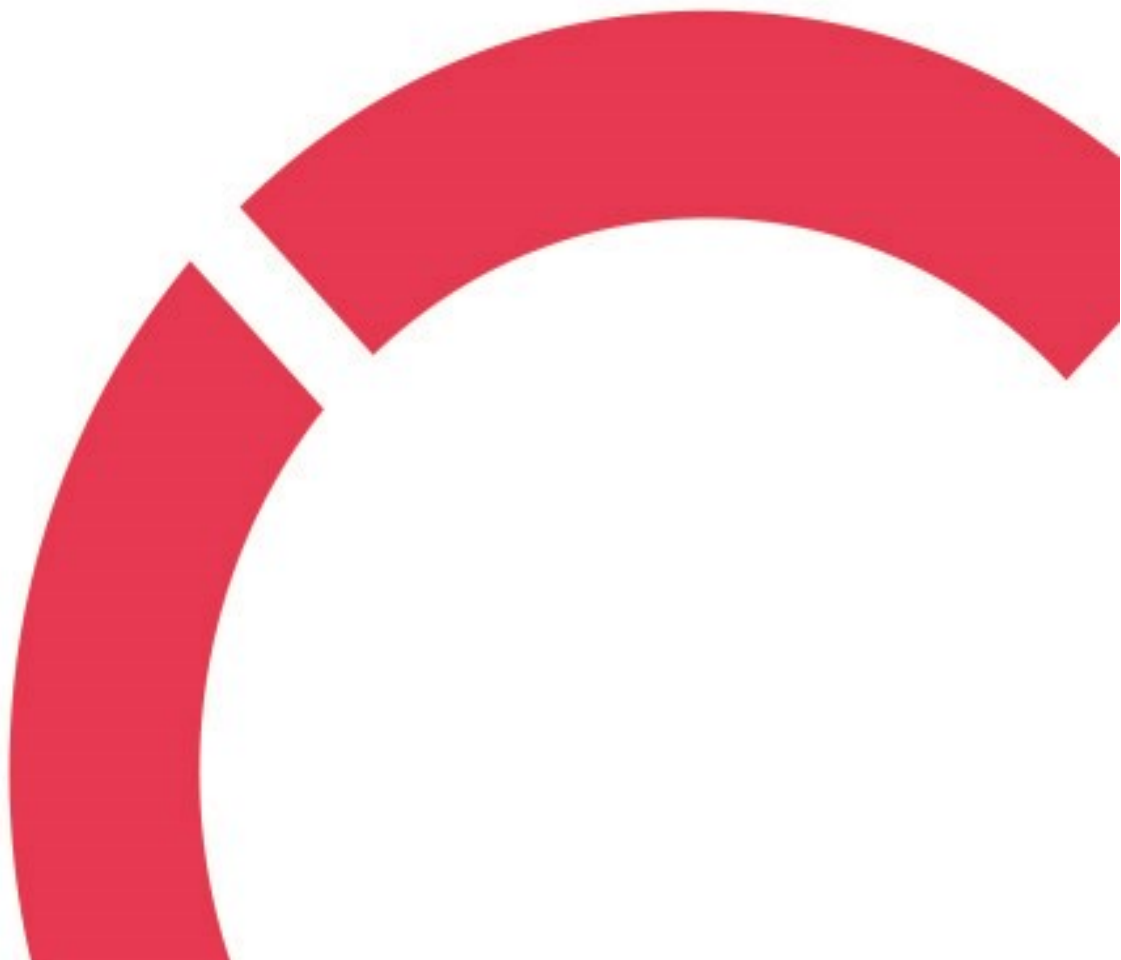


**Susanna Hietaharju**

**TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN ETÄJOHTAMISEN KAUTTA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Toukokuu 2024**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Susanna Hietaharju
<b>Koulutus</b> Liiketalouden koulutus		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN ETÄJOHTAMISEN KAUTTA		
<b>Työn ohjaaja</b> Ann-Christine Johnsson		<b>Sivumäärä</b> 30 + 1
<p>Opinnäytteen tarkoituksena oli tarkastella etäjohtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemisessa. Opinnäytteen myötä oli tarkoitus laatia työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen tilaa kartoittava ja niitä kehittävä kyselylomake. Kyselylomakkeen tuli soveltua erityisesti sellaista asiantuntijatyötä tekeville yrityksille, joissa käytetään erilaisia etä- ja lähityön muotoja ja joissa johtamisessa painottuu etäjohtaminen.</p> <p>Teoriaosassa käsiteltiin etäjohtamista, työhyvinvointia sekä työhyvinvointia tukevia etäjohtamisen keinoja. Aihe on ajankohtainen, sillä tällä vuosikymmenellä kasvanut etätyön tekeminen on muuttanut johtamisen perinteisiä käytänteitä, mikä panee organisaatiot panostamaan työhyvinvointiinsa yhä enemmän. Teoriaosan antia käytettiin apuna laadittaessa kyselylomakkeen kysymyksiä. Empiirisen osan myötä analysoitiin laaditun kyselylomakkeen sisältöä ja yksittäisiä kysymyksiä sekä pyrittiin antamaan kyselylomaketta käyttävälle yritykselle vinkkejä ja välineitä tulosten analysointiin. Analyysin tarkoituksena oli antaa yritykselle keinoja tulkita henkilöstön työhyvinvointia ja heidän käsitystään etäjohtamisen tilasta.</p> <p>Opinnäytteen tutkimusmenetelmänä toimi pääasiassa kvalitatiivinen tutkimusote, joka toteutettiin analysoimalla kyselylomakkeen kysymyksiä ja miettimällä niiden kytköstä opinnäytteen teoriaosaan. Kyselylomaketta käyttävä yritys voisi kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta hyödyntää tuloksia, kvalitatiivista metodia täydentävästi käyttämällä. Kyselylomakkeen analysoinnin kautta selvisi, että työhyvinvointia ja etäjohtamisen tilaa kartoittavaa kyselylomaketta käyttämällä yritys voisi yhdessä henkilöstönsä kanssa saada käsitystä työhyvinvoinnista ja etäjohtamisen tilasta, huomata kehityskohteita, jalostaa positiivisia asioita sekä alkaa kehittää yhdessä toimintaa ja laatia työhyvinvointisuunnitelmaa.</p>		
<b>Asiasanat</b> Etäjohtaminen, etätyö, hybridityö, työhyvinvointi		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2024	<b>Author</b> Susanna Hietaharju
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration		
<b>Name of thesis</b> SUPPORTING WELL-BEING AT WORK THROUGH REMOTE MANAGEMENT		
<b>Centria supervisor</b> Ann-Christine Johnsson	<b>Pages</b> 30 + 1	
<p>The purpose of this thesis was to examine the means of remote management in supporting well-being at work. The aim of the thesis was to create a questionnaire to assess and develop the state of well-being at work and remote management. The questionnaire was to be particularly suitable for companies with specialist work that use various forms of remote and local work and where remote management is a key element of management.</p> <p>The theoretical part of the thesis covered remote management, well-being at work and the means of remote management to support well-being at work. This is a topical issue because the growth of remote working in this decade has changed traditional management practices, leading organizations to invest more and more in their well-being at work. The input from the theoretical part was used to help design the questions in the questionnaire. The empirical part analyzed the content of the questionnaire and the individual questions and aimed to provide the company using the questionnaire with tips and tools for analyzing the results. The purpose of the analysis was to provide the company with tools to interpret the well-being of its staff and their perception of the state of remote management.</p> <p>The research method used in this thesis was mainly qualitative, which was carried out by analyzing the questions in the questionnaire and considering their connection to the theoretical part of the thesis. A company using the questionnaire could benefit from the results through a quantitative research method, complementing the qualitative method. Through the analysis of the questionnaire, it became clear that by using the questionnaire to survey well-being at work and the state of remote management, the company, together with its staff, could gain an insight into well-being at work and the state of remote management, identify areas for development, refine the positive aspects and start to develop activities together and draw up a well-being at work plan.</p>		

<p><b>Key words</b> E-management, hybrid work, remote work, well-being at work</p>
--

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **Etäjohtaminen**

Etäjohtamisella (remote management, e-management) tarkoitetaan modernia johtamistapaa, jossa esihenkilötyötä toteutetaan etäältä, työyhteisön toimiessa hajautetusti, poissa johtajan välittömästä läheisyydestä. Etäjohtamisen keskeinen tavoite on tukea yhteistyömahdollisuuksia työntekijöiden välillä ja vahvistaa työntekijän omaa itseohjautuvuutta. Etäjohtaminen on nykyisin yleistynyt etenkin asiantuntijatehtävissä, toimistotyössä ja erilaisissa asiakaspalveluammateissa, joissa johdetaan etäältä useita eri yksiköitä tai toimitaan asiakkaiden tiloissa. (Työturvallisuuskeskus 2024a.)

### **Etätyö**

Etätyö (remote work) on yhä kiihtyvän digitalisaation myötä yleistynyt käsite sellaisesta ansiotyöstä, jossa työn tekemisen paikka ja / tai aika ovat monimuotoistuneet. Etätyö on yleistynyt laajalti etenkin koronapandemian myötä ja jatkanut kasvuaan sen jälkeen. Etätyöllä tarkoitetaan useimmiten työtä, jota suoritetaan osin tai kokonaan työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyön onnistumisen keskeisiä edellytyksenä toimii luottamus työntekijän, esihenkilön ja johdon välillä sekä yhteinen suunnitelmallisuus ja sopiminen ja itsenäisen työskentelyn tukeminen. (Työturvallisuuskeskus 2024b.)

### **Hybridityö**

Hybridityöllä (hybrid working, hybrid) tarkoitetaan sellaista työntekoa, jossa yhdistellään etätyötä sekä päätyöpisteellä tehtävää lähityötä. Työtapa alkoi yleistyä erityisesti koronapandemian myötä etenkin erilaisessa tieto- ja asiantuntijatyössä ympäri maailmaa, kun osa työntekijöistä jäi eri sulkujaksojen, ”lockdownien”, myötä työskentelemään etänä kotiin, toisten palaillessa kokonaan tai osittain työpisteille toimistoille. Hybridityön johtaminen sekä varsinaisten työtehtävien suorittaminen vaatii useimmiten laajaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöä. (Pullan 2022, 216–217.)

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnilla (job well-being, occupational well-being, well-being at work) tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua työarjesta, ja se muodostuu sellaisista tekijöistä, jotka liittyvät työntekijään itseensä (fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuntoon) sekä työympäristöön (mm. työpaikan henkinen ilmapiiri ja vallitseva johtamiskulttuuri). Yksilön kokonaisyhyvinvointiin liittyy työhyvinvoinnin lisäksi myös yksityiselämä ja vapaa-aika sekä niihin liittyvät asiat. (Viitala 2021, 43.)

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ETÄJOHTAMINEN</b> .....	<b>3</b>
2.1 Etäjohtaminen johtamisen menetelmänä .....	3
2.2 Keinoja onnistuneeseen etäjohtamiseen .....	4
2.2.1 Toimiva vuorovaikutus .....	5
2.2.2 Henkilöstön itsensä johtamisen tukeminen .....	6
2.2.3 Tiedonkulun varmistaminen .....	7
2.2.4 Tavoitettavuus, motivointi ja työntekijän kuormittumisen tarkkailu .....	8
<b>3 TYÖHYVINVOINTI</b> .....	<b>10</b>
3.1 Työhyvinvoinnin käsite .....	10
3.2 Työhyvinvoinnin portaat -mallinnus .....	12
3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen keinoin .....	13
3.3.1 Sosiaalisen ja psykologisen pääoman rakentaminen .....	14
3.3.2 Arvostava palaute-, vuorovaikutus- ja arviointikulttuuri .....	15
3.3.3 Työn imun tukeminen .....	17
3.3.4 Työkyvyn johtaminen .....	18
<b>4 ETÄJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN</b> .....	<b>19</b>
4.1 Tutkimuksen kohde .....	19
4.2 Soveltuvat menetelmät ja aineiston keruu .....	19
4.3 Kyselylomakkeen tulokset .....	21
4.4 Kyselylomakkeen tulosten tulkinta .....	22
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>26</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>28</b>
<b>LIITE</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Etäjohtajan osaamisalueet (mukaillen Vilkman 2016, 139) .....	5
KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2023, 110) .....	11
KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2022) .....	12

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään etäjohtamista sekä etäjohtamisen keinoja työhyvinvoinnin tukemisessa. Opinnäyteprosessin myötä opinnäytetyön tekijän on tarkoitus kehittää työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen tilaa kartoittava ja niiden kehittämistä tukeva kyselylomakemalli yrityksille, joissa totuttu toimintaympäristö on vahvassa murroksessa ja joissa työtä tehdään monipaikkaisesti eli käytetään erilaisia etä- ja lähityön muotoja. Kyselylomakkeen avulla yritys saisi kartoitettua työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen tilaansa, saisi valittua sen tulosten pohjalta kehittämiskohteita sekä pääsisi laatimaan omaa työhyvinvointisuunnitelmaansa.

Etätyön mahdollistaminen on lisääntynyt viime vuosina räjähdysmäisesti koetun pandemian muutettua lyhyellä varoajalla eri organisaatioiden käytänteitä, mutta mahdollistaneen jatkossa tämän pysyvämman työelämämuutoksen etätyön mahdollisuuden jäätyä käyttöön monella toimialalla ja mitä erilaisimmissa organisaatioissa. Samalla työhyvinvointi on noussut keskeiseksi yhteiskunnalliseksi tarkastelu- ja kehittämiskohteeksi hyvinvointivaltiossamme jo viime vuosikymmenten aikana, ja sen edistäminen ja tukeminen on keskeinen kilpailu- ja sitouttamistekijä alalla kuin alalla.

Etäjohtamisella tarkoitetaan nykyajassa laajalti yleistyneiden, uudenlaisten ja modernien työmuotojen johtamista, joiden myötä johtaja ei enää välttämättä kohtaa alaisiaan kasvokkain päivittäin tai edes säännöllisesti. Tällaisia työmuotoja ovat etätyö, jota tehdään muualla kuin työpaikalla, hajautettu työ, joka tapahtuu osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan avulla sekä liikkuva työ, jossa työnteen paikka vaihtelee jatkuvasti. (Vilkman 2016, 13–15.) Työhyvinvointi voidaan puolestaan määritellä monitahoisena kokonaisuutena, joka koostuu itse työstä ja työntekijän kokemasta työn mielekkyydestä, työntekijän terveydestä, työhön liittyvistä turvallisuustekijöistä sekä työssä koetusta hyvinvoinnista. Tästä kokonaisuudesta huolehtiminen on sekä työntekijän että työnantajan asia. (Sosiaali- ja terveystoimi 2023.)

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teoriakatsauksen myötä kyselylomake, esitellä laaditun kyselylomakkeen kysymyspatteristoa ja antaa lomaketta käyttävälle yritykselle välineitä vastausten analysointiin. Analyysiosiossa tuodaan esiin erilaisia mahdollisia tapoja valottaa lomaketta käyttävän yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä selventää johdon ja henkilöstön käsitystä siitä, miten työhyvinvointia tuetaan etäjohtamisen kautta. Samalla pyritään saamaan esiin lomakkeen käytön kautta

mahdollistuvaa sovellettavuutta ja hyötyä eli löytämään yritykselle mahdollisia kehittämiskohteita, joita voisi jatkossa hyödyntää työhyvinvoinnin etäjohtamisessa ja työhyvinvoinnin kehittämistoimissa.

Rakenteeltaan tämä opinnäytetyö jakautuu alun teoriakatsaukseen etäjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista sekä niitä seuraaviin opinnäyteprosessin myötä laaditun kyselylomakemallin esittelyyn, sen kautta mahdollistuvien yrityksen hyötykäytön ja sovellettavuuden esittelyyn sekä opinnäytteen lopussa esitettäviin keskeisiin johtopäätöksiin. Teoriaosuuden tehtävänä on avata työn myöhemmälle analyysiosuudelle teoreettinen kehys ja luoda näkökulmaa kehitetyn kyselylomakkeen myötä avautuvalle tiedolle. Opinnäytetyön varsinainen tutkimuksellinen osuus toteutuu analysoimalla kyselylomakkeen kysymykset, peilaamalla niitä teoriaan ja avaamalla samalla opiskelijan omaa tutkimusprosessin prosessinomaisuutta, lähinnä kvalitatiiviseen menetelmän kautta. Kyselylomaketta käytettäessä yritys voisi pääasiassa tarkastella vastauksia kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta, mutta sen rinnalle voitaisiin nostaa esiin kvalitatiivinen menetelmä täydentävänä metodina.

## 2 ETÄJOHTAMINEN

Tässä luvussa pyritään kartoittamaan, mitä etäjohtaminen johtamisen menetelmänä tarkoittaa sekä esittämään keskeisiä konkreettisia keinoja, joilla etäjohtaminen onnistuu. Luku jakautuu kahteen alukuun, joista ensimmäisessä pohditaan etäjohtamista modernina johtamisen menetelmänä, kun taas jälkimmäisessä esitellään alan kirjallisuudessa esiin tuotuja keskeisiä, onnistuneen etäjohtamisen keinoja.

### 2.1 Etäjohtaminen johtamisen menetelmänä

Etäjohtaminen on nykyisin laajalti yleistynyttä perinteisestä paikan päällä johtamisesta poikkeavaa johtamista, jonka ytimessä on samanaikaisesti koko työyhteisöön liittyvän yhteistyön mahdollistaminen sekä yksilön itseohjautuvuuden tukeminen. Tämä usein aikaan ja paikkaan sitoutumaton johtamisen muoto on saanut vahvaa jalansijaa etenkin erilaisissa asiantuntijatehtävissä kuin myös toimistotyössä ja erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä. Etäjohtamisen keskiössä on johtajan taito toimia eräänlaisena suunnannäyttäjänä, yhteistyön ja yhteisöllisen vuorovaikutuksen kehittäjänä sekä organisaatiossa tapahtuvan toiminnan koordinoijana ja työkyvyn tukijana. (Työturvallisuuskeskus 2024a.)

E-johtamisesta (distant leadership, e-leadership, virtual leadership, remote leadership) puhuttaessa tarkoitetaan yleensä teknologisen välineistön ja sovellusten käyttämistä johtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen tukena fyysisten, kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puuttuessa tai ollessa vähäisempiä. Esihenkilöiden siirryttyä etäjohtamisen kenttään tarvitaan laajalti koulutusta ja perehdytystä uusien järjestelmien ja sovellusten haltuun ottamiseksi sekä uudenlaisen ja modernin vuorovaikutus- ja toimintakulttuurin omaksumiseksi, mutta hyvän johtamisen periaatteet ovat yhä päteviä. Suhteiden rakentamiskyky, toimiva vuorovaikutus ja viestintä sekä työntekijöiden tuottavuuden ja osaamisen tukeminen ovat yhä keskiössä. (Laaksonen 2022, 75–76.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 23–24) kuvailevat, kuinka suomalainen yhteiskunta koki valtaavan nopean harppauksen etäjohtamisen yleistymiseen kevättalven 2020 tapahtumien myötä koronapandemian pakotettua tuhannet työntekijät muokkaamaan omaa työtään etätyöskentelyyn soveltuvaksi, nopealla aikataululla ja ikään kuin pakon sanelemana. Etätyö oli toki jo ennalta usealla sektorilla tuttua, mutta tilanne oli silti uudenlainen pandemian vietyä äkisti työntekijät kotiin, virtuaalisten työvälineiden ja -tapojen ääreen. Kuten Gratton (2022, 7–8, 62) muistuttaa, tuottavaa asiantuntijatyötä tehtiin

ennen vuotta 2020 tyypillisesti toimistolta käsin, joka varustettiin työnantajan toimesta mahdollisimman hyvin tukemaan työntekoa niin työturvallisuuden, teknologian kuin ergonomian suhteen. Korona-aika kuitenkin muutti kaiken totutun valtavalla nopeudella, ja maailmanlaajuisesti opittiin ottamaan haltuun erittäin suuria teknologisia harppauksia sekä erilaisia digitaalisia toimintamalleja eri organisaatioiden siirtäessä toimintaansa etäjohtettuihin kotitoimistoihin.

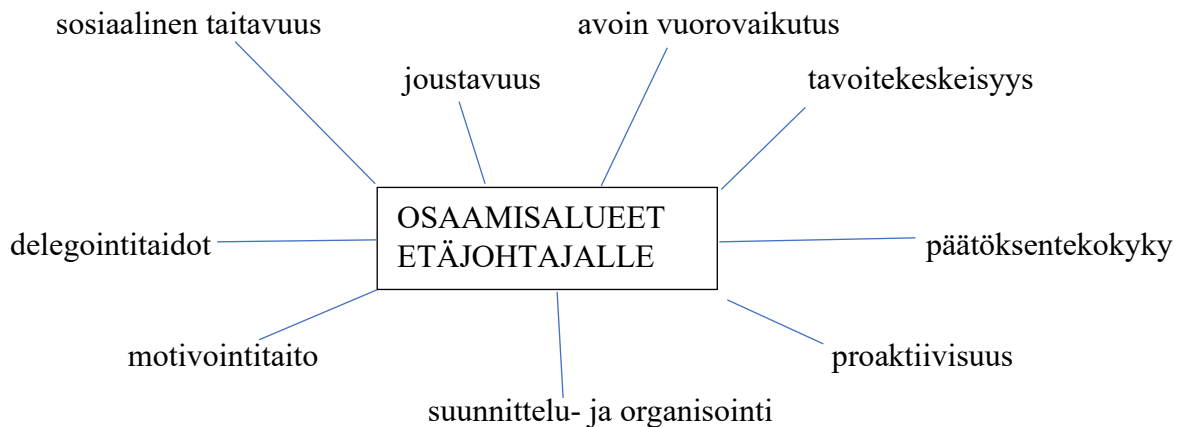
Etäjohtaminen voidaan nähdä tulevaisuuden johtajan ydinosaamisena, joka vaatii johtajalta oman toiminnan jatkuvaa tarkastelua ja päivittämistä uusiin käytäntöihin ja muuttuviin olosuhteisiin sopivaksi. Etäjohtamisen taitoa tarvitaan nykyään yhä useammin ja eri sektoreilla, ja sen nähdään olevan merkittävä edellytys menestykselle. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää riitä, vaan sen rinnalle tarvitaan etäjohtamisen jatkaessa yleistymistään joustavaa muuntautumisen- ja tilanteenlukukykyä sekä uusien digitaalisten ympäristöjen ja niiden haltuunoton sekä osaamisen tukemista. (Vilkman 2016, 20–21.)

## 2.2 Keinoja onnistuneeseen etäjohtamiseen

Erilaisten etätyömuotojen yleistymisen seurauksena, erityisesti koetun koronapandemian myötä, moni organisaatio on joutunut kohtaamaan aivan uudenkaltaisia työntekoa haasteita ja vastaamaan uudenlaisen fyysisen ja sosiaalisen etäisyyden tuomiin muutoksiin. Uusi asetelma vaatii erityisesti etätyötä tukevaa hyvää johtamista, toimivaa yhteistyötä ja panostusta avoimeen vuorovaikutukseen, oikeanlaisen työympäristön ja -välineiden käyttöönottoa sekä työntekijän osaamisen ja itsensä johtamisen taidon tukemista. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 23–25.)

Eräänä otollisena pohjana toimivalle etäjohtamiselle voidaan nostaa Vilkmanin (2016, 138–145) mallinnus etäjohtamisen keskeisistä toimivista työkaluista. Mallinnus korostaa etäjohtajan ihmisten johtamisen taitoa, millä on todettu olevan suoraa vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta suoriutumiseen työssä. Esihenkilön persoona ja johtamistyyli sekä tapa vaikuttaa ilmapiiriin ja johtaa ovat sidoksissa tavoitteiden toteutumiseen alaisten työssä. Mallinnuksen mukaan merkittävimmiksi osa-alueiksi etäjohtamisessa nousevat sellaiset määreet, jotka liittyvät juuri ihmisten johtamiskykyyn ja johtajan kykyyn löytää sille riittävästi aikaresurssia. On ilmeistä, että esimerkiksi johtajan sosiaalisilla taidoilla, avoimen vuorovaikutuksen luomiskyvyllä ja toimivilla delegointitaidoilla on merkitystä yksittäisten työntekijöiden ja samalla koko tiimin suorituskyyvylle. Mitä taitavammin johtaja osaa toimia proaktiivisesti (aktiivinen ja aloitteellinen vastuunkantokyky), suunnitella ja organisoida toimintaa, samalla alaisiaan innostaen ja motivoiden, sitä parempiin tuloksiin päästään. Johtajan ollessa joustava

tekijä, joka osaa asettaa yhteiset tavoitteet keskiöön ja osaa päättää asioista, voi alainkin paremmin ja tekee työtä määrätietoisemmin ja sitoutuneemmin. Seuraavassa kuviossa 1 esitetään vielä kootusti etäjohtamisen osa-alueita (KUVIO 1).



KUVIO 1. Etäjohtajan osaamisalueet (mukaiillen Vilkman 2016, 139)

### 2.2.1 Toimiva vuorovaikutus

Monipaikkaisen työn lisääntyessä etätyön muodot yleistyvät ja työn tehtäväkeskeisyys ja itsenäinen työn suorittaminen ovat kasvussa. Etäisyyden kasvettua luontainen kohtaaminen ja keskusteluyhteys muiden kanssa on vähentynyt merkittävästi. Toisaalta hybridityö on kasvattanut erilaisten paikasta riippumattomien kokouskäytänteiden suosimista, mutta samalla kokouksissa käytävä keskustelu on muotoutumassa hyvin asiakaskeiseksi, vapaamman keskustelun jäädessä vähemmälle. Tehtävä- ja asiakaskeisyyden myötä epämuodollinen keskustelu saattaa jopa häiritä osaa työntekijöitä, sillä se jättää asioiden hoitamiselle vähemmän aikaa. (Vilkman 2023, 303–304.)

Vilkman (2023, 310) muistuttaa, että juuri esihenkilön toiminta määrittää tiimin tai työntekijöiden vuorovaikutuskulttuurin pohjaa. Myös Haapakoski ym. (2020, 111) korostavat luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentamisen merkitystä etäjohtamisen perustana. Toimivan ja rakentavan vuorovaikutuksen kautta saavutetaan etätyötäkin tehdessä paremmin yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä auttaa yhteistyön tekemistä niin etäjohtajan ja alaisten välillä kuin työtä tekevien välillä. Samaa periaatetta tukee myös Juutin ja Vuorelan (2015, 24) painotus siitä, miten vuorovaikutuskulttuuri rakentuu yhteiselle

keskustelulle, jossa esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa ja pyrkii huomioimaan kaikkien mielipiteitä ja ajatuksia.

Manka ja Manka (2023, 193) esiintuovat, että etätyön johtamisessa tarvitaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä kekseliäisyyttäkin tavanomaisten lähikohtaamisten vähennyttyä. Hybridityön eli vuorottelemisen työpaikan ja kodin välillä lisääntyessä esihenkilön on hyvä pohtia uusia luovia keinoja epävirallisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi, esimerkiksi virtuaalikahtelujen tai palaverikävelyjen merkeissä. Vuorovaikutuksen huolellinen suunnitteleminen sekä erilaisten digitaalisten ympäristöjen ja viestintämuotojen tuntemus vähentää väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja viestinnässä ja lisää sitä vastoin selkeyttä ja yhteistä vastuuta vuorovaikutuksesta (Eklund ym. 2021, 60–61).

### **2.2.2 Henkilöstön itsensä johtamisen tukeminen**

Johtajuuden muutosvaateet 2020-luvun uudenlaisen työelämäasetelman kautta liittyvät erityisesti asiantuntijatyön kasvuun monella eri sektorilla. Ollaan siirtymässä autoritäärisestä johtajuudesta kohti vahvasti valmentavaa, osallistavaa johtamista, joka vaatii johtajalta erityisesti vastuun jakamista työntekijöiden suuntaan sekä luottamusta heidän osaamiseensa ja itseohjautuvuuteensa. Vaikka fyysinen etäisyys on kasvanut, tulee johtajan olla itsensä johtamisessa tukena ja läsnä tarvittaessa ja riittävän säännöllisesti. (Sinkkonen & Lehto 2022, 87.)

Vilkman (2023, 311–312) kuvailee, miten nykyajan asiantuntijatyössä on työn hallinnan kannalta olennaista oppia huomaamaan, mikä asia on kulloinkin olennaista ja priorisoinnin arvoista. Asiantuntijuus vaatii useimmiten monen eri asiakokonaisuuden rinnakkaista hallintaa, joka vaatii huomiota eri aikajänteellä ja intensiteetillä. Onnistunut itsensä johtaminen auttaa työntekijää tavoitteiden ja odotusten asetannassa sekä mahdollistaa paremmin keskittyvän tekemisen ja tuloksellisuuden. Myös Suonsivu (2014, 46–47) korostaa, miten itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito kokonaisuutena on lähtökohtana kaikelle toiminnalle työelämässä, ja se voidaan nähdä kaiken johtamisen ja hyvinvoinnin ytimenä.

Esihenkilön proaktiivisella toiminnalla voi olla merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän itsensä johtamiseen, sillä proaktiivisesti toimiva johtaminen pyrkii suunnitelmallisesti ennakoimaan ja varautumaan erilaisiin tuleviin asioihin positiivisesti ja ratkaisukeskeisesti. Proaktiivisuus lähtee esihenkilöasteelta ja heijastuu oikeiden ja tärkeiden asioiden eteenpäin saantina työntekijätasolla. Esihenkilön tehtävänä on luoda tiimiinsä ymmärrystä suunnitelmallisuuden lisäämisen tärkeydestä, jotta

työntekijän oma olennainen rooli yhteisten tavoitteiden näkökulmasta löytyisi yhä paremmin. (Vilkman 2023, 320–323.)

Esihenkilön vastuu työntekijän itsensä johtamisessa edellyttää, että työnkuvaan liittyvien työtehtävien sisältö ja tehtäväkuvat ovat selkeästi määriteltyjä, sillä yhteisesti laaditut tavoitteet ja yhteinen, kaikkien tiedossa oleva visio, viitoittavat kaikkien toimintaa ja sitovat paremmin yhteisiin päämääriin. Vision ollessa kaikille selkeä ja tuttu, on työntekijän helpompaa säilyttää se mielessä myös esihenkilön ollessa etäämpänä päivittäisen työnteon ohjaamisen sijasta. (Vilkman 2016, 124.)

### **2.2.3 Tiedonkulun varmistaminen**

Esihenkilön vastuulla on pitää kiinni säännöllisyydestä ja suunnitelmallisuudesta tiedonkulun kehittämisessä. Esihenkilön viestinnällisen vastuun rooli on merkittävä. Sovittujen aikataulujen ja palaverien rytmittäminen ja niistä toimiva tiedottaminen on tärkeää työn etenemiselle niin esihenkilön kuin työntekijänkin kannalta. Yhteiset sopimukset palaveri- ja tiedottamiskäytänteistä helpottavat kaikkien arkea, luoden tiedonkulkuun läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. Myös tiedonkulun selkeyteen ja tietynlaiseen kurinalaisuuteen pitäisi esihenkilönä kiinnittää riittävää huomiota, sillä etukäteen laadittu ja selkeä asialista auttaa kaikkia hahmottamaan asioita ja valmistautumaan tulevaan entistä paremmin. Toisaalta on hyvä antaa sijaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle ja kohtaamiselle tiedonkulun yhteyteen. (Vilkman 2016, 110–113.)

Erilaiset havainnollistamismateriaalit ja yhteenvedot kokouskäytänteissä selkeyttävät ja auttavat työyhteisöä tarttumaan olennaisiin asioihin. Samalla kun tulisi huomioida virallisen tiedonkulun ja tiedottamisen aspekteja, on esihenkilön tärkeä huolehtia myös ainakin toisinaan toteutuvista yhteisistä vapaamuotoisista tilaisuuksista tai tapaamisista. Hyvä esihenkilö osaa ottaa huomioon tässä työssä myös alaisensa eli osaa kysyä aktiivisesti kehittämis- ja ideaehdotuksia myös tiimiltään. Lopulta esihenkilön oma aktiivinen ote kaikessa tiedonkulussa ja viestinnässä on ratkaiseva. Puhelimitse, viestillä, videoneuvottelulla tai toimipistetapaamisella osoitettu aktiivisuus esihenkilön taholta lisää aktiivisuutta ja välittämistä työntekijää kohtaan. (Vilkman 2016, 110–113).

## 2.2.4 Tavoitettavuus, motivointi ja työntekijän kuormittumisen tarkkailu

Etätyöhön kuuluu vahvasti työnteon rytmittäminen sekä itsenäinen vastuu, mutta esihenkilön olisi muistettava, että jokainen työntekijä kaipaa tukea, omista yksilöllisistä lähtökohdistaan käsin. Moni työntekijä tarvitsee etenkin työsuhteen alkaessa tiiviimpää tukea, kannustusta ja ohjausta esihenkilön taholta, jotta itsenäisempi työote alkaisi aikanaan sujua. Eräs toimiva keino tavoitettavuuteen on laatia esihenkilönä yhteisesti ilmoitettu aikataulu, jona hän on tavoitettavissa toimipisteellä tai käytössä olevien viestintä- ja vuorovaikutuskanavien avulla. Lisäksi esihenkilö voi sopia säännöllisen aikataulun niin sanotulle vastaanottoajalle, jonka puitteissa hoidetaan juuri työntekijöiden esiin tuomia asioita ja kohdataan heidän asioitaan pitämällä yhteyttä ja olemalla läsnä. (Vilkman 2016, 111–118.)

Hyvä esihenkilö osaa tuoda omaa intoa ja motivaatiotaan esille alaistensa keskuudessa. Esimerkki innostaa ja aikaansaa keskustelua motivaatiosta ja työn merkityksellisyydestä. Esihenkilön tulisi osata auttaa työntekijää löytämään omia vahvuuksiaan ja hakeutumaan niitä tukeviin tehtäviin. Motivaation ollessa jostain syystä koetuksella osaa taitava esihenkilö asettaa oikeanlaisia kysymyksiä, jotta työntekijä pääsee pureutumaan taustasyihin ja etsimään yhdessä ratkaisukeinoja motivaation palauttamiseksi. Työntekijän motivaation ylläpito on helpompaa, jos esihenkilö osaa tukea työntekijän tavoitteen tärkeyttä ja arvokkuutta, auttaa työntekijää uskomaan tavoitteisiinsa, antaa tietoa edistymisestä ja osaa antaa valmiuksia haasteista selviytymiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 94–96.)

Toimiva motivointi vaatii etäjohtajalta huomiointikykyä ja keskittymistä ylipäättään, mutta etenkin silloin, kun ollaan virtuaalisesti käytävän keskustelun äärellä. On tärkeää olla läsnä ja pyrkiä keskittymään hetkeen ja kanssakäymisessä esiin tuleviin nyansseihin, kun lähikohtauksissa helpommin havaittavat eleet ja kehollinen viestintä jäävät virtuaalitalanteissa kenties kokonaan huomaamatta. Parhaan mahdollisen teknologian ja sovellusten käyttö voi merkittävästi edesauttaa motivointikeskustelua onnistumaan. (Batista 2021, 175–176.)

Vilkman (2016, 120–121) peräänkuuluttaa esihenkilön vastuuta avoimesta keskustelusta organisaation toimintatavoista ja työmääristä. Etäjohtamisessa toisen ihmisen jaksamista on haastava seurata reaaliaikaisesti, kun konkreettinen arkiyhteys puuttuu, jolloin korostuu esihenkilön taito ylläpitää avointa keskustelua jaksamisesta, työn määrästä ja työn rajaamisesta jokaisen työntekijän kohdalla. Halutunlaisen toimintakulttuurin suunnannäyttäjänä toimii juuri esihenkilön oma esimerkki, jonka myötä yhteisistä pelisäännöistä esimerkiksi työajan ja työmäärän suhteen saadaan helpommin keskusteltua ja sovitua. Myös Eklund ym. (2021, 100–101) esiintuovat, että yhtenäiset pelisäännöt tavoitettavuuden

suhteen ovat tärkeitä organisaation toimintakulttuurille, ja niillä luodaan yhteisesti selkeyttä tavoitettavuuteen ja ilmaistaan samoilla pelisäännöillä kaikille tiimin jäsenille, milloin ollaan tavoitettavissa työn äärellä ja milloin taas ei.

Osaaminen ja vahva sitoutuminen ovat hyviä lähtökohtia kaikelle etäjohtamiselle, mutta erityisesti on vastuu huolehtia siitä, että kaikkien työntekijöiden yhteiset päämäärät ovat selkeästi tiedossa ja tavoitteena, jokaisen tekijän yhteistyötaitoja tuetaan, sekä siitä, että tiimiläisten tekemä työ ja käytössä olevat järjestelmät aikaansaavat itsessään mahdollisimman saumatonta yhteistyötä ja sitoutumista. Yhteisesti sovitut toimintatavat vuorovaikutuksen suhteen ja niistä kiinni pitäminen parantavat vuorovaikutusta ja antavat kaikille mahdollisuuden osallistumiseen ja johtajuuden jakamiseen. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183–184.)

Esihenkilön olisi keskityttävä vahvasti juuri ihmisten johtamiseen pelkkien asioiden johtamisen sijasta. Etäjohtaja joutuu keskittymään kommunikointiin, vuorovaikutukseen sekä erityisesti siihen, miten ja millä keinolla saa tiimissään toimivat yksittäiset työntekijät yhä toimivampaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen keskenään. (Vilkman 2016, 61–62.)

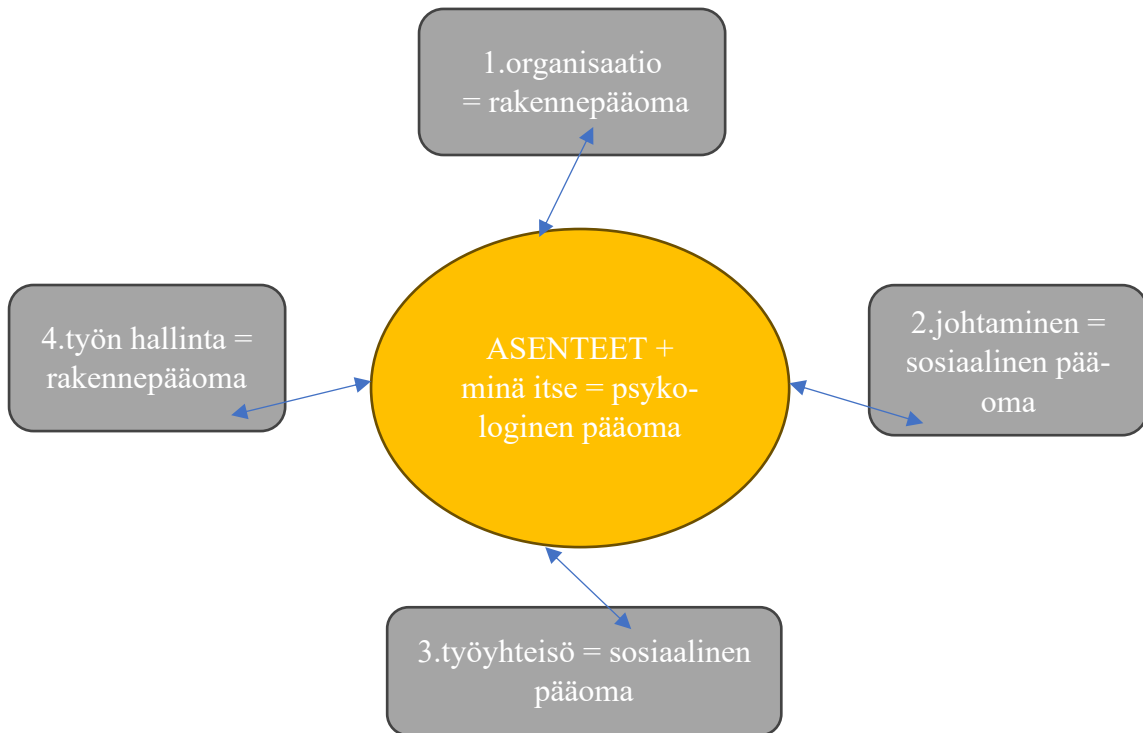
### 3 TYÖHYVINVOINTI

Tämän luvun tavoitteena on määritellä työhyvinvointia ja siihen liittyviä sellaisia ulottuvuuksia, joilla on merkitystä tämän opinnäytteen keskeisten tutkimuskysymysten kannalta. Luku jakautuu kolmeen alalukuun, joissa avataan käsitettä sekä esitellään työhyvinvoinnin mallinnusta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään lähemmin tämän opinnäytteen empiirisen osan kannalta tärkeää teemaa, johtamisen kytköstä työhyvinvointiin.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnin määrittely yksiselitteisesti on melko haastavaa. Työterveyslaitoksen (2024a) mukaan käsitteellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, miten työhön liittyvät vaatimukset ja voimavarat sekä työntekijän oma mielen ja kehon yhteensopivuus kulloinkin kohtaavat. Työhyvinvoinnin tukeminen ja haasteiden ennakoiminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaationkin menestymisen näkökulmasta.

Työhyvinvointi voidaan pohjimmiltaan nähdä monen eri tekijän summana. Se muodostuu niin työntekijään itseensä liittyvistä osatekijöistä kuin organisaatioon ja ympäröivään työyhteisöön liittyvistä erilaisista tekijöistä. Manka ja Manka (2023, 110–111) määrittelevät työhyvinvoinnin keskiöön yksilön, jonka henkilökohtaiset asenteet, terveydelliset ja fyysiset sekä psykologiset tekijät muodostavat pohjan asenteille, joiden kautta työhyvinvointi muovautuu. Tämän niin sanotun yksilön psykologisen pääoman lisäksi työhyvinvointiin on vaikuttamassa organisaatio ja sen rakennepääoma, joka koostuu organisaation toimintakulttuurista ja toimintavoista sekä työn hallinnan puolesta eli vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksista sekä monipuolisen oppimisen ja kehittymisen tukemisesta. Työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa taas ovat koettu johtaminen osallistavien ja kannustavien johtamiskäytänteiden kautta sekä työyhteisön henkinen ilmapiiri eli yhteisössä vallitseva avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus sekä työyhteisön työyhteisötaidot. Seuraavassa kuviossa 2 mukaillaan näitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (KUVIO 2).



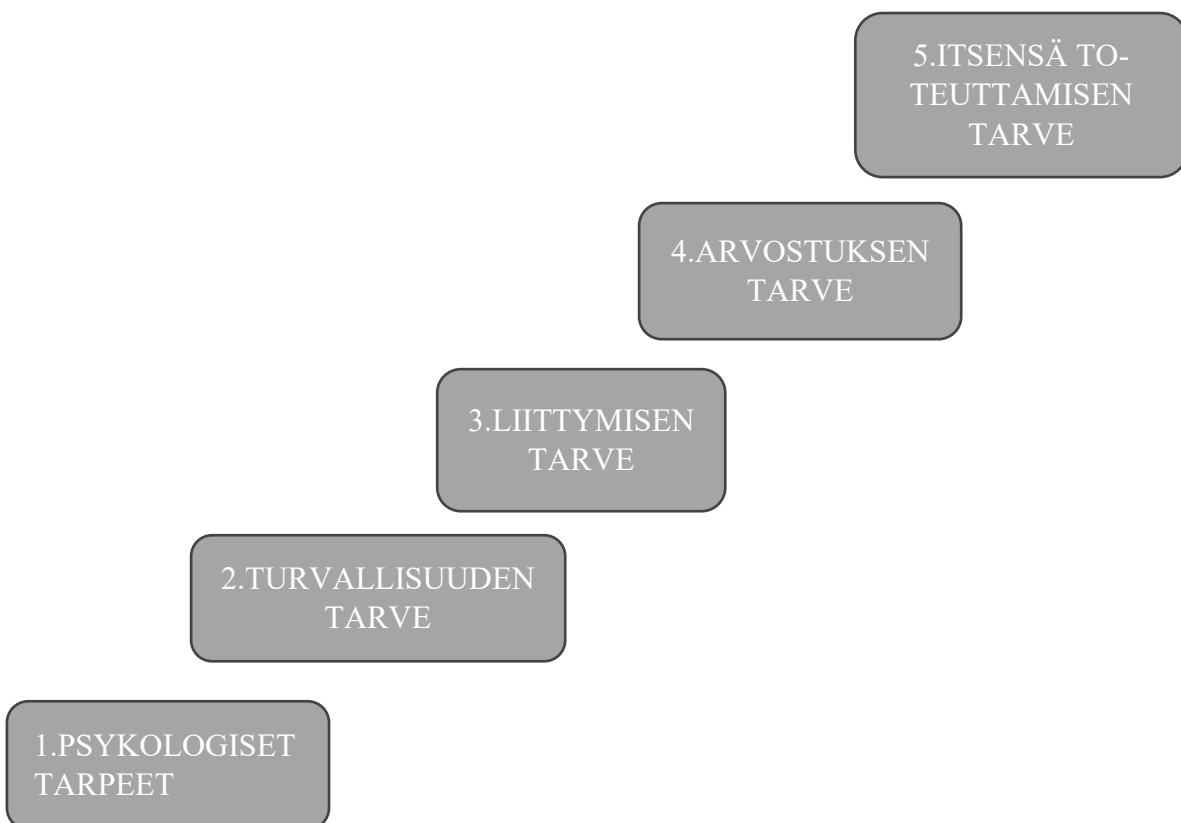
KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaiillen Manka & Manka 2023, 110)

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia toteutetaan yhdessä, eikä siitä huolehtimista voi säilyttää vain jonkin osapuolen tehtäviin. Työhyvinvointi on siten kokonaisuus, josta huolehditaan yhteisesti, niin työntekijän kuin työnantajan taholta. Vastuuta voi kuitenkin eritellä vielä tarkemmin niin, että työntekijä on kuitenkin pohjimmiltaan itse vastuullinen huolehtimaan omasta työkyvystään sekä osaamisen ylläpidosta ja sen kehittamisestä sekä ilmapiirin luomisesta, kun taas työnantajan velvollisuutena on huolehtia hyvästä johtamisesta, työturvallisuudesta sekä arvostavasta, tasapuolisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Tämän opinnäytteen myötä pyrkimyksenä on myöhemmin esiintuoda tähän työhön laadittavan kyselylomakkeen kautta mahdollisuutta saada tietoa henkilöstön omasta, tämänhetkisestä työhyvinvointinsa tilasta ja samalla nostaa esiin merkityksellisiä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä esitellä keskeiset kehityskohteet. Kuviossa 2 ilmeneviä osatekijöitä ja niiden jakoa sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan, voitaisiin käyttää yhtenä viitekehyksenä analysoitaessa henkilöstölle suoritettavan kyselyn tutkimustuloksia (KUVIO 2).

### 3.2 Työhyvinvoinnin portaat -mallinnus

Työhyvinvointia voidaan lähestyä Työhyvinvoinnin portaat -mallinnuksen kautta. Siinä työhyvinvointi on jaettu viiteen, portaittain ylöspäin etenevään tarpeeseen, jotka on eritelty seuraavassa kuviossa 3, Työturvallisuuskeskuksen mallia mukaillen (KUVIO 3). Porras-mallinnus on väline, jolla työhyvinvointia voidaan tarkastella ja jonka avulla voidaan pyrkiä sen jatkuvaan ja kestävään kehittämistoimintaan. (Rauramo 2004, 40; Työturvallisuuskeskus 2022.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2022)

Kuviossa 3 esitellyssä mukaillussa mallissa on esitetty työhyvinvointia portaittain ylöspäin etenevänä mallina, jonka pohjana toimivat yksilön psyko-fysiologisten perustarpeiden toteutuminen suhteessa työn sopivuuteen (KUVIO 3). Työn tulisi antaa tekijälleen mahdollisuutta tyydyttää työntekijän omia perustarpeita myös vapaa-ajalla eli taata riittävän unen, terveellisen ravinnon, terveellisten elämäntapojen ja sairauksien ehkäisyä ja niiden hoidon toteumaa. Portaikon toisella asteella oleva turvallisuuden tarve tarkoittaa esimerkiksi työn pysyvyyttä, riittävää toimeentuloa, työyhteisön ja työympäristön turvallisuutta sekä tasa-arvoista oikeudenmukaisuutta. Liittymisen tarve liittyy työyhteisön ilmapiiriin,

yhteiseen sitoutumiseen ja me-henkeen. Neljäs porras, arvostuksen tarve, tarkoittaa kaikkia yhteishenkeä tukevia toimia, joita koetaan suhteessa työyhteisöön sekä organisaatioon. Sen avulla tuetaan yhteishenkeä, huolehditaan tuloksista ja henkilöstöstä sekä vaalitaan yhteistyötä. Johtamisen kautta voidaan osoittaa henkilöstöstä huolehtimista ja vaikuttaa työpaikan arvostavan, avoimen ja tukevan ilmapiiriin toteutumiseen. Korkeimmalla eli viidennellä työhyvinvoinnin portaalla tarkoitetaan itsensä toteuttamisen tarvetta, jonka myötä työntekijä saa tyydytettyä henkilökohtaista osaamistaan ja kehitettyä taitojaan entisestään. (Rauramo 2004, 39–40, Työturvallisuuskeskus 2022.)

Tässä opinnäytteessä keskitytään myöhemmin, analysoitaessa laadittavaa kyselylomaketta, tuomaan esiin työhyvinvoinnin portaiden kytköstä kysymysten vastausten käsittelyssä. Tässä opinnäytetyössä lomakkeen kysymysten kautta mahdollistuu peilata vastauksista saatua tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja etäjohtamisen kytköksestä.

### **3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen keinoin**

Johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla on suora yhteys yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Näitä työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö sekä työolosuhteet, työyhteisössä vallitsevat ihmissuhteet ja työpaikan ilmapiiri sekä yksilön osaaminen ja omat elämäntavat. Johtamisella on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin näihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin: hyvällä johtamisella voidaan tukea työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä ja ihmissuhteita positiivisesti ja sillä voidaan myös rakentaa työn sisältöä ja työympäristöä mahdollisimman sopivaksi sekä pohjustaa kaikkea työntekijään ja organisaatioon liittyvää kehittymistä ja kehittämistoimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Työhyvinvoinnin tukemisella on myös vahva lainsäädännöllinen perusta. Keskeisin kokoelma säännöksiä löytyy Työturvallisuuslaista (Työturvallisuuslaki 2002), joka asettaa työnantajalle useita eri lakiin kirjattuja velvoitteita, joilla ylläpidetään ja kehitetään työturvallisuutta ja työkykyä. Sen mukaan työnantajalla on aina yleinen vastuu ja velvollisuus huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen tulee kuitenkin tapahtua johdon ja henkilöstön välisenä suunnitelmallisena, yhdessä huolehdittavana yhteistyönä. Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajien KT (KT 2024) koonnista ilmenee, että Työturvallisuuslain lisäksi keskeisinä lakeina työhyvinvoinnin ja työsuojelun suhteen toimivat laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta, työterveyshuoltolaki, tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki.

Työterveyslaitoksen (2024b) mukaan työhyvinvointia tulee johtaa monipuolisella huomioinnilla ja teoilla. Johtamisen tulee kohdistua etenkin työntekijöihin sekä heidän työtehtäviinsä, fyysiseen ja psykososiaaliseen toimintaympäristöönsä ja organisaatiossa oleviin tukikeinoihin sekä niiden kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu siten organisaation johtamisen osatekijöihin ja sitä tulee jatkuvasti huomioida ja kehittää toimintakulttuurissa.

Juuti & Salmi (2014, 245) kiteyttävät, että johtaminen on olennainen keino muokatessa työkuultuuria aidosti kuuntelevaksi ja kuulevaksi kulttuuriksi, jossa yksilöt sitoutuvat tekemään parhaansa ja kehittävät organisaation palvelua, toimintaa ja tulosta. Esihenkilöiden vastuulle jää yhteisen toiminnan hiominen ja oikeanlaisten työskentelytapojen ja työskentelyn puitteiden varmistaminen, joten rooli työhyvinvoinnin keskeisenä rakentajana on ilmeinen. Samaa johtamisen merkittävyyttä korostaa myös Virolainen (2012, 106), joka painottaa johtamistyylin vaikuttavan suoraan työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin: tasapuolinen, työntekijäkeskeinen oikeudenmukaisuuteen perustuva johtaminen, joka suo riittävästi vaikutusmahdollisuuksia, antaa sopivasti vapauksia ja vastuusta, keskustelee ja tukee, on tehokkaampi hyvinvoinnin tuottaja kuin vastaavasti liian autoritääriin ja käskyttävä johtamiskulttuuri. Sopivasti kontrolloiva, avoin ja vuorovaikutuksellinen tukeva johtajuus parantaa alaisten suhtautumista työhönsä ja lisää sitoutumista. Työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään kaikki mahdolliset seuranta, valvontaa ja ohjausta sisältävät johtamistehtävät, ulottuen aina työturvallisuuden, työkyvyn, henkisen hyvinvoinnin tukemisen, työolosuhteiden, työorganisaation lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien näkökulmiin (Tarkkonen 2012, 77).

### **3.3.1 Sosiaalisen ja psykologisen pääoman rakentaminen**

Mankan ja Mankan (2023, 177–179, 186) mukaan sosiaalista pääomaa syntyy, kun työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä ja yhteisön välistä vuorovaikutusta. Sosiaalinen pääoma on avainroolissa, kun tavoitellaan yhteisön vahvistumista, luottamusta sekä vastavuoroisuutta aikaansaavaa toimintaa. Tällä sosiaalisella pääomalla on merkitystä työyhteisössä toimivien työhyvinvoinnille. Se voidaan tarkemmin eritellä kahteen osaan: vertikaaliseen ja horisontaaliseen, joista ensimmäinen rakentuu esihenkilöstön ja työntekijöiden välissä ja jälkimmäinen työntekijöiden välissä. Siten toimiva, hyvinvoiva yhteisö itsessään rakentaa sosiaalista pääomaa, mutta myös johtamisella on suuri merkitys sosiaalisen pääoman kasvattamiselle, sillä hyvällä johtamisella voidaan kasvattaa sosiaalista pääomaa ja siten lisätä työpaikalla toimivien työhyvinvointia. Hyvän johtamisen perustana toimivat esimerkiksi reiluus ja oikeudenmukainen kohtelu sekä johtajan oma esimerkillisyys ja luotettavuus. Kyky antaa tukea ja

toimia emotionaalisella tunneälyllä varustettuna sekä kyky huolehtia työntekijöistä auttaa lisäämään työpaikan sosiaalista pääomaa. Yhtä lailla osallistamisen taito ja innostava asenne sekä optimistisuus lasketaan mukaan moderneihin johtamistaitoihin.

Johtamisella on laajalti vaikutusta myös yksittäisen työntekijän psykologisen pääoman rakentamisessa. Tällä ulottuvuudella tarkoitetaan jokaisen yksilön kykyä ohjata omaa tekemistään itseohjautuen ja vaikuttaa omaan ja ympäröivien työympäristöön ja työntekoon. Psykologista pääomaa kasvatetaan niin yksilötasolla kuin sitoutuneena ryhmään ja yhteisöön, ja sen ulottuvuuksina toimivat itseluottamus, toiveisuus, optimismi sekä sitkeys. Esihenkilön rooli yhteisen psykologisen pääoman lisäämisessä on tärkeä, jotta saavutetaan parempaa suorituskykyä sekä yhteistä sitoutumista yhteisiin päämääriin. (Manka & Manka 2023, 204–205, 216.)

### **3.3.2 Arvostava palaute-, vuorovaikutus- ja arviointikulttuuri**

Kuten Eklund ym. (2021, 80–81) muistuttavat, on työntekijän oma vastuu oman työkyvyn ja jaksamisen ylläpidossa merkittävää. Kuitenkin esihenkilön antama tuki ja työntekijän työhyvinvoinnin tarkkailu on työhyvinvoinnille tärkeää, sillä työntekijän oma asioiden tunnistaminen saattaa vaikeutua jaksamisen ollessa koetuksella. Luottamuksen rakentaminen vuorovaikutusta vaalivassa, toinen toistamme arvostavassa ilmapiirissä on johtamisessa olennaista, sillä sen kautta vahvistetaan yhteistyötaitoja ja sitoudutaan yhteisiin pelisääntöihin (Eklund ym. 2019, 186).

Eklund ym. (2019, 226) mukaan palautteenantoon on johtamisessa kiinnitettävä huomiota. On tärkeää oppia tunnistamaan, keskittykö palaute kiitokseen ja positiivisuuteen vai painottuuko siinä korjaavan toiminnan vaatimus ja virheiden esiintuonti. Palautteenannon tasapainon säilyminen on tärkeää, jotta työntekijä saa realistisesti tietoa etenemisestään ja pystyy asettamaan tavoitteita paremmin. Juuti ja Vuorela (2015, 151) muistuttavat, että esihenkilön on aina pyrittävä tarkastelemaan haasteita uusista näkökulmista, jotka vähentävät sitä vaaraa, että työn ongelmat nähtäisiin olevan työntekijän persoonassa. Esihenkilön tulisi pyrkiä käyttämään vuorovaikutustaitojaan ja näkemystään yhteisöstä pyrkiesään tarkastelemaan työssä olevia ongelmia yhdessä työntekijän kanssa, ratkaisu- ja voimavarakeskeisesti.

Myös Rauramo (2012, 140) peräänkuuluttaa rakentavan palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä työhyvinvoinnissa. Palautteen avulla voidaan arvioida työtä, korjata virheitä, kehittää työntekoa

entisestään sekä saada työstä mielekkyyttä ja onnistumisia. Palautekeskustelulle tulisi varata arkeen aina riittävästi aikaa ja käyttää otolliset hetket hyväksi. Sen tulisi kuulua luontevana osana kaikkeen työssä käytävään kanssakäymiseen, sillä palautteen avulla voidaan monin tavoin edesauttaa työhyvinvointia kiittämällä, rakentavasti arvioimalla ja kritisoidakkin sekä käymällä läpi esiin tulevia ehdotuksia, ideoita ja pohdintaa.

Avoimeen ja arvostavaan keskusteleavuuteen perustuvalla johtamiskulttuurilla on edellytyksiä synnyttää työyhteisön avoimuutta, luottamusta sekä keskinäistä arvostuksen tunnetta. Kehityskeskusteluja on käytetty jo 1970-luvulta lähtien keinona yksilön sekä organisaation kehittämistoimissa. Aikojen saatossa näiden aiemmin eri nimikkeillä kulkeneiden keskustelujen (esimerkiksi tavoite- ja tuloskeskustelu, esimies-alaiskeskustelu) tavoitteena on kuitenkin ollut saavuttaa hyötyjä niin alaiselle kuin johdolle ja luoda hyvä pohja kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Parhaimmillaan kehityskeskustelu antaa vahvan perustan esihenkilön ja alaisten työlle, sitouttaa osapuolia sekä viitoittaa työ määrää, työn sisältöä ja kunkin yksilön tulevaa kehittymistä ja osaamisen jalostamista. Kun kehityskeskusteluun valmistaudutaan huolella, voidaan sen aikana tarkastella tavoitteita ja asettaa uusia tavoitteita, laatia yhteisiä sopimuksia sekä selkeyttää työhön liittyviä asioita. Ylipäättään onnistuneessa kehityskeskustelussa syvennetään alaisen ja johdon suhdetta ja luodaan mahdollisuus avoimeen ja luottamukselliseen laaja-alaiseen keskusteluun ja pohdintaan myös jatkossa. (Juuti & Vuorela 2015, 95–97.)

Manka ja Manka (2023, 262) arvioivat, että työhyvinvoinnin tilaa tulisi säännöllisesti tutkia erilaisten arvioiden ja niin määrällisten kuin laadullistenkin tunnuslukujen kautta, sillä vain siten sen kehitystä ja mahdollisia haastekohteita voidaan päästä tarkastelemaan. Tällaisina tunnuslukuina toimivat esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrän tarkkailu, itsearviointit, työhyvinvointia kartoittavat tutkimukset ja kyselyt sekä mittaristot. Erityisen toimiva keino on osallistaa työntekijät mukaan tunnuslukujen ideointiin ja kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii aina jatkuvaa huomiointia koko organisaation strategisella tasolla ja sitä tulee kehittää, suunnitella ja arvioida säännöllisesti haluttujen tavoitteiden kautta (Ojala & Ahonen 2005, 190–191).

### 3.3.3 Työn imun tukeminen

2000-luvun myötä yleistynyt käsite työn imu (work engagement) liitetään usein työhyvinvointiin ja mielletään positiivisena tilana, jossa toimitaan tarmokkaasti, omistautuneesti sekä työhön uppoutuen, jopa niin sanottua flow-tilaa saavuttaen. Työn imua tunteva ei voi pahoin ja pystyy paremmin sitoutumaan tekemiseensä ahkerasti paneutuen. Työn imun tuntemuksella on yhteyttä vapaa-ajallakin koettuun hyvinvointiin. Työn imu mielletään pysyväksi voimavaraksi, joka vaikuttaa työntekoon positiivisella otteella ja se on flow-tilaa pysyvämpi tunnetila, koska se ei liity pelkästään hetkelliseen kohteeseen tai tiettyyn tilanteeseen. (Juuti 2006, 83; Manka & Manka 2023, 100–101.)

Johtamisen onnistuessa vahvistamaan työn imua, pääsevät organisaatio ja sen kaikki yksittäiset jäsenet kehittymään kohti alati oppivaa organisaatiota, jossa luodaan yhdessä edellytyksiä kehittymiselle, innovaatioille ja uuden oppimiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. Työn imu on vahvasti kytköksissä työhyvinvointiin, ja johtamisen olisi hyvä keskittyä hyvään ihmisten johtamiseen vuorovaikutteisessa, avoimessa ja kannustavassa ilmapiirissä. (Juuti 2006, 83–85.)

Työterveyslaitoksen (2024c) julkaisun mukaan työn imulla tarkoitetaan innostusta ja merkityksellisyyttä, jota työ aikaansaa ja jota voidaan kokea alalla kuin alalla. Työn imun kokonaishyöty on merkittävä, sillä työn imusta hyötyvät aina kaikki asiaan liittyvät osapuolet. Ilmiöllä on runsaasti myönteisiä seurauksia työntekijälle, hänen koko elämänpiirissä toimiville henkilöille sekä työpaikalle itselleen ja siellä toimivalle yhteisölle. Työn imun kokonaiselämänlaatua nostava vaikutus ulottuu niin fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen kuin suoriutumiseen työtehtävissä ja organisaation tuloksellisuuteen. Työn imua tunteva työntekijä omaa aloitekykyä, on innokas uudistuksille, sitoutuu sekä on auttavainen ja asioihin käsiksi käyvä työntekijä.

Työn imua ei välttämättä voi tarkastella pysyvänä olotilana, vaan se on luonteeltaan aaltoilevaa, sillä motivoituneinkin työntekijä kokee työarjessaan ja erilaisissa elämäntilanteissa erilaisia olotiloja työnteossaan. Tavoittelemisen arvoista olisi kuitenkin, että työn imua tuntisi toistuvasti, sillä sen toteutuminen tuo tullessaan yhteisöllisyyttä sekä arvokasta kyvykkyyden ja autonomian tunnetta, joilla psykologisina perustarpeina on suuri merkitys työtyytyväisyydelle ja hyvinvoinnille. Mielen hyvinvointi kasvaa, kun työ tuottaa merkityksellisyyden tunnetta, jota työn imu aikaansaa. (Tuomaala 2024.)

### 3.3.4 Työkyvyn johtaminen

Nykyisin useimmissa organisaatioissa ymmärretään, että työntekijöiden työkyvyn tukeminen ja aktiivinen, ennakoiva toiminta on osa kokonaisliiketoiminnan strategista menestystä ja osa niin sanottua älykästä liiketoimintaa, sillä hyvinvoivan työntekijän yhteys hyvinvoivaan yritykseen ja sen tuottavuuteen on ilmeinen. Hyvinvoiva henkilöstö on avain työn laadun parantamiseen ja samalla myös asiakastytyväisyyteen sekä kannattavuuteen. Henkilöstöä arvostava organisaatio osaa kannustaa työntekijöitään palautumaan riittävästi myös työpäivän aikana sekä tietenkin vapaa-ajalla, jotta välttyttäisiin väsymiseltä ja ylikuormittumiselta. Samalla on tärkeää tunnistaa arkityössä työkykyä keskeisesti kuormittavat tekijät ja olisi osattava hakea niihin rakentavia ratkaisuja ajoissa ja kehitettävä ratkaisuja entisestään. Esimerkiksi sairauspoissaoloihin puuttuminen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisy ja nostaminen tarkasteluun on osa tätä toimintaa. Johdon kuuluu tietää, miten kentällä jaksetaan, jotta työkyvyn seuranta on jatkuvaa. Omaan henkilöstöön panostaminen on asioiden laittamista arvojärjestykseen ja yritysjohton tietoinen satsaus tärkeään pääomaan, eli hyvinvoivaan henkilöstöön. (Cygnel 2023.)

Esihenkilön rooli tässä kaikessa on merkittävä, sillä juuri hänen tulisi pysyä kartalla, miten henkilöstö oikeasti voi. Haastavien asioiden ja riskien esiintuonti ja niistä keskusteleminen auttaa haasteista selviämässä. Esihenkilön työn tukena voidaan käyttää erityisesti työterveyshuollon tai eläkevakuutusyhtiöiden kumppanuutta ja asiantuntijuutta. Tämän lisäksi esihenkilö tarvitsee avukseen myös organisaatiossa yhteisesti kirjattuja käytäntöjä ja sopimuksia, jotta työkykyjohtaminen säilyttää läpinäkyvyytensä ja sitä voidaan alati kehittää entisestään. (Cygnel 2023.)

## 4 ETÄJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tarkoituksena on analysoida opinnäytetyöprosessin myötä luotua kyselylomaketta, jota lähi- ja etätyötä hyödyntävät, asiantuntijatyötä suorittavat yritykset voisivat ottaa hyötykäyttöön ja soveltaa omaan organisaatioonsa sopivaksi. Tässä osiossa esitetään tutkimuksen kohde sekä analysoinnin menetelmä ja aineisto. Tämän jälkeen esitellään luodun kyselylomakkeen keskeisiä tuloksia, suoritetaan niiden tulkintaa ja linkittymistä laadittuun teoriaosaan, minkä tarkoituksena on antaa kyselylomaketta käyttävälle yritykselle työkaluja tulkitessa tutkimuskysymysten vastauksia henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja siitä, miten etäjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaan.

### 4.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen analysoinnin kohteeksi valikoitui opinnäyteprosessin aikana, Webropol-työkalulla luotu kyselylomake, jonka myötä halusin luoda eräänlaisen keinon lähteä kartoittamaan työhyvinvoinnin ja etäjohtamiseen tilaa sellaisille yrityksille, joissa tehdään asiantuntijatyötä monipaikkaisesti eli erilaisia etä- ja lähityön muotoja käyttäen. Laadittua kyselyä käyttävä organisaatio voisi mahdollisesti olla sellainen, jossa on monipuoliset edellytykset hyödyntää etätyön mahdollisuutta. Etätyön mahdollisuudet erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa kasvoivat huomasti etenkin eletyn koronanpandemian myötä, jonka aikana luotuja käytänteitä alettiin hyödyntää myös pandemian jälkeen. Yritysten keskuudessa suositaan yleisesti etenkin niin sanottua hybridityön mahdollisuutta, jossa työtä tehdään yhteisesti annettujen sääntöjen ja ohjeistusten mukaan vuoroin lähityönä yhteisestä toimistosta käsin tai etäyhteyksien avulla muualta.

### 4.2 Soveltuvat menetelmät ja aineiston keruu

Empiirisessä tutkimuksessa päädytään yleensä käyttämään jotain tai joitain valittuja tutkimusmenetelmiä kerätyn aineiston analysointia varten. Tutkimusmenetelmänä tutkimusta tehdessä voidaan käyttää kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kvalitatiivisella otteella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta tai sen laatua laajasti ja syvällisesti, kun taas kvantitatiivisella menetelmällä esitetään tutkimustuloksia tilastollisemmin eli saatua tietoa analysoidaan

lukumäärien ja prosenttimäärien kautta numeraalisesti sekä samalla syyseuraus-suhteita esittäen eli kausaalisesti. Pelkkä syiden selvittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan samalla tavoitellaan yleisten lainalaisuuksien esittämistä sille, miksi tutkitut asiat ovat kuten ovat. Määrällistä menetelmää käytettäessä aineisto voidaan muuttaa mitattavaan ja testattavaan muotoon. (Vilka 2021.)

Näiden kahden menetelmän käytön lisäksi on mahdollista yhdistää molempia menetelmiä ja siten aikaansaada monimenetelmäisyyttä, jossa yhdistellään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmän käyttöä. Siinä keskeisten tutkimuskysymysten ratkaisuun käytetään useampaa menetelmää apuna. Siten tutkittavasta kohteesta voidaan saada kattavampia ja monipuolisempia tuloksia kuin pitäytymällä vain yhdessä menetelmässä. (Jyväskylän yliopisto 2024.)

Tämän opinnäytteen empiirinen osuus toteutettiin suorittamalla kvalitatiivinen analyysi teoriaosion laadinnan jälkeen valmistetun kyselylomakkeen kysymyksistä. Kysely itsessään on suunniteltu yrityksen toteutettavaksi Webropol-työkalulla, jolloin se voidaan välittää vastaajille esimerkiksi sähköpostitse välitetyn linkin välityksellä. Mikäli jokin yritys lähtisi toteuttamaan kyselylomakkeen kyselyä käytännössä, voisi kyselylomakkeen vastanneiden vastauksia lähestyä pääosin kvantitatiivisella menetelmällä, muutaman kysymyksen kohdalla kvalitatiiviseen menetelmään tukeutuen. Lomakkeen työstämisessä käytetty Webropol-työkalu mahdollistaa monipuolisen analytiikan ja sen esittämisen halutussa muodossa erilaisina kuvaajina tai taulukoina, jolloin kvantitatiivisella tutkimusotteella saisi parhaiten koottua tulokset näkyväksi. Toki laadittu kyselylomake luonnistuisi sovellettavaksi jollain toisellakin digitaalisella työkalulla.

Kyselylomakkeen laadinnan ajankohtana tässä opinnäyteprosessissa oli helmi-maaliskuu 2024, jonka jälkeen opinnäytetyö eteni keskeisten tutkimustulosten koontiin, niiden esittämiseen kirjallisesti opinnäytteen tulososassa, tulosten tulkintaan sekä edelleen keskeisiin johtopäätöksiin. Kyselylomakkeen laadinta oli kokonaisuutena monipuolinen ja luova kehittämisprosessi, joka mahdollisti aiheena olevan työhyvinvoinnin tarkastelun etenkin valitun potentiaalisen kohdeyrityksen, eli etä- ja lähityötä suosivan asiantuntijayhteisön, työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kehittämisen kautta. Prosessi auttoi opinnäytteen tekijää ymmärtämään entistä syvemmin työhyvinvointia osana yksittäisen työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä osana merkityksellisiä ja keskeisiä johtamistoimia, joita niin etä- kuin lähityössä tarvitaan.

### 4.3 Kyselylomakkeen tulokset

Lähtökohta laaditun kyselylomakkeen käyttämiselle työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kehittämisessä on se, että opinnäyteprosessissa laadittu kyselylomake on itsessään muokattava, täysin anonyymiin vastaamiseen soveltuva työkalu, jota kukin sitä käyttävä yritys voisi halutessaan muokata juuri omanlaisekseen. Laadinnassa apuna käytetty digitaalinen työkalu Webropol mahdollistaa kysymysten muokkaamisen ja strukturoinnin yrityksen tarpeiden ja lähtökohtien mukaiseksi. Kyselyn muokkaaminen mahdollisimman sopivaksi johdon ja henkilöstön kanssa voisi toimia lähtökohtana mitä antoisimpaan työhyvinvointia ja etäjohtamista tukevaan prosessiin, jonka myötä saataisiin luotua suotuisa perusta työhyvinvoinnin tilan käsittelylle sekä mahdollisille uusille kehittämiskohteille sekä mahdollisesti laajemman hyvinvointisuunnitelman laadinnalle.

Laatimaani kyselylomaketta hyödyntävä yritys voisi päästä lomakkeen avulla alkuun vaativassa ja tärkeässä työhyvinvoinnin kehittämisessään. Kuten myös Manka ja Manka (2023, 135–137) korostavat, on työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen työhyvinvoinnin pääomaa lisäävä prosessi, joka lähtee liikkeelle suunnitelmallisesta kartoituksesta, kuten työyhteisökyselystä, itsearviointista tai jostakin muusta vastaavasta alkutoimenpiteestä. Tämän alkukartoituksen ja muiden määrällisten tunnuslukujen kuten sairauspoissaolojen, turvallisuushavaintojen tulkinnan kautta, voidaan lähteä laatimaan henkilöstön ja johdon ja henkilöstön yhteistä työkalua, työhyvinvointisuunnitelmaa, josta selviää keskeiset tavoitteet hyvinvoinnin lisäämiselle, keskeiset toimenpiteet, erilaiset vastuut ja seurantatavat sekä niitä tukevien tunnuslukujen määrittely. Myös Rauramo (2012, 9) painottaa työhyvinvointiin panostamista koko liiketoiminnan lähtökohtana kaikissa organisaatioissa, sillä se edistää niin yksilöllistä hyvinvointia työpaikalla kuin liiketaloudellista tuloksellisuuttakin.

Kyselylomakkeen luomisprosessin myötä pääsin porautumaan syvemmin opinnäytteeni teoriaosuuden antiin, sillä lomakkeen kysymysten laadinnassa käytin pohjana teoriaosuuteen peilaamista. Keskeisesti peilausta tapahtui tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esiin tuotuihin Vilkmänin (Vilkman 2016) ”Etäjohtajan osaamisalueisiin”, Mankan ja Mankan (Manka & Manka 2023) ”Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät” -mallinnukseen, Työturvallisuuskeskuksen (2022) ”Työhyvinvoinnin portaat” -mallinnukseen sekä opinnäytteen teoriaosassa käsiteltyihin työn imun tuntemukseen sekä työkyvyn tukemiseen.

#### 4.4 Kyselylomakkeen tulosten tulkinta

Laaditun kyselylomakkeen kysymyksistä ensimmäisessä lähdetään liikkeelle vastaajan työhyvinvoinnin omakohtaisesta asetelmasta sekä arviosta organisaation onnistumisessa asian toteuttamisessa. Lomakkeen ensimmäisen sivun kysymys on siten kaksiosainen ja siinä vastaajaa pyydetään antamaan arvio kahdesta asiasta rinnakkain. Arvioitaviin asioihin valitsin lomaketta työstäessä etenkin sellaisia opinnäytteeni teoriaosuudessa sivuttuja työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Mikäli laatimaani kyselylomaketta käytettäisiin toistuvasti apuna työhyvinvoinnin kartoituksessa jossakin organisaatiossa, olisi yrityksellä kenties entistä parempi mahdollisuus nähdä voimistuvia trendejä tai muutoksia vastausten suunnassa ja jakaumassa.

Ensimmäisen kysymyksen ”Arvioi asioiden *tärkeyttä* oman työhyvinvointisi kannalta asteikolla 1-5” vastausten kautta voidaan saada Webropolin analytiikan avulla kootusti tietoa työntekijöiden omista työhyvinvoinnin merkityksellisistä osa-alueista sekä nykyisen työhyvinvoinnin tilasta. Tämän kysymyksen tulosten analysoinnin avulla päästäisiin parempaan käsitykseen siitä, mitkä ovat oman työyhteisön keskuudessa niitä keskeisiä työhyvinvoinnin elementtejä, joihin yrityksessä voisi jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota ja panostaa enemmän. Vastausten avulla esiin kohoaisivat myös sellaiset asiat, joita työntekijät arvioisivat viisiportaisen vastausvalikon myötä itselleen tärkeäksi ja erittäin tärkeäksi. Samalla saataisiin prosentuaalista tietoa siitä, mitkä asiat ovat vähemmän tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta omien työntekijöiden keskuudessa. Kysymyksestä 1 saatujen vastausten eräänä koivana tulkintapohjana voisi hyödyntää tässä opinnäytteeni aiemmin esiteltyä Mankan Työhyvinvoinnin osatekijöitä (KUVIO 2) päättellessä mahdollisesti tulosten perusteella, mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, *organisaatio, johtaminen, työyhteisö vai työn hallinta*, korostuvat ja vastaavasti mitkä tekijät eivät ole niin tärkeässä roolissa työntekijöiden antamissa vastauksissa.

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen toinen osio, ”Arvioi oman organisaatiosi *onnistumista* asioiden toteuttamisessa asteikolla 1-5”, antaa kyselyä käyttävälle taholle prosentuaalista tietoa siitä, miten yritys onnistuu tukemaan kyseisiä työhyvinvointiin liittyviä asioita omalla toiminnallaan. Kysymys antaa yritykselle mahdollisuuden poimia selkeitä parannuskohteita niistä asioista, jotka työntekijöiden vastauksissa saavat heikosta onnistumisesta kielivää arviota. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa esiteltyjä Vilkmänin (2016) etäjohtajan osaamisalueita voisi käyttää tulkinnassa apuna lähettäessä kartoittamaan kokonaiskuvaa johtamisen osa-alueista, joilla yrityksessä onnistutaan hyvin ja edelleen niistä osa-alueista, joissa tarvitaan kehittämistä. Yrityksen oman johtamisen analysointityö saattaisi

saada tukea saaduista tuloksista ja tätä voitaisiin hyödyntää mietittäessä ja kehitettäessä johtamisen strategiaa ja tarkemmin panostettavia ulottuvuuksia omassa johtamistyössä.

Kyselylomakkeen toisen kysymyksen myötä vastaaja pääsee asettamaan arvion oman organisaation kyvystä tukea työntekijän työkykyä. Kysymyksen ”Miten arvioit organisaatiosi tukevan työkykyäsi?” vastausten kautta lomaketta käyttävä yritys pääsee näkemään niin sanotun yleisarvion omasta toiminnastaan työkyvyn tukemisessa. Tulosten myötä yritykselle selviäisi prosentuaaliset osuudet siitä, kuinka iso määrä vastaajista kokee työkyvyn tukemisen positiivisena ja erittäin positiivisena, kuinka iso määrä vastaavasti neutraalina ja kuinka suuri määrä kokee, että työkyvyn tukeminen on heikkoa tai erittäin heikkoa. Kysymyksen vastausten kautta saataisiin vähintäänkin suuntamaa tai yleiskuvaa tärkeän asian tilasta oman henkilöstön keskuudessa. Kuten aiemmin tässä opinnäytteessä tuotiin esiin, on työkyvyn johtaminen tärkeä osa niin kutsuttua älykästä liiketoimintaa, ja henkilöstön työkykyyn vaikuttamalla voidaan päästä vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan strategiseen menestymiseen (Cygnel 2023).

Kysymyksen kaksi vastausta tulkitseva yritys voisi halutessaan jatkojalostaa kysymystä lähtemällä kartoittamaan vielä tarkemmin työkykyä lisääviä ja edistäviä toimia, mahdollisesti tiiviissä yhteistyössä henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Saatuaan kyselylomakkeen kautta alkuinfoa ja suunnan asian tilasta, olisi helpompi lähteä paneutumaan asian edistämiseen jatkossa. Tätä näkökulmaa tukee kysymyksen toinen osio, joka sisältää avoimen kysymyksen ”Kertoisitko vielä, miksi valitsit kyseisen vaihtoehdon?”, jonka myötä yritys saisi paremmin kuvan siitä, mikä seikka erityisesti vaikutti vastaajan kokonaisarvioon työkyvyn johtamisesta.

Kyselylomakkeen kolmas kysymys on sidoksissa opinnäytteessä teoriaosuudessa esiteltyyn työn imun käsitteeseen. Työn imulla tarkoitetaan sitä intensiteettiä, miten tarmokkaasti ja innostuneesti työntekijä kulloinkin työhönsä suuntautuu (Juuti 2006, 83; Manka & Manka 2023, 100–101). Kysymyksen myötä vastaajan tulisi asettaa omaa tuntemustaan lähimpänä olevaan kohtaan arviojanalla oma arvionsa. Arviojanan päissä olevat väittämät ovat toisensa vastakohtia, jolloin vastaaja joutuu miettimään, kumpaa arviota lähempänä oma tuntemus on. Kaikki vastausvaihtoehdoissa annetut väittämät ovat sidoksissa työn imun kokemukseen tai sen kokematta jäämiseen. Vastaukset voisivat tuoda mukaan tietoa niin koetusta motivaation ja innostumisen tasosta sekä sitoutumisesta ja työssä viihtymisestä kuin niiden puuttumisesta. Vastausten annista saattaisivat hyötyä niin työntekijät kuin työantajakin, ja yhdessä käsitellen mahdollisia haasteita olisi kenties helpompi lähteä ratkaisukeskeisesti työstämään ja vastaavasti positiivisia asioita voitaisiin nostaa vahvemmin esiin yhteisenä työyhteisöllisenä voimavarana.

Kyselylomakkeen neljännen kysymyksen myötä vastaaja pääsee antamaan sanallisen arvionsa siihen, miten hän itse huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan. Kysymys ”Millä keinoilla huolehdit itse työhyvinvoinnistasi?” avaa työntekijän omaa vastuuta ja näkemystä oman työhyvinvoinnin huolehtimisessa. Kuten aiemmin tämän opinnäytteen teoriaosassakin tuotiin esiin, työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille osapuolille, ei pelkästään työntekijän vastuulle (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2024). Pohjimmiltaan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen yksilön omalla vastuulla, vaikka työhyvinvointia rakennetaan yhdessä, yhteistyössä kaikkien tahojen kesken. Kysymyksen vastausten avulla kyselyä käyttävä yritys voisi päästä paremmin kiinni heidän työntekijöidensä keskeisiin omiin keinoihin työhyvinvoinnin huolehtimisessa. Vastausten avulla saatettaisiin päästä paremmin tukemaan työnantajan taholta sellaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat työntekijälle hänen omien keskeisten keinojensa käyttöä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi työnantajan panostaminen erilaisten kulttuuri-, hyvinvointi- ja liikuntaetujen mahdollistamiseen osana organisaation käytänteitä.

Viides kysymys, ”Mihin organisaatiosi tulisi erityisesti panostaa työhyvinvoinnin tukemisessa? Toiveet / kehitysideat?” tarjoaa ensinnäkin vastaajalle väylän sanallisesti tuoda esiin haluamansa seikat panostettavissa kohteissa. Yritys taas saisi tämän kysymyksen vastauksista suoraa kvalitatiivista kartoitusta siitä, mihin henkilöstö jatkossa toivoo työnantajan huomion kohdistuvan. Haasteisiin on oletettavasti helpompaa lähteä paneutumaan, kun ne ensin kartoitetaan omalta henkilöstöltä nousevana palautteena, sekä mahdollisina kehityskohteina ja toiveina.

Viimeisen kyselylomakkeen kysymyksen numero kuusi laadinnan pohjana toimii Työturvallisuuskeskuksen mallinnus Työhyvinvoinnin portaista (Työturvallisuuskeskus 2022). Kuudennessa kyselylomakkeen kysymyksessä pyydetään vastaajaa valitsemaan sopiva vastausvaihtoehto vaihtoehdoista erittäin hyvin, hyvin, ei hyvin/ei heikosti, heikosti, erittäin heikosti kysyttäessä ”Miten seuraavat *tarpeet* toteutuvat kohdallasi?”. Vastausvaihtoehdot on jaettu kyseisen porrasmallin mukaan asteittain eteneviksi, erilaisia tarpeita kuvaaviksi, määreiksi. Niissä lähdetään liikkeelle psykofysiologisista perustarpeista, kuten unen ja ravinnon määrästä, jatkuen turvallisuuden (esimerkiksi työn pysyvyys ja toimeentulo) ja liittymisen (esimerkiksi hyvät yhteistyökäytännöt, työyhteisön me-henki) tarpeeseen. Lopulta päästään arvostuksen (esimerkiksi yhtenäinen arvoperusta) ja itsensä toteuttamisen (esimerkiksi kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet) tarpeeseen.

Tämän kysymyksen antia voisi kyselylomaketta käyttävä yritys halutessaan jatkojalostaa erityisen vahvasti, hyödyntäen mahdollisesti samalla vastauksista saatavaa tietoa kyseisestä mallinnuksesta jo saatavilla olevaan tutkimustietoon sekä kirjallisuuteen, esimerkiksi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin

portaita käsittelevän teoksen avulla. Vahva saatavilla oleva teoreettinen viitekehys ja toimiva mallinnus voisivat siten osaltaan olla luomassa hyvät edellytyksiä laadukkaalle työhyvinvoinnin arviointi- ja kehittämistyölle, jossa yritykseen omaan kehittämistyöhön voitaisiin saada apua valmiista mallinnuksesta. Kysymyksen kuusi vastausten pohjalta saataisiin tärkeitä viitteitä siitä, miten työntekijät kokevat eri tarpeiden toteutumisen omassa työssään. Yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kesken voitaisiin tämän kysymyksen vastausten pohjalta nostaa esiin tärkeitä asioita keskusteluun, joihin yhdessä osapuolten kesken voitaisiin lähteä etsimään kehitysideoita.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäyteprosessin myötä laatimani kyselylomake voisi toimia pohjana hybridityötä tai muuta monipaikkaista työtä suosivalle yritykselle, joka haluaa lähteä kartoittamaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilaa valmiiksi laaditun, mutta omiin tarpeisiin muokattavan kysymyspatteriston avulla. Kyselylomaketta voisi käyttää sellaisenaan tai muokata omaan yritykseen sopivammaksi kysymyksiä muokkamalla, niitä lisäämällä tai poisjättämällä. Kyselylomake tarjoaisi välineen yrityksen hyötykäyttöön erilaisia työhyvinvoinnin toimenpiteitä koskien. Samalla se antaisi yritykselle ja sen henkilöstölle kartoitettavaa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä suuntaa siitä, missä onnistutaan ja missä olisi parannettavaa.

Työhyvinvointiin liittyviä arviointi- ja kehitystoimia huomioidessaan yritys satsaa vahvasti tärkeään pääomaansa, omaan henkilöstöönsä. Kyselylomake voisi myös tarjota väylän työhyvinvoinnista huolehtimiseen kaikkien osapuolten kesken, sillä sen tulosten käsittelyn myötä saataisiin kaikki työhyvinvointiin liittyvät osapuolet, kuten yritys, henkilöstö ja mahdollisesti työterveyshuolto, saman keskustelun äärelle. Siten päästäisiin kehittämään yhteisiä ratkaisumahdollisuuksia ja työhyvinvointia ja sen johtamista entisestään. Kyselylomake soveltuisi sellaisenaan kartoitustyökaluksi, jonka tulosten kautta päästäisiin laatimaan esimerkiksi erilaisia työhyvinvointiohjelmia, tekemään erilaisia suunnitelmia tulevaisuutta koskien, kehittämään uusia arviointimenetelmiä sekä ennen kaikkea tekemään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Kyselyä voitaisiin mahdollisesti käyttää työkaluomaisesti apuna laajemman kirjallisen työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa.

Tämän opinnäyteprosessin keskeinen tavoite oli syventyä tarkastelemaan työhyvinvointia ja sen johtamista, erityisesti erilaisissa asiantuntijuustehtäviä sisältävissä yrityksissä, joissa suositaan etä- ja lähi työn erilaisia muotoja ja joita johdetaan kokonaan tai osin etäältä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyrittiin luomaan katsaus etäjohtamiseen, työhyvinvointiin sekä etäjohtamisen kautta tapahtuvaan työhyvinvoinnin tukemiseen ja johtamiseen. Teoriaosuudessa nostettiin esiin muutama mallinnus, joiden antia hyödynnettiin laaditun kyselylomakkeen kysymysten suunnittelussa ja luomisessa. Kyseisten mallinnusten kautta myös kyselylomaketta käyttävä yritys saisi mahdollisesti enemmän työkaluja lähtiesään analysoimaan kyselyn tuloksia eteenpäin. Opinnäyteprosessin myötä tavoitteena oli laatia kyselylomake, joka tarjoaisi yrityksen hyötykäyttöön yksinkertaisen välineen, jolla yritys voisi lähteä kartoittamaan työhyvinvointia ja saada tietoa oman henkilöstön kokemuksesta työhyvinvoinnistaan sekä

etäjohtamisesta. Opinnäytteen empiirisen osan tarkoituksena oli antaa kyselyä käyttävälle yritykselle tukea kyselyn tulosten tulkintaan, peilaamalla tulkintamahdollisuuksia opinnäytteen teoriaosan antiin.

Prosessina opinnäytteen laatiminen aiotulla aikataululla onnistui antamaan tekijälle kokonaisuutena positiivisen ja voimauttavan kokemuksen. Teoriaosuuden työstäminen ja rajaaminen antoi aineksia omalle tutkimusprosessille ja innosti kehittämään prosessin aikana syntynyttä kyselylomaketta. Valittu aihepiiri innosti entuudestaan ja sillä on omakohtainen tärkeys. Opinnäyteprosessin aikana aiheen käsittely vahvisti ymmärrystä työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä entisestään. Analyysiosiota laadittaessa palaaminen aiemmin kirjoitettuun teoriaosuuteen vahvisti koko opinnäyteprosessin kehämäistä luonnetta. Oli antoisaa pyrkiä peilaamaan kyselylomakkeen antia laadittuun teoriakatsaukseen ja nivoa sieltä esiin mahdollisia tulkinta- ja kehittämideoita kyselyä käyttävälle yritykselle.

## LÄHTEET

- Batista, E. 2021. Tips for coaching someone virtually. In *HBR Guide to Remote Work*. Boston: Harvard Business Review Press, 173–178.
- Cygnel, S. 2023. Työkykyä edistävä johtaminen on fiksua bisnestä. *Telma* 3/2023. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/tyokyky-edistava-johtaminen-on-fiksua-bisnesta>. Viitattu 18.2.2024.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Helsinki: BRIK.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflown virtaamaan?* Helsinki: J-Impact Oy.
- Gratton, L. 2022. *Redesigning work. How to transform your organization & make hybrid work for everyone*. UK: Penguin Random House.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- HBR Guide to Remote Work*. 2021. Boston: Harvard Business Review Press.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY, 75–91.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Juva: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto 2024. *Monimenetelmäisyys. Tutkimusstrategiat. Menetelmäpolkuja humanisteille*. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>. Viitattu 16.2.2024.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Viro: Kauppakamari.
- KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2017. *Työsuojelu ja hyvinvointi*. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu-tyohyvinvointi>. Viitattu 18.2.2024.
- Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua*. Helsinki: Oppian, 75–86.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua*. Helsinki: Oppian.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Alma Talent.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Juva: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua*. Helsinki: Oppian, 87–98.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. *Työhyvinvointi*. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 1.2.2024.

Suonsivu, K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Toinen painos. EU: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. EU: UNIpress.

Tuomaala, E. 2024. Psykologi Marjo Lehtinen: ”Jos työn imua halutaan vahvistaa, on huolehdittava psykologisista perustarpeista.” MIELI ry:n artikkeli. Saatavissa: <https://mieli.fi/artikkelit/psykologi-marjo-lehtinen-jos-tyon-imua-halutaan-vahvistaa-on-huolehdittava-psykologisista-perustarpeista/>. Viitattu: 15.2.2024.

Työterveyslaitos 2024a. *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen Sote-alalla. Osa 1. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet*. Työterveyslaitoksen oppimateriaalit. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Viitattu 1.2.2024.

Työterveyslaitos 2024b. *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen Sote-alalla. Osa 2. Strategisen työhyvinvoinnin johtamishuomion kohteet*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet>. Viitattu 1.2.2024.

Työterveyslaitos 2024c. *Työn imu. Työhyvinvointi ja työkyky*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 9.2.2024.

Työturvallisuuskeskus 2022. *Työhyvinvoinnin portaat*. Työkirja. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytettava.pdf>. Viitattu 9.2.2024.

Työturvallisuuskeskus 2024a. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Työturvallisuuskeskuksen aineistot. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Viitattu 1.2.2024.

Työturvallisuuskeskus 2024b. *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Viitattu 9.2.2024.

*Työturvallisuuslaki 738/2002*. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>. Viitattu 18.2.2024.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.el-library.com/reader/9789523701731>. Viitattu 16.2.2024.

- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. 2023. *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Keuruu: Alma Talent.
- Virolainen, H. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books On Demand.



1. Arvioi asioiden tärkeyttä oman työhyvinvointisi kannalta asteikolla 1-5.

Arvioi organisaatiosi onnistumista asioiden toteuttamisessa asteikolla 1-5.

	Tärkeys					Onnistuminen				
	1 ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5 erittäin tärkeä	1 erittäin heikosti	2	3	4	5 erittäin hyvin
perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus etä- ja lähtytööhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautumisen mahdollisuus työpäivän alkuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viihtyisä työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palauttava vapaa-aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimiva vuorovaikutuskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työyhteisön positiivinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tyhy-toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimivat palaverikäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppimisen ja osaamisen tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailukykyinen palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnantajan tarjoamat etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajankäytön digitaaliset sovellukset ja laitteistot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtehtävien selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uralla etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiitos ja arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyön sujuvuus kollegoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyön sujuvuus esihenkilöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esihenkilöiden tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava



## 2. Miten arvioit organisaatiosi tukevan työkykyäsi?

Arvioi asteikolla: 1=erittäin heikosti 2=heikosti 3=ei heikosti, ei hyvin 4=hyvin 5=erittäin hyvin



Kertoisitko vielä, miksi valitsit kyseisen vaihtoehdon?

## 3. Valitse lähimpänä omaa tuntemustasi oleva vaihtoehto asteikolla 1-5.

	1	2	3	4	5	
Tunnen oloni tosi väsyneeksi työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnen oloni erittäin energiseksi työssäni.
Olen erittäin heikosti motivoitunut työntekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen erittäin motivoitunut työntekoon.
En koskaan osaa uppoutua työntekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnen erittäin usein olevani uppoutunut työntekoon.
Työnteossa aika mätelee aina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työnteossa aika kuluu hyvin usein nopeasti.
En lainkaan osaa tauottaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osaan tauottaa työtäni erittäin hyvin.
Unohdan usein ruokaila säännöllisesti työnteen lomassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Syön päivittäin terveellistä ravintoa työnteen lomassa.
En lainkaan vaihtelee työasentoja työpäivän aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vaihtelen erittäin usein työasentoja työpäivän aikana.
Etätömahdollisuus kuormittaa minua paljon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etätömahdollisuus lisää runsaasti työhyvinvointiani.
Saan aivan liikaa haasteita työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saan sopivasti haasteita työssäni.
En lainkaan palaudu työstäni vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palaudun erittäin hyvin työstäni vapaa-ajallani.
En lainkaan tunne ylpeyttä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen tekeväni erittäin tärkeää työtä, josta olen ylpeä.
Koen, etten saa aikaiseksi juuri mitään työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen saavani erittäin paljon aikaan työssäni.

## 4. Millä keinoilla huolehdit itse työhyvinvoinnistasi?

## 5. Mihin organisaatiosi tulisi erityisesti panostaa työhyvinvoinnin tukemisessa? Toiveita / kehitysideoita organisaatiollesi?

Edellinen Seuraava

  
AMMATTIKORIKAKOULU  
Työhyvinvointi

6. Miten seuraavat *tarpeet* toteutuvat kohdallasi?

1 erittäin heikosti 2 3 4 5 erittäin hyvin

<b>Psykofysiologiset tarpeet</b>					
palautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävä uni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
terveellisen ravinnon saanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Turvallisuuden tarve</b>					
työn pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riittävä toimeentulo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
turvallinen työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Liittymisen tarve</b>					
henkilöstöstä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteista ja päämääristä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimivat yhteistyökäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Arvostuksen tarve</b>					
yhteiset arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnan arviointi ja kehittämistoimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Itsensä toteuttamisen tarve</b>					
oman osaamisen ja kehittymisen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uuden tiedon tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luovuus ja vapaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#) [Lähetä](#)

3 / 3