa, töiden tauottamisessa ja tasapainoilussa työn ja vapaa-ajan välillä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on positiivista, että työntekijöihin luotetaan, mutta seuraamattomuutta perusteltiin myös sillä, että siihen ei ollut tarpeeksi aikaa tai toimivia välineitä.

Toimivia psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamiskäytänteitä nousi esiin useita. Yhteisöllisyyden tunnetta ja tiimihenkeä on nostatettu etätyöpäivien aikana muun muassa matalan kynnyksen Teams-työkalun avulla. Teamsissä on kahviteltu ja pidetty säännöllisiä palavereja. Myös säännölliset viikkopalaverit, joissa käydään läpi mennyttä ja tulevaa nousivat esiin toimivina käytänteinä. Esihenkilöille on tärkeää, että he ovat tilanteen tasalla, pitävät tiivistä yhteyttä tiiminsä kanssa ja heillä on mahdollisuus olla yhteydessä työntekijöihin myös etätyöpäivän aikana. On tärkeää, että tiimin sisällä on hyvä yhteishenki ja että apua voidaan pyytää matalalla kynnyksellä. Ongelmakohtiksi nousi työntekijän kokonaistilanteen ja reaktion arvioinnin vaikeus etätyöpäivän aikana. Esiin nousi myös huoli siitä, onko kommunikointi etätyövälineiden avulla yhtä tehokasta ja aitoa sekä se, heikentääkö etätöiden teko pitkällä aikavälillä tiimihenkeä.

On tärkeää, että etätyömahdollisuutta tuetaan myös jatkossa, koska sen koetaan lisäävän sekä esihenkilöiden että työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia. Kohdeorganisaatio voi tukea esihenkilöiden työtä jatkossa antamalla heille koulutusta, keskusteluapua ja selkeitä malleja psyykkisen työhyvinvoinnin

etäjohtamiseen. On myös tärkeää, että työn tekemisen resurssit ovat sellaiset, että kenenkään työntekijän työkuorma ei kasva liian suureksi ja vaikuta negatiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin.

Itselleni opinnäytetyön tekeminen oli silmiä avaava kokemus työhyvinvoinnin maailmaan. Työhyvinvointi on aihe alueena erittäin laaja ja tässä opinnäytetyössä käsittelin vain sen yhtä osa-alutta eli psyykkistä työhyvinvointia. Jotta aiheesta olisi saanut monipuolisemman ja luotettavamman kuvan, olisi tutkimukseen kaivattu enemmän vastauksia esihenkilöiltä. Jatkotutkimusaiheena, ja jotta asiasta saisi vielä laajemman käsityksen, voisi olla mielenkiintoista selvittää etäjohtamiskäytänteitä myös fyysisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

LÄHTEET

Alahuhta, M., Häikiö, M., & Seppänen, P. (2015). Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. (2021). Hybridijohtaminen (1. painos.). Brik.

Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä: Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Hanni, M., Kettunen, S., & Tähtinen, O. (2022). Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti. Kauppakamari.

Humala, I., (2018). Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0833-9>

Hurmerinta, J. (2015). On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Kauppakamari.

Hytönen, T. & Pennanen, R. (20.3.2023). Nuoret uupuvat jo pian päästyään työelämään – Noora Lehtinen, 22, saa lyhentää työaikaansa, jotta jaksaa. <https://yle.fi/a/74-20022339>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittajan käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari.

Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent.

Leskinen, T. 1.4.2022. Etätyö yleistyy useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-li-saantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>

Manka, M., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Savaspuro, M. (2020). Itseohjautuvuus ja johtaminen etätyön aikaan. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (toim.), Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä (s. 100–119). Alma Talent.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. (n.d). Työhyvinvointi. Haettu 19.11.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutukset palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus.

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 19.11.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (9.3.2023). Miten Suomi voi? Haettu 18.5.2023
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Satakunta: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Haettu 19.11.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

LIITE 1: TUTKIMUKSEN KYSYMYSLOMAKE

Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut 2000-luvun alusta huomattavasti samalla kun on huomattu kiireestä johtuvan työpahoinvoinnin lisääntyneen. Se on suuressa roolissa, kun puhutaan sairauspoissaolojen ehkäisystä tai työssä viihtymisestä. Kun puhutaan psyykkisestä työhyvinvoinnista, käsitellään työn kuormittavuustekijöitä ja stressaavuutta, kiirettä ja työpaineita, työilmapiiriä, vapaa-ajan ja levon tasapainoa sekä mielekkäitä työtehtäviä.

Viime vuosien aikana yleistyneellä etätyöskentelyllä on havaittu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Etätyöskentelyn myötä myös esihenkilöiden johtamiskäytännöt ovat murroksessa. Esihenkilötyön haasteina psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan pitää ajan riittämistä ihmisten johtamiselle, yhteydenpidolle ja työntekijöiden tarpeiden kuulemiselle. Työntekijän psyykkistä työhyvinvointia uhkaavat monet tekijät ja eivätkä ne aina katso työn tekopaikkaa tai tapaa.

Tämän opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuskyselyn avulla on tarkoitus selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden keskuudessa hyväksi koettuja toimintamalleja psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa ja toisaalta myös nostaa esille siinä ilmeneviä haasteita, jotta niihin voidaan puuttua tulevaisuudessa. Suuri kiitos jo etukäteen ajastasi, jonka käytät tämän lomakkeen kysymyksiin vastaamiseen.

Psyykkinen työhyvinvointi käsitteenä ja taustatietoja

1. Kuinka suuri tiimi sinulla on?
2. Mitä psyykkinen työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
3. Asteikolla 1–5, kuinka merkittäväksi koet psyykkisen työhyvinvoinnin johtamisen hybridityössä?

Kohtaamiset ja viestiminen

4. Kuinka usein olet yhteydessä työntekijöihisi työviikon aikana? a) päivittäin monta kertaa etänä tai toimistolla b) kerran päivässä etänä tai toimistolla c) muutaman kerran viikossa etänä tai toimistolla d) vain toimistolla törmätessä e) vain sovituissa palavereissa kerran viikossa f) harvemmin kuin kerran viikossa
5. Miten viestit mieluiten työntekijöidesi kanssa? Miksi?
6. Onko sinulle tärkeää tietää, milloin työntekijäsi ovat etätöissä? Perustele.
7. Miten haastavana koet yhteydenpidon työntekijöihisi etätyöpäivän aikana (asteikolla 1–5)? Perustele.

Työnkuva ja työn kuormittavuuden seuraaminen

8. Seuraatko työntekijöiden kokonaistyöaika, taukojen pitoa ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa? Perustele.
9. Miten tietoinen olet työntekijöidesi (asteikolla 1–5): a) työmotivaatiosta ja töiden sujumisesta b) työhön ja uralla etenemiseen liittyvistä tavoitteista?
10. Oletko kuullut työntekijöidesi kärsivän seuraavista tunteista etätöiden aikana: a) turvattomuus b) ulkopuolisuuden tunne c) yksinäisyys d) jostain muusta?
11. Jos vastasit edelliseen ”jostain muusta”, niin kerro mistä.
12. Jatkokysymys 11. kysymykseen, miten olette käsitelleet tilanteen?

Etätöiden vaikutus psyykkisen työhyvinvoinnin johtamiseen

13. Onko etätö mielestäsi helpottanut/vaikeuttanut/ei merkitystä työtäsi esihenkilönä psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta? Jos on, niin miten?
14. Miten huolissasi olet esihenkilönä seuraavista asioista työntekijöiden etätyöpäivän aikana (asteikolla 1–5):

- a) työn kuormittavuus b) kokonaistyöajassa pysyminen c) töiden hoitaminen ja työtehokkuus d) työntekijöiden yksinäisyyden/ulkopuolisuuden tunne e) työntekijöiden avun tarve g) tiedonkulku työntekijöiden välillä

15. Millä toimenpiteillä olette lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta ja tiimihenkeä etätöiden aikana?
16. Onko etätöet vaikuttaneet tiedon kulkuun työyhteisössä ja jos on, niin mitä toimenpiteitä on jouduttu tekemään?
17. Mitkä ovat käyttämäsi hyväksi koetut toimintamallit psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa?
18. Mitkä asiat koet ongelmallisiksi psyykkisen työhyvinvoinnin etäjohtamisessa?
19. Millaisia tukikeinoja toivoisit saavasi psyykkisen työhyvinvoinnin etätöjohtamiseen työnantajasi puolesta?