



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sini Vainio

---

**Esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista ja  
etäjohtamisesta koronapandemian aikana  
kaupunkiorganisaatiossa**

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (YAMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaaliala

Tekijä: Sini Vainio

Työn nimi: Esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista ja etäjohtamisesta koronapandemian aikana kaupunkiorganisaatiossa

Ohjaaja: Katja Valkama, yliopettaja

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiesten kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan sekä etäjohtamisen käytännöistä kaupunkiorganisaatiossa koronapandemian aikana.

Pandemia on tuonut monia haasteita ja rajoituksia ihmisten elämään ja myös pandemian aikaiset työelämävaikutukset ovat vielä pitkään nähtävissä. Pandemian aikana nopeasti yleistyneet joustavat työmuodot kuten etätyö ovat luoneet työn tekemiseen uusia mahdollisuuksia, mutta myös haastaneet työyhteisöjä toimimaan uudella tavalla. Erityisen haasteen edessä ovat olleet esimiehet.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on työhyvinvointi ja etäjohtaminen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jota täydennettiin laadullisin menetelmin. Sähköinen kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation tarpeesta koko henkilöstölle ja tämän tutkimuksen kohderyhmänä olleiden esimiesten vastaukset eriteltiin taustamuuttujien avulla erilleen. Tutkimuksen kohderyhmänä olevia esimiehiä vastasi tutkimukseen yhteensä 144. Kyselylomake koostui suljetuista sekä avoimista kysymyksistä, joista osa oli rajattu ainoastaan esimiehille.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiesten kokema työkuormitus koronapandemian aikana on ollut suurta. Vaikka kriisi on pitkittynyt, tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on kuitenkin selviydytty hyvin pandemian aikaisista haasteista esimiestyön ja esimiesten työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös kehittyminen työtehtävissä ja uuden oppiminen oli noussut koronapandemian aikana uudelle tasolle. Esimiehet kokivat erityisesti joustavien työmuotojen ja etätyön parantaneen kokemusta oman työn hallinnasta ja siihen vaikuttamisen mahdollisuuksista.

Organisaation koettiin onnistuneen poikkeusajan viestinnässä, mutta esimiestyön tukemista ja muun muassa etäjohtamiseen liittyvää koulutusta tarvitaan jatkossakin työelämän muutoksissa ja haasteissa.

<sup>1</sup> Asiasanat: johtaja, esimies, työhyvinvointi, etäjohtaminen, etätyö, koronapandemia, COVID-19

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Services

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services

Specialisation: Master of Social Services

Author/s: Sini Vainio

Title of thesis: Supervisors' experiences of Well-Being at Work and Remote Management during the Corona Pandemic in a City Organization

Supervisor(s): Katja Valkama, PhD, Principal Lecturer

Year: 2021

Number of pages: 72

Number of appendices: 2

---

This thesis examines supervisors' experiences of their well-being at work and remote management practices in an urban organization during the corona pandemic.

The pandemic has brought many challenges and limitations to people's lives and the effects of working life during the pandemic can also be seen for a long time to come. Flexible forms of work, such as teleworking, which quickly became widespread during the pandemic, have created new opportunities for work, but have also challenged work communities to act in new ways. Supervisors have faced a particular challenge.

The theoretical frame of reference of the study is well-being at work and remote management. The study was conducted as a quantitative study, supplemented by qualitative methods. An electronic questionnaire was sent on the needs of the target organization to all staff. The responses of the supervisors, who were the target group of the study, were disaggregated using background variables. A total of 144 supervisors responded to the survey. The questionnaire consisted of closed and open-ended questions, some of which were limited to supervisors only.

The conclusions of the study are that the workload experienced by supervisors during the corona pandemic has been high. Although the crisis has dragged on, the organization under study has nevertheless coped well with the challenges of the pandemic from the perspective of managerial work and the well-being of supervisors at work. Development in jobs and learning something new had also risen to a new level during the corona pandemic. Supervisors in particular felt that flexible forms of work and teleworking had improved their experience of managing their own work and the possibilities of influencing it.

The organization was perceived as successful in communicating exceptional times, but support for managerial work and training related to remote management, among other things, will continue to be needed in the changes and challenges of working life.

<sup>1</sup> Keywords: manager, supervisor, work well-being, remote management, remote work, corona pandemic, COVID-19

# SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Tutkimuksen tausta ja työelämälähtöisyys.....	9
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet .....	10
2 TYÖHYVINVOINTI .....	12
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	14
2.2 Työyhteisön sosiaalinen ja psykologinen pääoma työhyvinvoinnin tekijöinä.....	15
2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	16
2.4 Esimiesten työhyvinvointi .....	19
3 ETÄJOHTAMINEN .....	20
3.1 Hyvän etäjohtamisen perusta .....	22
3.2 Etäjohtamisen haasteita .....	24
3.3 Etäjohtaminen poikkeustilanteessa .....	25
3.4 Henkilöstöhallinnollinen näkökulma joustaviin työmuotoihin ja etäjohtamiseen.....	27
4 TUTKIMUSPROSESSI.....	30
4.1 Tutkimusmenetelmä .....	30
4.2 Tutkimusprosessin kuvaus, aineiston käsittely ja analysointi.....	33
4.3 Tutkimuseettiset näkökulmat.....	35
5 ESIMIESTEN KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNISTA JA ETÄJOHTAMISESTA KORONAPANDEMIAN AIKANA.....	37
5.1 Taustatiedot .....	37
5.2 Työkuormitus.....	39
5.3 Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta.....	43

5.4	Johtaminen ja tiedonkulku .....	44
5.5	Omat voimavarat ja hyvinvointi.....	45
5.6	Arvio oman työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämisestä lähitulevaisuudessa .....	51
5.7	Etätyöskentely.....	55
5.8	Etäjohtaminen .....	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
7	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET .....	67
	LIITTEET .....	72

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28).....	14
Kuvio 1. Esimerkki sisällönanalyysistä, jossa kuvattu esimiesten avoimia vastauksia luokiteltuina ylä- ja alakategorioihin. ....	32
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneet esimiehet toimialoittain. ....	37
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneet esimiehet ja työsuhteen kesto. ....	38
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden esimiesten työskentelytapa poikkeusaikana. ....	39
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden esimiesten työtahdin kiristyminen. ....	40
Kuvio 6. Esimiesten työnteon keskeytyminen ja sen vaikutukset kokemuksiin työhuolista ja huoleen työtehtävien jatkumisesta. ....	41
Kuvio 7. Esimiesten työkuormitus kuvattuna keskiarvoittain työskentelymallin mukaan. ....	42
Kuvio 8. Esimiesten kokemus työyhteisön ilmapiiristä. ....	43
Kuvio 9. Esimiesten kokemus omalta esimieheltään saamasta avusta ja tuesta. ....	44
Kuvio 10. Esimiesten kokemus työnantajan taholta tulleen ohjeistuksen ja tiedotuksen riittävydestä. ....	45
Kuvio 11. Esimiesten kokemus voimavaroista kohdata muutoksia ja haasteita. ....	46
Kuvio 12. Esimiesten kokemus osaamisen kehittymisestä työtehtävissä. ....	47
Kuvio 13. Esimiesten kokemus henkisestä kuormittumisesta. ....	48
Kuvio 14. Esimiesten voimavarat ja hyvinvointi kuvattuna keskiarvoittain työskentelyvuosien mukaan. ....	49
Kuvio 15. Esimiesten voimavarat ja hyvinvointi työskentelymuotojen mukaan. ....	50

Kuvio 16. Esimiesten työtehtävien muuttuminen ja sen vaikutukset työstä palautumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. ....	51
Kuvio 17. Esimiesten työhyvinvoinnin nykytila työskentelymuotojen mukaan.....	52
Kuvio 18. Esimiesten kokemuksia etäjohtamisen positiivisista vaikutuksista.....	56
Kuvio 19. Esimiesten kokemuksia etäjohtamiseen liittyvistä haasteista. ....	58

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aihealue on osa suurempaa kokonaisuutta liittyen ihmisten jaksamiseen ja selviytymiseen jokapäiväisessä elämässä keskellä maailmanlaajuisia pandemioita (COVID-19). Pandemian ja yhteiskunnan poikkeusolojen myötä ihmisten elämää on ohjattu, valvottu ja rajattu hyvin poikkeuksellisella tavalla. Pandemia toi mukanaan paljon ohjeita, suosituksia ja rajoituksia koskien erityisesti sosiaalista kanssakäymistä ja erilaisten sosiaalisten toimintojen supistamista, rajaamista ja jopa lakkauttamista. (Laitinen 2020.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kartoittamaan pandemian työelämävaikutuksia esimiesten kokeman työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kokemusten kautta.

Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen, sillä keväällä 2020 Suomen hallitus otti käyttöön valmiuslain koronaviruksen leviytystä maahamme (Eduskunta 2020). Koronaviruksen leviämisen ehkäisemiseksi hallitus päätti erilaisista toimista ja antoi muun muassa valtakunnallisen vahvan etätyösuosituksen. Ylen Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaisesti (Pantsu 2020) yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana. Etätöihin ollaan siirrytty etenkin pääkaupunkiseudulla toimihenkilö- ja esimiestehtävissä, mutta maanlaajuisesti myös erityisesti valtion ja kuntien sekä järjestöjen tehtävissä ja pienyrityksillä. Digitaalisiin työympäristöihin siirtyminen on onnistunut ilmeisen hyvin, koska tutkimuksen mukaan etätöitä tehdään mielellään ja jopa yli puolet työkäisistä haluaisi työskennellä etänä jatkossakin. Voidaankin ennustaa, että etätöiden volyymi kasvaa vielä koronakriisin jälkeenkin. Jo ennen koronakriisiä noin kolmannes suomalaisista on työskennellyt etänä ainakin ajoittain (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 30).

Koronakriisin vuoksi etätöihin on siirrytty myös tehtävistä, joissa on aikaisemmin ollut hyvin vähän tai ei lainkaan kokemusta etänä tehtävästä työstä. Edelleen on toki paljon sellaisia tehtäviä, joihin etätö ei sovellu. Koronakriisin aikaiset vaikutukset työskentelyyn ja työhyvinvointiin jäävät tulevaisuudessa nähtäväksi ja niistä tarvitaan tutkimusta. (Ruohomäki 2020, 21–28.)

Koronapandemia on vielä uusi ja äkillisesti alkanut ilmiö, joka tulee varmasti jättämään pysyvästi jälkensä muun muassa työelämään. Pandemian aikana nopeasti yleistynyt etätö on luonut työn tekemiseen uusia mahdollisuuksia, mutta myös haastanut työyhteisöjä toimimaan



uudella tavalla. Samaan aikaan osa työntekijöistä on yhä jatkanut työskentelyään työpaikoilta käsin erilaisten ohjeiden ja rajoitusten keskellä. Tämä on asettanut aivan uudenlaisia haasteita varsinkin esimiestyölle ja johtamiselle.

Etäjohtaminen on myös muutoin yhä yleistyvää johtamisen tapa ja nykyisin esimiehillä on yhä suurempia määriä työntekijöitä johdettavanaan. Keskijohtoa on vähennetty monissa organisaatioissa ja työntekijät myös työskentelevät yhä useammin eri toimipisteissä. Hyvän työilmapiirin ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaikeutuu hajautetussa työyhteisössä, tai jos esimiehillä on liian paljon alaisia. (Pietarinen & Kattilakoski, 2021, 17, 42.) Näin ollen hyvän henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu joustavien työmuotojen esimiestyössä entisestään. Tässä tutkimuksessa myös hajautetussa työyhteisössä työskentelevät tai muuten joustavia työmuotoja noudattavat lasketaan varsinaisten etätyöntekijöiden lisäksi etäjohtamisen piiriin.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja työelämälähtöisyys**

Esimiestyö on vaativaa ja vastuullista. Työn kuormittavuuden havainnointi ja ymmärtäminen sekä sitä kautta esimiestyön ennaltaehkäisevä tukeminen on organisaatioilla iso kehittämistehtävä. Etäjohtaminen on saattanut tulla koronakriisin myötä aivan uudenlaisena elementtinä osaksi esimiesten arkea. Miten tähän uudenlaiseen toimintatapaan on orientoitunut, varsinkin jos saatavilla ei välttämättä ole ollut vielä juurikaan työtä helpottavia, valmiita toimintamalleja? Etäjohtaminen vaatii tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen lisäksi erityisesti ihmisten johtamisen taitoa. Vanhat johtamiskäytännöt sinällään harvoin istuvat etäjohtamisen ja uusien työmuotojen tilanteisiin, vaan organisaatioissa tarvitaan uudenlaisia toiminta- ja työskentelymalleja. (Vilkman 2016, 15–16.)

Tutkimuksen aihe valikoitui kohdeorganisaation tarpeesta toteuttaa koko henkilöstöä koskeva työhyvinvointikysely koronapandemian vaikutuksista sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta esimiestyöhön, johtamiseen ja työhyvinvoinnin teemoihin liittyen. Opinnäytetyön tutkimuskohde ja -aihe rajattiin keskittymään pandemian aikana kaupunkiorganisaation alaisuudessa työskenteleviin esimiehiin ja johtoon sekä heidän kokemuksiinsa omasta työhyvinvoinnistaan, työssäjaksamisestaan ja etäjohtamisen tavoista. Tulevaisuuden työelämän kannalta on tärkeää, että koronapandemian vaikutuksia työhyvinvointiin kysytään, selvitetään ja tutkitaan. Poikkeusajan kokemukset ovat merkityksellisiä ja niistä voidaan oppia.

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä noin 64 000 asukkaan kaupunkiorganisaation kanssa, joka tuottaa julkisia palveluita asukkailleen. Organisaatio tarjoaa tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja mahdollisuuden heidän tavoittamiseen. Organisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa esimiesten työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemisessa kaupunkistrategiansa mukaisesti, jossa yksi arvoista on hyvä johtaminen. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös mahdollisesti hyödyntää organisaation etätyösuosituksen päivittämisessä sekä muiden joustavien työmuotojen ja etäjohtamisen tapojen kehittämistyössä, kuten myös varautumisessa poikkeustilanteisiin.

Tutkimus on toteutettu organisaation kaikkia toimialoja edustavilta esimiehiltä. Toimialat ovat konsernipalveluiden toimiala, elinvoiman ja kilpailukyvyn toimiala, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä kaupunkiympäristön toimiala. Näin tutkittavasta ilmiöstä on pyritty saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, joka hyödyttää parhaiten myös tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota.

Yhteys työelämään korostuu myös tutkimuksen jatkokehittelyn kohdalla, kun mietitään millä tavoin saatuihin tuloksiin voidaan vastata. Mielenkiintoista on esimerkiksi pohtia, millaista tukea kaupunkiorganisaatio voi saada yhteistyökumppaneiltaan, kuten esimerkiksi työterveyshuollolta, tulevaisuuden työelämän uudenlaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on tarjota tietoa esimiesten kokemasta työhyvinvoinnista sekä etäjohtamisesta hyvin poikkeuksellisen tilanteen aikana. Opinnäytetyö pyrkii kuvaamaan näitä kokemuksia sekä tarjoamaan lisää tietoa poikkeusolojen vaikutuksista esimiesten koettuun työhyvinvointiin ja etäjohtamisen käytäntöihin liittyen. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- Miten koronapandemia on vaikuttanut esimiesten kokemaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?
- Millaisia etuja tai haasteita esimiehet ovat kokeneet etäjohtamisen käytänteissä?

Toisin sanoen, opinnäytetyö pyrkii tuomaan näkyväksi kaikki ne hyvät asiat ja käytännöt, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti esimiesten työhyvinvointiin poikkeusaikana sekä pohtimaan kriittisesti niitä yhä kehittämistä vaativia asioita, joilla työhyvinvointia sekä työelämän ja

etäjohtamisen käytänteitä voitaisiin edelleen edistää haastavassa ja poikkeavassa tilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja ymmärtää esimiesten työhyvinvoinnin osa-alueiden erilaisia tekijöitä, jotka ovat saattaneet vaikuttaa työhyvinvointikokemukseen pandemian aikana. Tavoitteena on lisäksi löytää konkreettisia keinoja esimiesten työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseen poikkeusaikana. On kiistatonta, että hyvinvoiva esimies on myös hyvinvoivan työyhteisön tärkeä lähtökohta. Kun esimies on motivoitunut ja hyvin jaksava työssään, voi hän tarjota myös työntekijöilleen hyvää johtamista (Ahola 2011, 87).

Etäjohtaminen on nykyään hyvin ajankohtainen ja merkittävä osa johtamista. Yhä useammin työskennellään uusin tavoin hajautetusti ja monipaikkaisesti sekä paikasta ja ajasta riippumattomasti. Tämän vuoksi herääkin kysymys, onko etäjohtamiseen olemassa yhteisesti määriteltyjä toimintatapoja tai käytänteitä tai millaisia ne ovat? Osa opinnäytetyöni tutkimustehtävää onkin selvittää, millaista etäjohtaminen kohdeorganisaatiossa on, millaisia ovat etäjohtamisen haasteet ja edut, sekä miten etäjohtamista organisaatiossa voitaisiin esimiesten näkökulmasta kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että sillä saavutettuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa mahdollisten uusien pandemioiden aikana ymmärtämään ihmisten tarpeita ja reaktioita työelämässä sekä varautumaan näihin ennalta. Ennakointi auttaa luomaan uudenlaista johtamisen tapaa poikkeustilanteissa ja tulevaisuuden työelämän tarpeissa. Ilmiön ymmärtämisen ja ennakkoinnin kautta voidaan varmistaa ja turvata esimiesten sekä koko henkilöstön työssä jaksaminen läpi poikkeuksellisten ajanjaksojen jatkossakin sekä tarjota esimiesten työhyvinvointiin ja etäjohtamisen keinoihin riittävää, oikea-aikaista ja oikeanlaista tukea. Täten opinnäytetyössä on läsnä myös kehittämisen näkökulma.

Koronapandemian vaikutuksia on tutkittu ilmiön ajankohtaisuudesta johtuen vielä verrattain vähän, ja tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin pyrkiä tarjoamaan myös uudenlaista tietoa yhteiskunnan ja työelämän käyttöön. Yhteiskunnallisesti ja varautumisen kannalta tällä tutkimuksella on suuri merkitys pyrkiessään ymmärtämään uudenlaista ilmiötä ja sen seurauksia työelämälle sekä tarjotessaan uutta tietoa koetusta työhyvinvoinnista poikkeusaikana. Opinnäytetyön avulla voidaan kehittää vähintäänkin paikallisia toimintatapoja ja saada suuntaviivoja koetusta työhyvinvoinnista ja etäjohtamisen kokemuksista poikkeuksellisessa tilanteessa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”* (Työterveyslaitos)

Työlainsäädäntö edellyttää, että jokaisella työntekijällä on oikeus terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön, hyvään johtamiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun työnantajan taholta (Sosiaali- ja terveysministeriö). Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä yhdenvertaisuuslaki. Nykyinen työlainsäädäntö edellyttää työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa sekä korostaa työpaikan oma-aloitteisuutta työturvallisuuden hallinnassa (Kauhanen 2016, 22, 80).

Työhyvinvoinnin edistäminen käsittääkin yksilön oman vastuun huolehtia elintavoistaan ja noudattaa työnantajan ohjeita, suosituksia ja sääntöjä. Toisaalta työhyvinvoinnin edistämisessä myös organisaatioilla ja yhteiskunnalla on vastuu luoda edellytykset kansalaisten terveyden ylläpitämiselle ja oppimiselle, työpaikkojen turvallisuutta ohjaavalle lainsäädännölle ja kaikinpuolin hyvälle työskentely-ympäristöille. (Virolainen 2012, 12.)

Työhyvinvointi on kuitenkin työympäristön turvallisuutta ja terveyttä laajempi käsite, johon vaikuttavat fyysisten tekijöiden lisäksi myös psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa itse, mutta siihen vaikuttavat myös organisaation rakenteet, työyhteisö ja esimiestyö. (Kauhanen 2016, 21.) Kun työn sisältö ja vaativuus ovat tasapainossa työntekijän osaamisen, kiinnostuksen ja kyvykkyyden kanssa, tuottaa se työhyvinvointia. Lisäksi tarvitaan työhyvinvointia tukevat ulkoiset olosuhteet, kuten fyysiset, sosiaaliset ja taloudelliset puitteet. (Luukkala 2011, 19, 31.)

Työhyvinvointi lisääntyy, kun työntekijällä on selkeä päämäärä työssään ja mahdollisuus työskennellä rauhassa ilman liiallisia keskeytyksiä. Myös rakentavan palautteen saaminen ja sitä kautta työssään kehittymisen kokemus ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työn mielekkyyden kokemus on hyvinvoinnin kannalta hyvin merkityksellistä, ja psykologisesta

näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointi onkin tunneperäinen asia. Usein työhyvinvointiin viitataan rinnakkaisilla termeillä, joita ovat muun muassa työnilo, työtyytyväisyys ja työn imu. (Luukkala 2011, 32–34.)

Työn imu on työyhteisöissä kollektiivinen ilmiö (Suonsivu 2014, 109). Työn imulla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen kokee itsensä energiseksi ja tarmokkaaksi työskennellessään. Työntekijä on uppoutunut työhön, työpäivät kuluvat nopeasti ja työntekijä kokee olevansa hyvässä ”flowssa”. Flow-ilmiö kuvaa virtauskokemusta, kun asiat sujuvat ja työnteko on hyvässä vauhdissa. Työn imulle ominaista on myös omistautuminen työlle. Tällöin työntekijän henkilökohtaiset arvot ovat samankaltaiset kuin työskentelemänsä yrityksen tai organisaation arvot. Ihminen ei toimi omien arvojensa vastaisesti ja voi näin ollen nähdä itsensä saman työnantajan palveluksessa vielä tulevaisuudessakin. Työn imu ja sitä kautta syntyvä työn ilon kokemus auttavat kohtaamaan ja sietämään myös työssä väistämättä vastaan tulevia epäkohtia ja muutoksia. (Luukkala 2011, 38–39; Manka & Manka 2016, 41.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet



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

Kauhanen (2016) kuvaa työhyvinvoinnin osa-alueita jakamalla ne yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa ihmisen henkilökohtainen työkyky ja terveydentila, joiden muodostumiseen vaikuttavat muun muassa geeniperimä, kasvuolosuhteet, osaaminen, motivaatio sekä arvot ja asenteet elämän eri tilanteissa ja vaiheissa. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat lisäksi ihmisen osaaminen ja kehittymisen mahdollisuudet työssä sekä työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet työyhteisössä, jotka liittyvät erityisesti siihen, miten palkitsevana ihminen kokee työskentelynsä osana yhteisöä.

Olosuhteisiin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin työhyvinvoinnin osa-alueina luetaan muun muassa työympäristö ja sen olosuhteet sekä työjärjestelyt, kuten työn oikeanlainen mitoittaminen tekijäänsä nähden ja työn organisointi. Myös esimiestyö, johtaminen ja erityisesti tiedonkulku työssä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Näiden kaikkien osa-alueiden keskiössä on työhyvinvointi. (Kauhanen 2016, 28.)

Työkyky rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä, ammatillisesta osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä työn olosuhteista, sisällöistä ja vaatimuksista. Työkykyyn vaikuttavat myös henkilökohtaiset taustatekijät, kuten perhetilanne, lähiyhteisö ja yhteiskunta. (Luukkala 2011, 42–43.) Työkyvyn suhteen ensisijaista on työn ja ihmisen voimavarojen välinen tasapaino (Kauhanen 2016, 24).

Rauramo (2012) kuvaa työhyvinvoinnin koostuvan viidestä portaasta, joita ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Rauramon malli perustuu Maslow'n psykologiseen tarvehierarkiaan (Maslow 2017), jonka mukaan tiettyjen ihmisen perustarpeiden tulee ensin täytyä riittävästi, jotta voidaan saavuttaa korkeampia tasoja. Ensimmäisellä portaalla on terveyttä tukeva työ, johon liittyy myös riittävä vapaa-aika, laadukas ravinto ja riittävä liikunta sekä sairauksien hoito. Toisella portaalla merkityksellistä on työn ja toimeentulon riittävyys ja pysyvyys, turvallinen työympäristö ja työyhteisö. Kolmannella portaalla yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtiminen sekä yhteistyö korostuvat. Neljännellä portaalla ovat arvostus, oikeudenmukaisuus, toiminnan kehittäminen ja hyvinvointia ja eettisyyttä tukevat arvot. Viidennellä, eli ylimmällä portaalla keskitytään oppivan organisaation kehittämiseen, kunkin omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen.

## **2.2 Työyhteisön sosiaalinen ja psykologinen pääoma työhyvinvoinnin tekijöinä**

Työllä on paljon myönteisiä merkityksiä ihmisen elämässä säännöllisen toimeentulon ja päivien rytmittämisen lisäksi (Luukkala 2011, 22). Työn kautta työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus toteuttaa itseään ja tuntea kuuluvaksi osaksi ryhmää. Tätä kutsutaan työn tarjoamaksi psykologiseksi ja sosiaalisiksi pääomaksi. Työpaikalla vallitsevat sosiaaliset suhteet muodostavat tärkeän pohjan hyvinvoinnille ja ilmapiirin vaikutus muun muassa työnteon tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen on tunnustettu. (Seeck 2012, 107–110.) Työelämässä tällainen aineeton pääoma on noussut aineellisten resurssien rinnalle yhtä merkittäväksi arvoksi (Manka & Manka 2016, 51).

Psykologista pääomaa kuvaavat optimismi, toiveikkuus, itseluottamus ja sinnikkyys. Nämä ovat ominaisuuksia, joita jokaisella on mahdollisuus itsessään kehittää. Vahva psykologinen pääoma kulkee yleensä käsi kädessä hyvän työmenestyksen, työtyytyväisyyden ja hyvän työtehon kanssa. Myös työhön sitoutuminen ja joustavuus sopeutumisessa muuttuviin

tilanteisiin kertoo psykologisesta pääomasta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 15.) Hyvinvoivalle työyhteisölle on tyypillistä hyvät valmiudet muutoksenhallintaan sekä toimivat ongelmanratkaisukäytännöt (Suonsivu 2014, 59). Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan omia jäseniään, mutta tunnustetaan myös kehittymisen tarpeet ja hyväksytään myös epävarmojen tilanteiden kuuluvan työelämään. Esimiehen työhyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin, mutta myös hyvinvoiva työyhteisö tukee esimiestä ja hänen jaksamistaan työssään. Hyvinvoivassa työyhteisössä esimies pystyy tarjoamaan parasta johtamisosaamistaan, saamaan onnistumisen kokemuksia ja tukemaan työyhteisönsä jäseniä muutostilanteissa.

Työyhteisön sosiaalinen pääoma ilmenee yhteisinä arvoina, luottamuksena ja arvostuksena työyhteisön eri jäsenten välillä ja on tunnusomainen piirre hyvin toimiville työyhteisöille (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 10). Sosiaalisen pääoman edistämiseksi esimiehen on tärkeää huolehtia työn järjestelyistä oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, antaa rakentavaa palautetta sekä osallistaa työntekijät mukaan päätöksentekoon (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 8). Hyvään työsuoritukseen tarvitaan työyhteisössä muutakin kuin ammatillista osaamista ja johtamisella voidaan vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Sekä esimiehiltä että työntekijöiltä edellytetään ammatillisuuden lisäksi työyhteisötaitoja, sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja, jotka kaikki vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 10). Hyvällä johtamisella vaikutetaan työyhteisöissä niiden sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan.

### **2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Johtamisella on organisaatioissa aina sama tavoite; työskentelyn tehokkuuden ja tuloksellisuuden, eli tuottavuuden parantaminen (Seeck 2012, 34). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on avain organisaatioiden menestykseen. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatioiden tärkeintä pääomaa, ja siksi siitä tuleekin pitää hyvää huolta. Työn tuloksellisuus ja tuottavuus kulkevat rinnan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kanssa (Kauhanen 2016, 16–17). Samaan aikaan kun työväestö ikääntyy, työelämän suuret muutokset sekä teknologian ja työmenetelmien jatkuva kehittyminen aiheuttavat paineita työntekijöiden osaamisen jatkuvaan tarkasteluun ja päivittämiseen (Kehusmaa 2011, 55). Organisaation toimintatapojen ja työn rakenteiden muuttuessa johtajuus on erityisen suuressa muutoksessa, mutta myös koko työyhteisön työyhteisötaitojen kehittämiseksi on tehtävä



toimenpiteitä (Manka & Manka 2016, 16). Organisaatiot ovat suurten haasteiden edessä. Menestyminen työelämän muutoksessa vaatii osaavaa, mutta etenkin hyvinvoivaa henkilöstöä (Kehusmaa 2011, 16–17).

Organisaatioiden panostukset työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin maksavat itsensä takaisin tuottaen sekä välittömiä että välillisiä tuloksia. Haaste on siinä, miten osoittaa ja todistaa luotettavasti työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset, jotka eivät usein ole suoraan mitattavissa. On kuitenkin selvää, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen vähentää sairauspoissaoloista ja ennenaikaisista eläköitymisistä aiheutuvia kuluja. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös sitoutuneempia, tuottavampia ja motivoituneempia työssään, josta suoria seurauksia ovat työnteon laadukkuus ja tuloksellisuus (Kauhanen 2011, 17–18). Yhteiskunnallisina hyötyvaikutuksina voidaan nähdä lisäksi työurien jatkuminen pidempään ja syrjäytymisen väheneminen (Manka & Manka 2016, 56).

Organisaation työhyvinvointipääomaa mitataan yleisesti työntekijöiden osaamisella ja innostuneisuudella. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa panostamalla erityisesti esimiestyöhön ja sen kehittämiseksi yhä osallistavampaan suuntaan. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, osaamista kehittämällä, erilaiset elämäntilanteet huomioivilla ikäjohtamisen tavoilla, työelämän joustoilla ja työterveysyhteistyön uusilla muodoilla voidaan lisätä työhyvinvointia tulevaisuuden työelämässä. Organisaatioiden myönteinen, joustava ja utelias asenne muutoksiin suhtautumisessa ovat tärkeässä asemassa. Positiivinen suhtautuminen ja kokeilunhalu esimerkiksi etätöiden mahdollisuuksia kohtaan organisaatioissa ovat vaikuttaneet merkittävästi onnistumiseen etätöihin siirryttäessä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 30.)

Esimiehet ja organisaation johto ovat avainasemassa työyhteisöjen psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Psykologisesti turvallinen työympäristö tarkoittaa ilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja jossa on turvallista käsitellä myös hankalia asioita sekä tehdä virheitä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskallus, innostus ja oppiminen uusia asioita kohtaan tehostuu merkittävästi. (Pyyhtiä 2019, 120–121.) Työpaikalla vallitsevien positiivisten tunteiden määrä korreloi selvästi työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin kanssa (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 85). Kun työyhteisössä vallitsee turvallinen ilmapiiri, myös esimiehellä tai johtajalla on helpompaa kokeilla rohkeasti uusia asioita, tuoda esiin vaikeitakin asioita ja luottaa siihen, että työyhteisössä sen jokainen jäsen asemastaan riippumatta on tärkeä tilanteiden ratkaisemisessa ja eteenpäin viemisessä.

Kuten työelämä yleisestikin, varsinkin esimiestyö ja johtaminen ovat isossa muutoksessa. Perinteinen autoritäärinen ja kontrolloiva johtajuus on muuntumassa yhä enemmän työhyvinvointia tukevaan, palvelevaan johtajuuden suuntaan, joka kannattelee työyhteisöjä. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja lisäksi ero työn ja vapaa-ajan välillä on kaventunut, eikä ole enää niin selkeä kuin aiemmin. Kontrolliin ja käskyvaltaan perustuva johtaminen on jäänyt taakse ja työntekijöiden näkemystä arvostetaan. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 8–10.) Esimiestyössä johtajalta vaaditaan yhä enemmän ennakointia ja varsinkin työyhteisön jäsenten valmentamista kohtaamaan muutoksia. Savaspuron (2019) mukaan jokaisen nykyaikaisen johtajan tulisikin kysyä itseltään, mitä hyvää hän voi yhteisönsä eteen tehdä. Henkilöstön kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta ovat varmasti tärkeimpiä kulmakiviä hyvinvoivan organisaation menestyksen rakenteissa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 123–124.) Johtamistavat ovat aina sidoksissa organisaation toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Paitsi yhteisöllisenä ilmiönä, johtaminen nähdään myös palvelutehtävänä, jonka tulisi tuottaa mahdollisimman hyvät työolot sekä auttaa henkilöstöä saavuttamaan oman parhaan tuloksensa. (Seeck 2012, 20–21.) Tämän vuoksi organisaatiot voivat panostaa esimiestensä ja johtajiensa kautta koko työyhteisön hyvinvointiin ja siksi heidän tukeminen työssään on organisaatioissa ensisijainen tehtävä.

Esimiestyö vaatii paljon muutakin kuin kyseessä olevan työn suorittamista. Esimiestyö on ensisijaisesti kannustamista, esimerkkinä olemista ja työyhteisön valmentamista niin, että se voi saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksensa. Hyvinvoiva työyhteisö auttaa esimiestä jaksamaan työssään, mutta hyvinvoiva esimies on myös edellytys työyhteisön hyvinvoinnin rakentumiselle, luottamukselle ja toiveikkuudelle. Esimies voi lisätä työyhteisön hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa jakamalla vastuuta sen jäsenille. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 11.) Työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin ja päämääriin helpommin, mikäli ne koetaan mahdollisiksi saavuttaa ja mikäli ne tuntuvat jollain tapaa henkilökohtaisilta.

Puhetta työhyvinvoinnista ei saisikaan kohdistaa pelkästään organisaatioiden tuottavuuden kasvattamiseen tai sairauspoissaolojen vähentämiseen, vaan yhtä merkityksellisiksi tulisi nostaa työntekijöiden oma kokemus työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, työhön liittyvästä innostuksesta ja onnistumisesta. Työurien räätälöinti ja yksilölliset mahdollisuudet urapoluilla tulee nostaa organisaatioissa yhteisiksi tavoitteiksi yhtä lailla kuin myös yksilöllinen vastuu työelämän muutoksissa pärjäämisessä. (Henttonen & Lapointe 2015, 77-78.)

## 2.4 Esimiesten työhyvinvointi

Esimiehen tulee huolehtia ensisijaisesti omasta jaksamisestaan, että voi pitää huolta työntekijöistään (Ahola 2011, 87). Ihmisten johtaminen ja haastavista kokonaisuuksista vastuunkantaminen ovat organisaatioissa ydintehtäviä. Hyvä johtaminen – henkilöstön tukeminen, kannustaminen, osaamisen vahvistaminen ja yhteinen suunnittelu saa työyhteisössä aikaan tulosta, tuottaa hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Harju & Kallasvuo 2007, 14.) Mutta miten voi johtaja ja esimies itse? Esimerkkinä oleminen on vaativaa ja jatkuva panostus muiden pulmien ratkaisemiseen ja toimivien puitteiden luominen muiden jaksamiselle voi kuormittaa. Kun työn vaatimukset ovat kovat, voi käydä niin, että antaa enemmän kuin pystyy itse saamaan. On tehty lukuisia tutkimuksia siitä, millä tavoin esimiehen tulee huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, mutta vähemmän on keskitytty siihen, miten esimiehen oma jaksaminen heijastuu johtamiseen, henkilöstöön ja samalla organisaation tuloksellisuuteen. (Harju & Kallasvuo 2007, 16–18, 82.)

Hyvinvoiva esimies voi antaa parhaan mahdollisen panoksensa työyhteisönsä ja koko organisaation hyväksi. Toisaalta esimiehen uupuminen voi olla kohtalokasta työyhteisölle, sillä niin laaja-alaista työnsä tuntijaa, päätöksentekijää ja vastuunkantajaa on vaikea korvata. Jokaisen esimiehen tuleekin katsoa peiliin ja tunnistaa ensimmäinen työhyvinvoinnin johdettavansa. (Harju & Kallasvuo 2007, 16, 44.) Myös organisaatioiden ensisijainen tehtävä on huolehtia esimiesten hyvinvoinnista ja jaksamisesta, jotta hyvinvointi voi jakautua tasaisesti koko työyhteisöön.

### 3 ETÄJOHTAMINEN

Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies ja työntekijät eivät tapaa toisiaan päivittäin tai edes viikoittain. Etäjohtaminen on erilaisten työntekomuotojen johtamista, joita ovat muun muassa etätyö, hajautettu työ, liikkuva työ sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyö tehdään varsinaisen työpisteiden ulkopuolella ja se voi olla jatkuvaa tai satunnaista. Hajautettu työ tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijät ovat hajallaan eri toimipisteissä. Hajautetussa työssä osa työntekijöistä voi myös tehdä etätyötä. Liikkuvassa työssä poistumisia työpisteeltä tulee usein ja työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti, kun taas ajasta ja paikasta riippumattomassa työssä työtä voidaan tehdä joustavasti yksilölliseen elämäntapaan sopien, mihinkään tiettyyn paikkaan tai aikatauluihin sitoutumatta. Yhteistä näille työntekemuodoille on se, että usein niissä kaikissa hyödynnetään vahvasti tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vilkman 2016, 13–15.)

Perinteinen johtaminen jaetaan yleensä asioiden sekä ihmisten johtamiseen. Muita johtamisen osa-alueita ovat itsensä johtaminen ja muutosjohtaminen. Nämä kaikki liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä asioita ei tapahdu ilman ihmisten toimintaa ja vaikutusta, mutta myös toimintaympäristö, jossa työtä tehdään, muuttuu jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 21-22.) Johtaminen ei liity titteliin tai asemaan, vaan se on ensisijaisesti toimintaa, tekoja ja vastuuta johtamistaan työntekijöistä (Eikenberry & Turmel 2018, 3). Lähes jokainen esimies ja johtaja ovat myös itse johdettavia. Tällä tavoin organisaation kulttuuri jalostuu eteenpäin johtajalta toiselle. Organisaation kulttuuri onkin nähtävissä aina sen luomista johtajista (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 124).

Johtaminen on sen varmistamista, että työyhteisössä päästään yhdessä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja sen ymmärtämistä, että erilaiset ihmiset vaativat erilaista johtamista erilaisissa tilanteissa. (Kukkola 2011, 43, 47.) Johtaminen on ensisijaisesti myös viestintää. Vuorovaikutustilanteissa oikein kohdistettu sanaton ja sanallinen viestintä sekä kuunteleminen osoittavat arvostusta, parantavat luottamusta ja edistävät työyhteisössä yhteiseen päämäärään pyrkimistä. Työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisesta vuorovaikutuksesta vaikuttaa muun muassa, kuinka ystävällisesti tai kunnioittavasti esimies

kohtaa työntekijät, tai kuinka avoimesti hän antaa tietoa organisaation menettelytavoista ja niiden toteuttamisesta. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 90–91.) Tiedonkulun merkitys korostuu varmasti sitä enemmän, mitä isommasta organisaatiosta on kyse. Myös poikkeusaikana tiedonkulun ja viestinnän merkitys kasvaa. Oikea-aikainen, riittävä ja oikein kohdennettu viestintä on tärkeää organisaation kaikkien toimijoiden kannalta.

Etäjohtamisen taitoja tarvitaan tulevaisuudessa varmasti yhä useammin. Rissanen (2020) esittää ajatuksen, jonka mukaan tulevaisuuden työn tulee mukautua yksilön tarpeisiin eikä päinvastoin. Mitä paremmin organisaatiot pystyvät vastaamaan tähän ajatukseen, sitä todennäköisimmin ne saavat sitoutuneita, motivoituneita ja lojaaleja työntekijöitä.

Etäjohtaminen on erityisesti verkostojen johtamista. Etäjohtajan on pystyttävä hieman hölläämään kontrollista ja jaettava vastuuta työyhteisössä sekä valjastettava jokaisen osaaminen mahdollisimman tehokkaasti yhteiseksi hyväksi. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 69.) Esimiehiltä ja johdolta odotetaan kykyä haastaa ja kyseenalaistaa aikaisempia toimintamalleja ja johtamisen käytänteitä muuttuneita ja uusia työolosuhteita vastaaviksi (Vilkman 2016, 21). Myös sosiaaliset työyhteisöt ovat aivan uudenlaisen haasteen edessä. Miten luoda aitoa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä esimerkiksi virtuaalisen yhteydenpidon keinoin? Virtuaalisten kanavien kautta tehtävä työ tuo mukanaan uusia haasteita, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, viestintään, koettuun yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja niiden johtamiseen. Itsensä tunteminen osaksi yhteisöä on ihmisen perustarpeita. Psykkinen yhteenkuuluvuuden tunne on vielä tärkeämpää kuin fyysinen. (Vilkman 2016, 19.)

Työpaikalla työskennellessä ihmisten väliset kohtaamiset ja keskustelut tarjoavat paljon tietoa työhön liittyvistä kokonaisuuksista myös epävirallisesti. Tulee jaettava niin sanottua ”hiljaista tietoa” eli kokemuksellista tietoa. Luottamus työyhteisön jäsenten välillä rakentuu juuri näissä epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa ja arjen tavallisissa hetkissä. Luottamus taas luo turvallisuutta. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 97.) Esimerkiksi etätyössä tällainen vapaamuotoinen keskustelu ja ajatusten vaihto niin sanottujen käytäväkeskustelujen muodossa on jäänyt vähemmälle.

Etäjohtajan täytyy suunnitella etänä toteutettavia kokouksia enemmän, niin että työntekijöitä saadaan aktivoitua ja jokaisen puheenvuoro tulee kuulluksi. Haastavia sekä kokousten järjestäjän että osallistujan näkökulmasta ovat niin sanotut hybridimallit, joissa osa osallistujista

on läsnä ja osa etänä, ja molempia ryhmiä pitää pystyä yhtäaikaaisesti seuraamaan. (Pietarinen & Kattilakoski, 2021, 17, 23, 25.) Virtuaalisissa ympäristöissä toteutettavista kokouksista jää usein myös paljon epävirallista informaatiota saamatta. Osallistujien ilmeet, eleet, asennot tai äänensävyt eivät saa niin suurta huomiota, kuin kokoustaessa fyysisesti samassa paikassa. Myös tarkentavien kysymysten esittämiseen on virtuaalokokouksissa huomioitava oma tilansa, kun läsnä ollessa niiden esittämisen kynnyks voi olla matalampi. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 63.)

Etätyön aikana on huomattu kuitenkin myös ajan säästävän, kun palaverit ovat tiukasti asiakeskeisiä (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 39). Vaarana saattaa kuitenkin olla liiallinen suorituskeskeisyys. Jääkö enää aikaa yhteisen osaamisen jakamiselle ja uusien ideoiden syntymiselle ja miten etäjohtaja voi luoda tälle mahdollisuuksia?

### **3.1 Hyvän etäjohtamisen perusta**

Esimiestyössä ja johtamisessa on omat haasteensa aina, eivätkä joustavat työntekomuodot tai etätyö poista niitä. Vielä nykyäänkin usealla työpaikalla seurataan työpaikalla vietettyä aikaa enemmän kuin työsuorituksia ja saavutettuja tuloksia. Yksi suurimpia haasteita etäjohtamisessa onkin luottamus. Etäjohtamisessa täytyy luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä hyvin silloinkin, kun he eivät työskentele valvotuissa olosuhteissa. Suurin osa työntekijöistä tahtoo olla luottamuksen arvoisia, kun siihen vain annetaan mahdollisuus. (Vilkman 2016, 26–27, 46 & Pyyhtiä 2019, 123.) Fried & Heinemeier Hansson (2014) esittävät ajatuksen, jonka mukaan hyvät etätyöntekijät ovat yleisestikin ottaen hyviä työntekijöitä. Heidän mukaansa työpaikoilla tehtävä työ ei takaa tuottavuutta. Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut työtehtäviensä hoitamiseen, hän osaa laistaa niistä myös työpaikalla. Tällöin ongelma on jossain muualla kuin etätyössä. Mikäli työntekijä ei pysty hoitamaan velvollisuuksiaan tai hallitse omia töitään, täytyy asiaan puuttua yksilötasolla. On helpompaa olla esimies, jos tehtävänä on varmistaa vain työntekijöiden paikallaolo. Etäjohtamisessa tarvitaan muutakin.

Luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä yhdistetään yleensä suoraviivaisesti työntekijöiden tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja työssä viihtymiseen. Yhteistyön avoin rakentuminen, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja sitä kautta saavutettu työhyvinvointi ovat menestyvän organisaation keskeisiä tekijöitä. Luottamus työyhteisössä lisää työntekijöiden

vaikutusmahdollisuuksia, vastuullisuutta, avoimuutta ja vastavuoroisuutta. (Pyyhtiä 2019, 122–123.)

Hajautetussa työyhteisössä esimiehen tarjoaman sosiaalisen tuen merkitys kasvaa. Tuen tarjoaminen kertoo siitä, että esimies arvostaa työntekijöitään ja heidän työpanostaan. Ilman keskinäistä arvostusta on vaikeaa saavuttaa aitoa yhteistyötä. Myös avoimuus on yhteisöllisyyden kannalta hyvin merkityksellistä. Esimiehen avoimuus kommunikoinnissa ja päätöksenteossa sekä valmius kuulla ja huomioida myös työntekijöiden mielipiteitä heitä koskevan työn suunnittelussa ovat tärkeässä roolissa myös etäjohtamisessa. (Vilkman 2016, 32–34.) Työmotivaation ja ammatillisen itsetuntemuksen kannalta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan ja vahvistamaan työntekijöiden vahvuusalueita (Pyyhtiä 2019, 124). Yhteisen ja aidon vuoropuhelun kautta syntyy näkemys tarpeellisista pelisäännöistä ja toimintatavoista. Esimiehen on hyvä huomioida myös, etteivät asenteet etätyötä tai hajautettua työtä kohtaan ole aina pelkästään positiivisia, vaan niihin voi liittyä ennakkoluuloja ja varauksellisuutta myös työntekijöiden taholta. (Vilkman 2016, 37–39.)

Myös esimiehen tavoittamisen tärkeys korostuu, kun ei työskennellä fyysisesti yhdessä. Työntekijöiden saama tuki tai vastaukset työhönsä liittyvissä asioissa ovat riippuvaisia siitä, vastaako esimies puhelimeen tai sähköiseen yhteydenottoon (Vilkman 2016, 54–55). Etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen laatuun, eikä esimiehen ole niin helppoa havaita pinnan alla piileviä mahdollisia jännitteitä. Tiedonkulkuun ja viestintään onkin tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 55–56, 59.) Viestintä virtuaalisten kanavien kautta voi olla haasteellista myös siinä mielessä, että jokaisen oma vuorovaikutustyyli, äänenpainot ja eleet ovat vaikeammin luettavissa kuin ihmisten välisissä oikeissa kohtaamisissa.

On kuitenkin muistettava, että vuorovaikutus on paljon muutakin. Ihmissuhteet ja työyhteisöjen yhteisöllisyys perustuvat tiimin toisten jäsenten tuntemiselle ja heidän väliselle vuorovaikutukselle, joka on vastavuoroista tiedon, ajatusten, kokemusten ja tunteiden jakamista ja merkitysten löytämistä (Vilkman 2016, 40). Etäjohtamisen eräs suuri haaste onkin yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Kun työtä tehdään erillään, yhteisöllisyyden kokemus on uhattuna ja tällöin kasvokkaisten tapaamisten merkitys kasvaa. Toisaalta on mahdollista luoda hyvää yhteishenkeä myös täysin virtuaalisesti, mutta se edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä hyvää työvälineiden hallintaa, taitoa, sekä erityisesti halua hyvään vuorovaikutukseen ja dialogiin. (Vilkman 2016, 41–44.)

Taitava etäjohtaja osaa kannustaa työntekijöitään itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen. Samaan aikaan itseohjautuva työntekijä tarvitsee kuitenkin työlleen selkeät raamit ja tavoitteet. Vaikka esimerkiksi etätyötä tekevä työntekijä toimii suuren osan ajasta itsenäisesti, priorisoiden ja organisoiden omaa työtään, tarvitaan etäjohtajalta silti tukea, aikaa ja kiinnostusta etäjohdettaviaan kohtaan. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 102.)

### 3.2 Etäjohtamisen haasteita

Etäjohtajat kokevat työssään monenlaisia haasteita. Vilkman (2020) toteaa, että etäjohtamisen haasteita ilmenee selkeästi vähemmän, mikäli etätyö on osittaista tai se tehdään enimmäkseen samassa paikassa. Työntekijöiden työajan seuraaminen on etäjohtajan lakisääteinen velvollisuus, mutta joustavat työmuodot tekevät siitä selvästi hankalampaa. Olennaista varsinkin tieto- ja asiantuntijatyön kannalta tulisikin olla työn sujuminen ja se, mitä työntekijät saavat työssään aikaiseksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja työn tuleminen tehdyksi ovat organisaatioille kuitenkin kaikkein tärkeimpiä asioita. (Vilkman 2016, 46–48.)

Tavoitteiden asettaminen ei sekään kuitenkaan aina ole kovin yksiselitteistä. Yksilötavoitteet voivat johtaa työtehtävistä kilpailmiseen, kateuteen tai muiden työyhteisön jäsenten kyräilyyn työyhteisössä. (Vilkman 2016, 49.) Tuottavuuden kannalta on tärkeää, että etäjohtajalla on keinoja arvioida työntekijöidensä työmäärää ja kuormitusta. Erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä on riskinä liiallinen työnteko. (Vilkman 2016, 52.) Työnteon ja vapaa-ajan välinen ero on vaarassa hämärtyä varsinkin kotoa käsin työskennellessä. Työvälineet ovat saatavilla ja usein myös näkyvillä koko ajan. Työnteon kuormittavuutta voi lisätä myös se, jos työntekijä ei osaa riittävästi priorisoida työtään, ei hallitse työntekotapoja tai -välineitä tai ne tuntuvat haastavilta (Vilkman 2016, 52). Myös ajankäytön organisointi tai työn tauottaminen etätyössä voivat osoittautua haasteelliseksi.

Esimiestyössä tulee olla kykyä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti sekä omaksua uusia toimintatapoja. Etäjohtamisessa on kyse pitkälti esimiehen kontrollista luopumisesta (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 81). Etäjohtaja on uuden haasteen edessä siinä, miten auttaa työntekijöitä itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa. Varsinkin etätyötä tekeväille itsensä johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden motivoitumisen kannalta tällainen lisääntyvä vastuunotto omasta työstään on usein palkitsevaa. Tässä on kuitenkin eroja työntekijöiden välillä, sillä samalla kun joku nauttii itsenäisestä vastuusta, osa kaipaa taas



hyvinkin tarkkoja ohjeita, raameja ja yksilöllistä tukea työlleen. (Vilkman 2016, 51.) Selkeisiin työkajoihin, perinteisiin työtehtäviin ja hierarkiseen johtamiseen tottuminen on myös sukupolvikysymys. Näin ollen johtamisen tarve ei ole kadonnut mihinkään, vaan päinvastoin, esimiehen läsnäoloa ja aikaa tarvitaan yhä enemmän (Savaspuro 2019, 110). Etäjohtaminen, kuten esimiestyö muutoinkin, vaatii nykyisin yhä enemmän johtamisen sopeuttamista erilaisia tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Esimerkin avulla johtaminen on myös helpompaa, jos tavataan ja ollaan fyysisesti oikeasti läsnä. Tällöin puheet ja teot, sekä fyysiset eleet tukevat toinen toistaan. (Eikenberry & Turmel 2018, 28.)

Etäjohtamista ja työntekijöiden itseohjautuvuuden vaatimusta kohtaan esitetään myös kritiikkiä. Savaspuro (2019) tuo esiin, että monimutkaistuvassa maailmassa on yhä vaikeampi tietää, millä tavoin asioita ja ihmisiä tulisi johtaa ja sen vuoksi johtaminen ulkoistetaan helposti työntekijöille itselleen. Voidaanko puhua jopa johtajuuden kriisistä? Itseohjautuvuus vaatii aina hyvää ammatillista itsetuntemusta ja -luottamusta, päämäärätietoisuutta, vastuunkanto- ja päätöksentekokykyä, oma-aloitteisuutta sekä kykyä myös priorisoida ja tarpeen mukaan delegoida tehtäviä (Savaspuro 2019, 41). Esimiehen näkökulmasta joukko itseohjautuvia työntekijöitä voi olla myös epäjohtonmukaisesti työssään suuntautuvia itsenäisiä suorittajia, joilta puuttuu yhteinen suunta ja tavoite (Savaspuro 2019, 157). Sellaisen yhteisön johtaminen on vaikeaa ja jopa turhauttavaa. Tilanne voi johtaa myös siihen, että työntekijät kokevat jäävänsä työnsä kanssa yksin, joka ei ainakaan edesauta organisaation uudistumis- ja kehittymistavoitteita. Parhaimmillaan itseohjautuva organisaatio auttaa kuitenkin jäseniään toimimaan kukin oman parhaan potentiaalinsa mukaan (Savaspuro 2019, 158).

### **3.3 Etäjohtaminen poikkeustilanteessa**

Uudistumisen johtaminen tai johtaminen murroksessa ovat olleet työelämässä tärkeitä teemoja jo ennen koronaviruspandemiaa (Malmelin 2021, 7). Maailmanlaajuinen poikkeustilanne on asettanut nämä asiat kuitenkin yhä isompaan rooliin pohdittaessa organisaatioiden menestystekijöitä tulevaisuudessa. Suurin osa organisaatioista toimii tehokkaasti nykyhetkessä, mutta tuloksellisuus ja menestyminen tulevaisuudessa vaatii jatkuvaa uudistumista, kuten työskentelytapojen ja johtamisen kehittämistä. Näin varmistutaan siitä, että organisaatio pystyy toimimaan ja mukautumaan myös tulevissa murrosvaiheissa ja muutoksissa. (Malmelin 2021, 12–13.)

Perinteinen johtamisosaaminen ei koronapandemian kaltaisessa poikkeustilanteessa riitä. Poikkeuksellisessa tilanteessa johtamisen tapojen on joustettava ja mukauduttava uuteen tilanteeseen ja esimiehen kehitettävä osaamistaan ja muun muassa viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan hyvin monipuolisesti. (Vilkman 2016, 21.) Poikkeustilanteessa työskentely erilaisten rajoitusten ja suositusten keskellä aiheuttaa muutoksia niin työtapoihin kuin työjärjestelyihinkin. Poikkeusaikana työskentely merkitsee myös erilaisia asioita työyhteisön eri jäsenille. Osalla työnteko on saattanut keskeytyä kokonaan tai työtehtävä muuttua, osa työskentelee etätöissä ja osa työpaikalta käsin, osa huolehtii töidensä lisäksi myös läheisistään tai lastensa hoidosta ja koulunkäynnistä. Tällöin myös arjen sujuminen ja työntekijöiden reaktiot muutoksiin ovat erilaisia. Esimies on tärkeässä roolissa huomioidessaan työntekijöidensä tarpeita kunkin omista lähtökohdista käsin. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 79–80.) Ihmisten johtaminen on kaikkein keskeisintä organisaation uudistumisessa (Malmelin 2021, 13).

Etätöiden tekemisen suhteen on otettu iso harppaus koronapandemian aikana ja se on saattanut aiheuttaa myös epäilyksiä siitä, että etätöissä otetaan liian rennosti. Tunteiden johtaminen tämänkaltaisissa muutostilanteissa korostuu. Myönteinen tunnetila parantaa ja kielteinen heikentää suoriutumista. Tunneilmaston johtamisessa tärkeää on, että myönteistä palautetta annetaan enemmän kuin kielteistä. Kuitenkin kriittistäkin palautetta ja tilanteiden arviointia tarvitaan asioiden realistiseen kehittämiseen ja kehittymiseen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 164–165.)

Muutos työelämässä on väistämätöntä. Voidaan ajatella, että koronakriisin kaltainen poikkeustilanne on kuormittanut työelämää ja ihmisiä monin tavoin. Usein muutos synnyttää vähintään hetkellisen kiireen ja stressin tunteen, mutta varsinkin ennakoimattomat ja kielteiset muutokset ovat erityisen kuormittavia. Muutokseen suhtautumista ja poikkeustilanteissa toimimista helpottaa, jos muutokset etenevät siinä tahdissa, että niihin ehtii sopeutua. (Luukkala 2011, 176.)

Voitaneenkin olettaa, että koronapandemiolla ja sen leviämisen hillitsemiseksi laadituilla rajoituksilla on ollut vaikutusta työyhteisöissä koettuun yhteishenkeen, kun lähityöyhteisöstä on tullut etäisempi ja yhteydenpitoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen on etsitty uudenlaisia tapoja. Erityisen haasteen edessä tässä ovat olleet esimiehet ja organisaatioiden johto. Etäjohtaminen joutuu poikkeustilanteessa vielä erityiseen koetukseen. Perinteiset johtamismallit eivät toimi muuttuneessa tilanteessa. Pitkittänyt poikkeustilanne kuormittaa ja

saattaa aiheuttaa uudenlaisia ristiriitoja työyhteisön sisällä. Kriisitilanteessa viestintä on avainasemassa. Myös työntekijöiden kuormittumisen arviointi ja seuranta on tärkeää, koska poikkeustilanteessa myös uuden ja alati muuttuvan tiedon vastaanottaminen voi heikentyä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 80.)

Esimiehen on tärkeää huolehtia siitä, että tieto tavoittaa tasapuolisesti kaikki työyhteisön jäsenet työskentelytavasta tai -paikasta riippumatta. Työn tavoitteiden asettaminen ja johdonmukaiset linjaukset ovat tärkeitä. Kuitenkin täytyy olla jatkuvasti valmis muuttamaan annettuja ohjeita ja suosituksia organisaation mukautuessa nopeasti muuttuvaan tilanteeseen. Poikkeusaikana viestintää on vaikeuttanut se, että päätöksiä on jouduttu tekemään varsin nopeasti. Viestintä on etäjohtamisessa myös useammin yhdensuuntaista ja vaarana on, ettei osallistavaa keskustelua asioista synny. Epävarmuus ja huoli tulevaisuudesta ovat poikkeusaikana myös esillä ja esimiehen yksi tehtävistä onkin valaa uskoa tulevaisuuden näkyymiin ja tuoda esiin voimavaroja työssä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 80 & Salonen 2020.) Varsinkin pitkään jatkuvana poikkeustilanne haastaa ja vaatii voimia, mutta työyhteisöissä se voi myös nostattaa yhteistä tahdonvoimaa tilanteesta selviämiseksi. Toivon ilmapiiriä on hyvä keskittyä johtamaan siten, että sen saa pidettyä yllä vielä poikkeusajan jälkeenkin. Esimies voi vahvistaa toivon ilmapiiriä keskittymällä epäonnistumisten sijaan onnistumisiin sekä selkeyttämällä työyhteisön yhteisiä tavoitteita (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 63–64). Kaikkeen ei voida varautua, mutta olennaista on pitää yllä työyhteisön sopeutumiskykyä yllättäviinkin muutoksiin (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 37).

Esimiehen on yhtä tärkeää huolehtia myös omasta palautumisesta ja siitä, että saa omaan esimiestyöhönsä tukea. Työkuorman hallinnan lisäksi myös kokemusten jakaminen ja vertaistuen merkitys kasvaa poikkeustilanteissa (Pietarinen & Kattilakoski, 2021, 77). Organisaatioiden pitääkin pystyä kehittämään johtamisosaamistaan muuttuvissa tilanteissa. Johtamisen kehittäminen tähtää organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen, kyvykkyyden, motivaation ja itseohjautuvuuden valjastamiseen uudella tavalla. (Malmelin 2021, 30–33.) Esimiesten kouluttaminen ja tukeminen tässä tehtävässä korostuvat.

### **3.4 Henkilöstöhallinnollinen näkökulma joustaviin työmuotoihin ja etäjohtamiseen**

Työelämässä on nyt suuren muutoksen aika. Joustavat työmuodot ja etätyö lisääntyvät koko ajan, mutta myös monenlaiset epäilykset ja pelot, sekä työntekijöiden että työnantajien

puolesta, värittävät tätä muutosta. Tärkeintä onkin ymmärtää, että muutokseen organisaatioissa ryhdytään aina työn ehdoilla. Tarkoituksena on saavuttaa ja löytää sellainen uudenlainen ja vapaampi työn tekemisen malli, joka hyödyttää työnantajaa, mutta tarjoaa myös työntekijälle joustavuutta esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. (Vilkman 2016, 176.) Työntekijälähtöiset joustot työjärjestelyissä vähentävät selvästi työstä johtuvaa kuormitusta ja voivat vaikuttaa vapaaehtoiseen eläköitymiseen jopa terveydentilaa enemmän (Kandolin, Ropponen & Tuomivaara 2016, 17).

Työtehtävissä, joissa esimerkiksi etätyö ei työn luonteen vuoksi ole mahdollista, nousee aivan yhtä tärkeäksi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa jollain tapaa työn tekemisen tapaan tai työaikaan. (Cook 2019, 100.) Onkin havaittu, että työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat kytköksissä mahdollisuuksiin järjestellä joustavasti omaa työtään ja tällöin myös työssä uupumista esiintyy vähemmän. (Vilkman 2016, 183, 202.) Joustavat työjärjestelyt voidaan sovittaa kaikille sopiviksi – aamulla aikaisin tai vasta hieman myöhemmin päivällä tehokkaimmin työskenteleville, pienten lasten vanhemmille, iäkkäistä vanhemmistaan huolehtiville työntekijöille tai pitkän työmatkan kulkijoille (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 21–23).

Maailma muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla eikä työelämä voi mukautua muutokseen, mikäli sen rakenteet ovat perinteiset ja jäykän byrokraattiset. Savaspuron (2019) mukaan työelämässä on meneillään teollisen vallankumouksen jälkeen suurin muutos, joka etenee ennennäkemättömän nopeasti. Uusiin työntekomuotoihin siirryttäessä organisaatioissa on kuitenkin syytä varmistua tasapuolisesta kohtelusta työntekijöiden kesken. Se ei tarkoita sitä, että kaikilla tulee työtehtävistä riippumatta olla mahdollisuus esimerkiksi etätyöhön, vaan että organisaation etätyöohjeistuksen tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Paljon yksityiskohtia jää edelleen yksiköiden esimiesten vastuulle ja sovittavaksi. Etäjohtajien työtä voi kuitenkin helpottaa vaikkapa etätyösopimuksen laatimisella, jossa on määritelty muun muassa työntekijöiden vakuutusturva ja otettu kantaa työergonomiaan ja tietoturva-asioihin. Organisaation yhteisten pelisääntöjen ei kuitenkaan tule olla liian jäykkiä, sillä jokaisen työn mahdollisuudet tuntee parhaiten kunkin yksikön esimies. (Vilkman 2016, 177–182, 204.) Etäjohtajalle pitääkin jättää vapautta toimia työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Rissasen (2020) mukaan nykyjohtajan tulee olla nimenomaan asioiden mahdollistaja, ei valvoja.

Joustavampiin työntekomuotoihin siirtyminen vaikuttaa työntekijöiden lisääntyvän vapaa-ajan ja paremman jaksamisen ohella myös organisaation tilatarpeisiin ja siten kustannuksiin, kun

virtuaalisen työn myötä toimisto- ja kokoustilojen tarve vähenee sekä matkustuskulut pienenevät (Vilkman 2016, 188). Työntekijän elämänlaatua ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä etätyömahdollisuus vähentää siten myös työnantajan kuluja, unohtamatta myöskään ympäristönäkökulmaa, kun työmatkat päästöineen vähenevät. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 35, 39–40.) Kaikki asioita, joilla on suuri merkitys työnantajan imagolle tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Haasteiltakaan ei kuitenkaan vältytä. Onnistuakseen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, etätyön tekemiseen täytyy olla saatavilla kaikki nykyaikaiset ja teknologiset välineet. Tämä vaatii organisaatiolta satsauksia myös työvälineiden jatkuvaan päivittämiseen, nykyaikaistamiseen ja ylläpitämiseen. (Cook 2019, 28.) Kaikkein tärkeintä organisaatioille on kuitenkin johtamisen kehittäminen muuttuvassa työelämässä (Hladio 2017).

## 4 TUTKIMUSPROSESSI

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisiä sekä laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kokemuksia sekä niihin liittyviä haasteita ja onnistumisia tarkastellaan ja mitataan kohdeorganisaation esimiesten näkökulmasta pääosin määrällisen tutkimuksen keinoin. Saatuja vastauksia on pyritty täydentämään lisäksi laadullisia tutkimusmenetelmiä soveltaen.

Tutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia tutkimusotteita ja usein laadullinen sekä määrällinen tutkimus myös täydentävät toisiaan sekä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2011, 15 & 2017, 154). Tällöin on kyseessä monimenetelmäinen tutkimus eli triangulaatio, jossa tutkimusasetelmaa lähestytään erilaisin tavoin, käyttäen erilaisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2008, 25 & 2011, 16–17.) Usean menetelmän käyttämisessä on riskinä tiedon jääminen osin pintapuoliseksi (Kananen 2008, 27), mutta toisaalta sillä voidaan korvata myös eri menetelmien puutteita (Kananen 2014, 143). Määrällisillä menetelmillä saatuja tuloksia täydennetään ja täsmennetään laadullisilla tutkimusmenetelmillä, jotka lisäävät ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja avaavat asioiden erilaisia merkityksiä ja tulkintoja. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä ei pyritä yleistykseen vaan tarkoituksena on ilmiön syvempi, kokemuksellinen ymmärtäminen (Kananen 2008, 24). Tämänkaltainen kahden tutkimusmenetelmän yhdistelmä sopii kuvaamaan tutkimuksen kohdetta, jossa tiettyjä asioita ja niiden esiintyvyyttä voidaan mitata määrällisen tutkimuksen keinoin, mutta toisaalta ilmiöstä halutaan saavuttaa myös kokemuksellinen puoli.

Opinnäytetyössä määrällisten menetelmien tehtävänä on mitata ja kuvata tutkittavana olevan kohteen eri tekijöitä, niiden välisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita ja esiintymisen määrää. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiön tekijät ja niitä selittävät teoriat tunnetaan jo ennalta. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa perusteltua ja yleistettävää tietoa. (Kananen 2011, 12–13, 17–18.)

Hyvän määrällisen tutkimuksen kriteereitä ovat muun muassa validiteetti, eli se, että mitataan tutkimuksen kannalta oikeita asioita sekä reliabiliteetti eli mittaustulosten pysyvyys ja luotettavuus. Myös relevanssi on tärkeää, eli mittauksella saavutetaan jotain hyötyä. Hyvä

tutkimus on myös ymmärrettävä. (Kananen 2011, 54–55.) Tässä opinnäytetyössä kysytään ja selvitetään tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisia asioita, jotta niillä saavutetaan hyötyä sekä uutta tietoa kohdeorganisaation tarpeisiin. Tutkimus on myös toistettavissa ja mitattavissa uudelleen.

Opinnäytetyötutkimuksessa saatu laadullinen tutkimusaineisto on analysoitu soveltaen sisällönanalyysia. Kaikki kyselyssä saadut avoimet vastaukset on numeroitu vastaajan mukaan. Tämän jälkeen avoimet vastaukset on luokiteltu kunkin kysymyksen kohdalla sisällönanalyysiä mukaillen ensin nimettyihin yläluokkiin ja sen jälkeen alaluokkiin. Nämä kategoriat kuvaavat kysymysten avoimissa vastauksissa esiin nousseita asioita.

<b>Mikä auttaa eniten palaamisessa normaalitoimintaan, millaista tukea kaipaavat?</b>					
<b>Yläluokat</b>	<b>Ei erityistä tuen tarvetta</b>	<b>Vertaistuki</b>	<b>Joustavat työmuodot</b>	<b>Johdon tuki</b>	<b>Itsehoito</b>
<b>Alaluokat</b>	Tilanteen normalisoituminen	Kasvokkaiset kohtaamiset ja kontaktit työyhteisössä	Etätö	Hyvä tiedottaminen	Työn tauottaminen
	Työrauha, ylimääräisen kiireen loppuminen	Yhteiset keskustelut, kokemusten purkaminen	Digitaaliset työmuodot	Koulutus	Liikunta, ravinto
	Resurssien riittävyys työssä	Työyhteisön yhteinen toiminta		Esimiestyön tuki	Työstä palautuminen / loma
				Työnohjaus / työpsykologi	

Kuvio 1. Esimerkki sisällönanalyysistä, jossa kuvattu esimiesten avoimia vastauksia luokiteltuina ylä- ja alakategorioihin.

Esimerkkikuvio sisällönanalyysin toteuttamisesta kuvaa esimiesten avoimia vastauksia luokiteltuna kysymyksessä mikä auttaa heitä palaamisessa normaalitoimintaan sekä millaista tukea esimiehet kokevat tarvitsevansa. Yläluokiksi muodostuivat viisi yleisimmin esiintyvää vastausta. Näiden mukaan esimiehet eivät tarvinneet erityistä tukea, tai sitten vertaistuki, joustavat työmuodot, johdon tuki tai itsehoito katsottiin riittäviksi tuen muodoiksi. Esimerkiksi johdon tuki sai alaluokat, joissa on eriteltynä esimiesten esiin tuomia tuen muotoja. Näitä ovat



muun muassa vastauksissa esiin nousseet hyvä tiedottaminen, esimiestyön tuki ja koulutus, työnohjaus tai työpsykologin tuki.

Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston järjestelmällisen ja systemaattisen analysoinnin, jolloin tutkimuksessa saatu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä sanallisesti muodostaen siitä mielekkään ja yhtenäisen informaation. Tutkimusaineistosta voidaan näin saada esiin luotettavia johtopäätöksiä ja tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110.)

Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan hyvin monitahoinen kuvaus ja saavutetut tulokset pyritään kytkemään aiempaan tutkimustietoon ja -tuloksiin. Analyysin tulokset pysyvät sisällönanalyysia käytettäessä mahdollisimman aineistolähtöisinä ja ennakkoletukset vaikuttavat niihin mahdollisimman vähän. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 104–105, 117.) Näin tuloksista voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin eteneminen tapahtuu vaiheittain etsimällä ensin tuloksista samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä. Näitä listataan, ryhmitellään ja luokitellaan. Alaluokkia yhdistäessä saadaan käsitettä kuvaavia ja kokoavia yläluokkia, joiden pohjalta kootaan raportti. Näin aineiston avulla saadaan vastauksia asetettuihin tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 124–125.)

Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, tutkijan on tärkeää osata perustella jokainen tutkimuksessa tehty valinta. Saatuja tuloksia tulee analysoida suhteessa teoriaan, tutkimuksessa saavutettuun aineistoon ja sen analyysimenetelmiin. Lopulta tulee myös arvioida näiden valintojen toimivuutta tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 195–197.) Tässä opinnäytetyössä laadullisten menetelmien ja niillä saavutettujen tulosten luotettavuus perustuu valintojen läpinäkyvyyteen, tutkimuksen perusteelliseen ja systemaattiseen tekemiseen, luokitteluun ja päätelmien oikeellisuuteen.

## **4.2 Tutkimusprosessin kuvaus, aineiston käsittely ja analysointi**

Opinnäytetyön aineisto on koottu alkukesän 2021 aikana käyttäen sähköistä Lyytikyskyselylomaketta, jonka vastauslinkki lähetettiin kohdeorganisaation henkilöstölle sähköpostitse. Sähköinen kysely palveli parhaiten tilanteessa, jossa kysely toteutettiin laajassa mittakaavassa koko kaupungin henkilöstölle. Opinnäytetyön tutkimuskohteena olleet esimiesten vastaukset oli myös helppo erotella ja rajata sähköisistä kyselyvastauksista omaksi kokonaisuudekseen. Kyselylomakkeen yksi eduista on se, että sillä voidaan saavuttaa laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195). Vaarana on kuitenkin

vastausprosentin jääminen pieneksi (Vilka 2015, 94). Kyselylomakkeella kerätyn aineiston tuottamat tulokset on analysoitu ja yhdistetty kirjalliseen tietoon ja teoriapohjaan. Näin opinnäytetyöllä on pyritty kuvaamaan ja mittaamaan tutkittavaa ilmiötä sekä antamaan tilaa myös tutkittavien henkilöiden syvemmille näkemyksille ja kokemuksille, sekä niihin liittyville tunteille, ajatuksille ja muille vaikuttimille.

Kyselylomakkeen kysymykset koostuvat suljetuista, strukturoiduista valintakysymyksistä sekä avoimista, tarkentavista kysymyksistä. Kyselylomakkeen suunnittelun mallina on hyödynnetty Kuntien eläkevakuutusyhtiön kuntaorganisaatioille suosittellemaa kyselyä koronakriisin vaikutuksista työhyvinvointiin. Kyselylomaketta muokattiin myös kohdeorganisaation tarpeista käsin.

Koko henkilöstölle suunnatussa kyselyssä selvitettiin kaikilta vastaajilta taustamuuttujina toimiala, jolla he työskentelevät, työsuhteen kesto, toimivatko esimies- tai johtotehtävissä, ovatko työtehtävät muuttuneet koronapandemian aikana, ovatko he työskennelleet pääosin lähi-, etä- vai yhdistetyssä lähi- ja etätyössä sekä onko työnteko keskeytynyt koronapandemian aikana. Henkilöstön kokonaismäärä kyselyn toteuttamisen ajankohtaan organisaatiossa on ollut 4575 työntekijää, joista esimies- ja johtotehtävissä työskenteleviä, tämän opinnäytetyön kohderyhmään kuuluvia 528 työntekijää. Kyselyn taustamuuttujien avulla saatiin rajattua kyselyyn vastanneiden esimiesten vastaukset erilleen muista vastauksista sekä niiden avulla toteutettiin tulosten ristiintaulukointia.

Muita kyselyn kysymyskategorioita olivat työkuormitus, työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, johtaminen ja tiedonkulku, omat voimavarat ja hyvinvointi, arvio oman työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämisestä tulevaisuudessa, etätyöskentely sekä etäjohtaminen. Kysymyskategorioista etätyöskentelyyn sekä etäjohtamiseen liittyvät kysymykset kohdennettiin vain etätyötä tai yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneille sekä esimies- tai johtotehtävissä työskenteleville.

Työn ja vapaa-ajan erottamisesta tehdyssä kysymyksessä on sähköisellä kysymyslomakkeella ollut virhe, joka ei tullut lomakkeen testauksessa esille. Kysymys on ohjautunut vain vastaajille, jotka ovat vastanneet olleensa täysin etätyössä. Kysymyksen oli tarkoitus koskea kaikkia, jotka olivat vastanneet olleensa etätyössä tai yhdistetyssä lähi- ja etätyössä. Etätyötä tehneistä 75 % (3) oli melko samaa mieltä ja 25 % (1) täysin samaa mieltä siitä, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on koronapandemian aikana onnistunut hyvin. Koska vastaajien kokonaismäärä

on kysymyksen kohdalla vain yhteensä 4 vastaajaa virheen vuoksi, ei tällä tuloksella voida katsoa olevan merkitystä opinnäytetyön tulosten kannalta.

### 4.3 Tutkimuseettiset näkökulmat

Opinnäytetyötä tehdessä on huolehdittava tutkimusta ohjaavista eettisistä seikoista. Opinnäytetyötä ohjaavan tutkimusasetelman laadinta on tehty huolellisesti ja perustellusti. Opinnäytetyötä tehtäessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja pyritty tekemään avoimesti näkyväksi kaikki valinnat, perustelut ja tutkimuksen toteuttamisen ja analysoinnin vaiheet. Näin on pyritty välttämään virheet tutkimuksen teossa ja saavuttamaan opinnäytetyölle tieteellistä uskottavuutta ja vakuuttavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 158.)

Parhaimmillaan tämä opinnäytetyö ja sen tulokset palvelevat organisaatiota, jossa tutkimus on toteutettu, mutta myös laajemmin yhteiskunnallista näkökulmaa. Tutkimussuunnitelma on annettu tutustuttavaksi yhteistyötahona toimivalle kaupunkiorganisaatiolle ja organisaation edustajien mielipiteitä, tarpeita ja toiveita on kuultu vielä tutkimusasettelussa. Ennen tutkimuksen varsinaista toteuttamista on organisaatiolta haettu tutkimuslupa sekä allekirjoitettu sopimus opinnäytetyön toteuttamisesta. Näissä asiakirjoissa määritellään tarkemmin sopimusosapuolten vastuut ja velvollisuudet.

Kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille on taattu anonymiteetti, joka tarkoittaa sitä, etteivät heidän antamansa kyselylomakkeen vastaukset ole missään vaiheessa yhdistettävissä heihin. Kyselyyn vastaaminen on ollut vapaaehtoista. Kyselylomakkeella saatu aineisto on tallennettu digitaalisesti huolehtien sen asianmukaisesta säilyttämisestä ja suojaamisesta niin, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen saataville. Tutkimuksen valmistuttua opinnäytetyössä käytetty aineisto tuhoetaan asianmukaisesti.

Opinnäytetyön tekijänä olen pohtinut omaa esteellisyyttäni kohdeorganisaation työntekijänä ja kohdeorganisaation palveluksessa toimivana esimiehenä ja etäjohtajana. Tutkimuksen toteutuminen pääosin määrällisenä auttaa kuitenkin analysoimaan tuloksia objektiivisesti eikä henkilökohtaisista kokemuksista käsin. Olen myös pidättäytynyt itse osallistumasta kyselyyn vastaamisesta tutkimuseettisistä näkökohdista käsin.

Tietolähteinä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti saatavilla olevaa, erilaista dataa, kuten tutkimuskirjallisuutta, ajankohtaisia verkkojulkaisuja ja työelämän

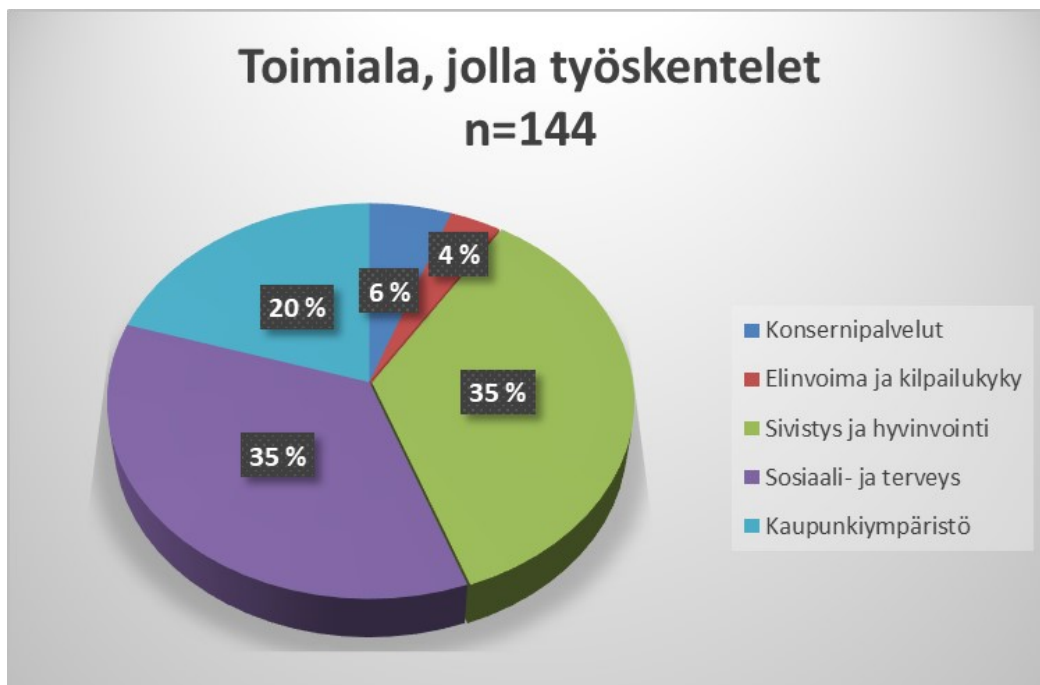
asiantuntijatahojen aineistoja. Teoreettisen viitepohjan lähdeaineistoksi on valikoitu mahdollisimman uutta tutkimustietoa ja ajankohtaisia tutkimusartikkeleita unohtamatta kansainvälisiä julkaisuja aiheesta. Kirjallisia lähteitä ja teoriapohjaa on pyritty vertailemaan ja tarkastelemaan kriittisesti, mutta kunnioittavasti. Saatuja tutkimustuloksia on peilattu teoreettiseen viitepohjaan käyden vuoropuhelua aineiston ja teoriapohjan välillä. Kaikki lähteet ja viitemerkinnät on merkitty tutkimukseen huolellisesti, niin että niiden oikeellisuus on jälkikäteen tarkistettavissa. Tutkimusaineiston käsittely on tehty luotettavasti ja huolellisesti sekä järjestelmällisesti huolehtien tietojen suojaamisesta. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja eikä muitakaan tutkimuksen kohdehenkilöitä yksilöiviä tietoja.

## 5 ESIMIESTEN KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNISTA JA ETÄJOHTAMISESTA KORONAPANDEMIAN AIKANA

Kohdeorganisaatiossa kyselyn teettämisen aikaan esimies- ja johtotehtävissä työskennelleitä, tämän opinnäytetyön kohderyhmään kuuluneita esimiehiä oli yhteensä 528 työntekijää. Kyselyyn vastanneita esimiehiä oli kaikkiaan 144, joten tutkimukseen vastanneiden esimiesten vastausprosentti on 27 %.

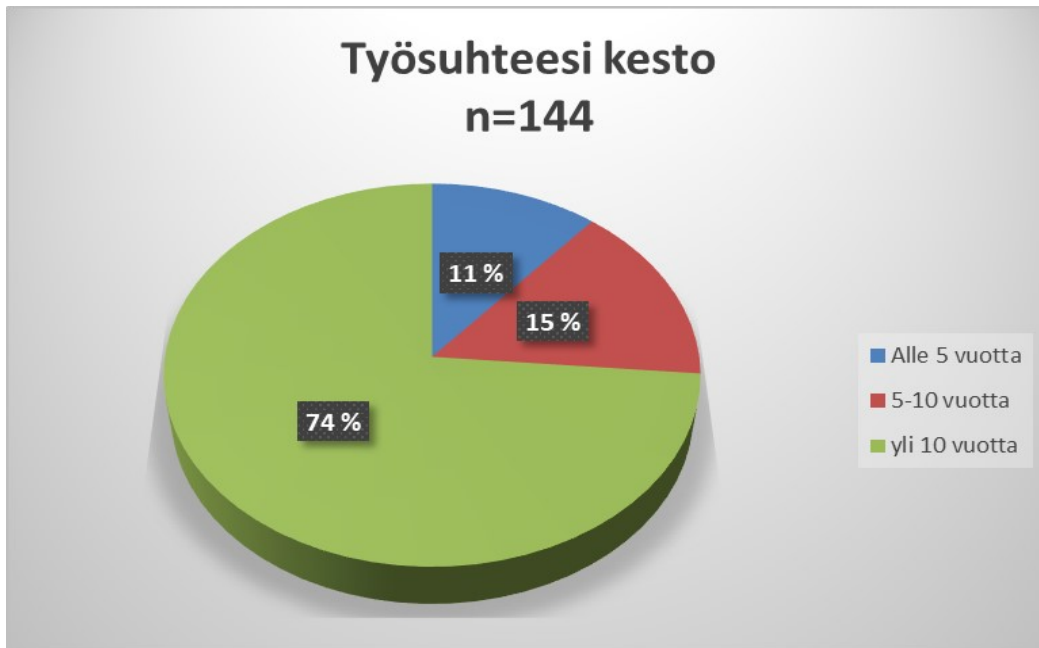
### 5.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin vastaajien toimiala, jolla he työskentelevät sekä työsuhteen kesto. Kaupunkiorganisaatio jakautuu viiteen eri toimialaan, joita ovat konsernipalveluiden toimiala, elinvoiman ja kilpailukyvyyn toimiala, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä kaupunkiympäristön toimiala.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneet esimiehet toimialoittain.

Kyselyyn vastanneista 144 esimiehestä 6 % (8) työskentelee konsernipalveluissa, 4 % (5) elinvoiman ja kilpailukyvyn toimialalla, 35 % (51) sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla, 35 % (51) sosiaali- ja terveystoimialalla, 20 % (29) kaupunkiympäristön toimialalla. Vastausmäärät jakaantuvat myös toimialojen kokojen mukaisesti, sillä sosiaali- ja terveystoimialalla ja sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla on selvästi eniten henkilöstöä.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneet esimiehet ja työsuhteen kesto.

Suurimmalla osalla, 74 % (106) kyselyyn vastanneista esimiehistä työsuhteen kesto on yli 10 vuotta. 5–10 vuotta työsuhteen kestoksi vastasi 15 % (22) esimiehistä ja alle 5 vuotta vain 11 % (16) esimiehistä. Selvästi suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä on siis jo pitkän työkokemuksen omaavia.

Taustatiedoissa selvitettiin myös, olivatko vastaajien työtehtävät merkittävästi muuttuneet koronapandemian aikana (esimerkiksi siirto toisiin työtehtäviin), tai onko työnteko keskeytynyt koronapandemian aikana. Vastanneista esimiehistä vain 13 % (19) työtehtävät olivat merkittävästi muuttuneet. Myöskään työnteko ei ollut keskeytynyt kuin 10 % (14) vastaajista. Voidaankin todeta, että esimiesten kokemusten mukaan työtehtävät eivät ole merkittävästi muuttuneet koronapandemian aikana kohdeorganisaatiossa.

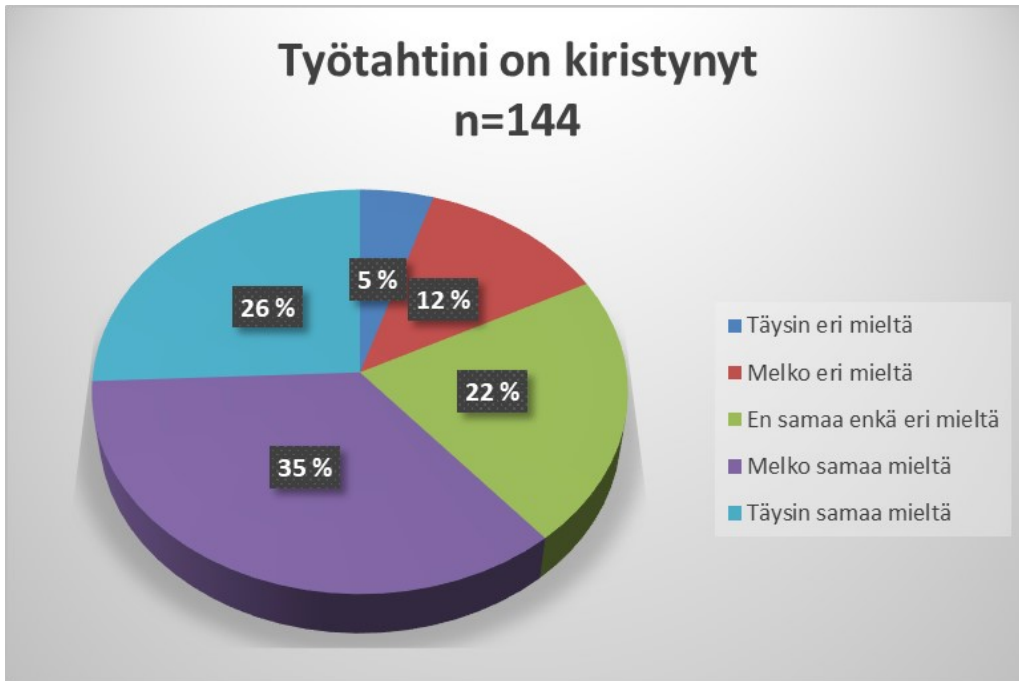


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden esimiesten työskentelytapa poikkeusaikana.

Taustatietojen mukaan pääosa vastanneista esimiehistä, 82 % (118) kertoi työskennelleensä lähityössä ja 15 % (22) yhdistetyssä lähi- ja etätyössä sekä vain 3 % (4) täysin etätyössä. Esimiesten joukosta etätyötä tai yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneiden määrä on vastaajien osalta yllättävänkin pieni. Suurin osa esimiestyöstä onkin ilmeisesti tehty koronapandemian aikana edelleen perinteisesti lähityössä.

## 5.2 Työkuormitus

Vastaajien työkuormitusta pyrittiin selvittämään kysymällä vastaajilta onko työtahti kiristynyt koronapandemian aikana, ovatko työhuolet pyörineet mielessä vapaa-aikana aiempaa enemmän, onko työssä huolestuttanut oma tai läheisen sairastumisen pelko, sekä onko työtehtävien jatkuvuus tai taloudellinen toimeentulo huolettanut koronapandemian aikana.



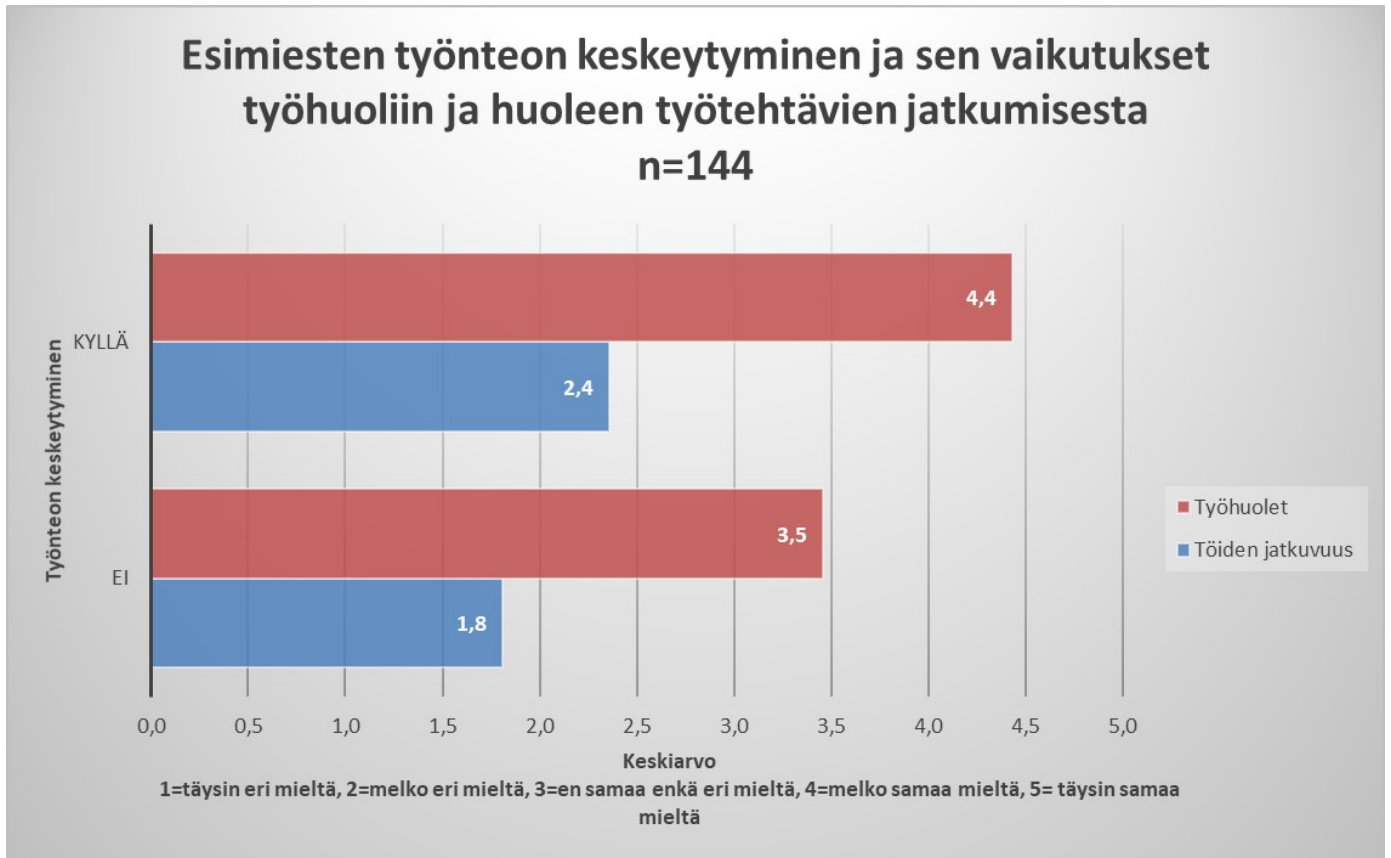
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden esimiesten työtahdin kiristyminen.

Suurin osa vastanneista esimiehistä, 61 % (88) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heidän työtahtinsa on kiristynyt koronapandemian aikana. Toimialoittain vertailtaessa prosentuaalisesti eniten täysin samaa mieltä työtahdin kiristymisestä oltiin sosiaali- ja terveystoimialalla 37 % (19) sekä sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla 23 % (12).

Vastanneista esimiehistä 63 % (90) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että myös työhuolet olivat pyörineet mielessä vapaa-aikana aiempaa enemmän koronapandemian aikana. Vain 10 % esimiehistä oli asiasta täysin eri mieltä. 68 % (98) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heitä oli koronapandemian vuoksi työssään huolestuttanut oma tai läheisen sairastumisen pelko. Työtehtävien jatkuvuus tai taloudellinen toimeentulo sen sijaan eivät olleet juurikaan huolettaneet esimiehiä. Vastaajista yli puolet, 51 % (74) oli täysin eri mieltä siitä, että heitä olisi huolestuttanut koronapandemian vuoksi työtehtävien jatkuvuus tai taloudellinen toimeentulo.

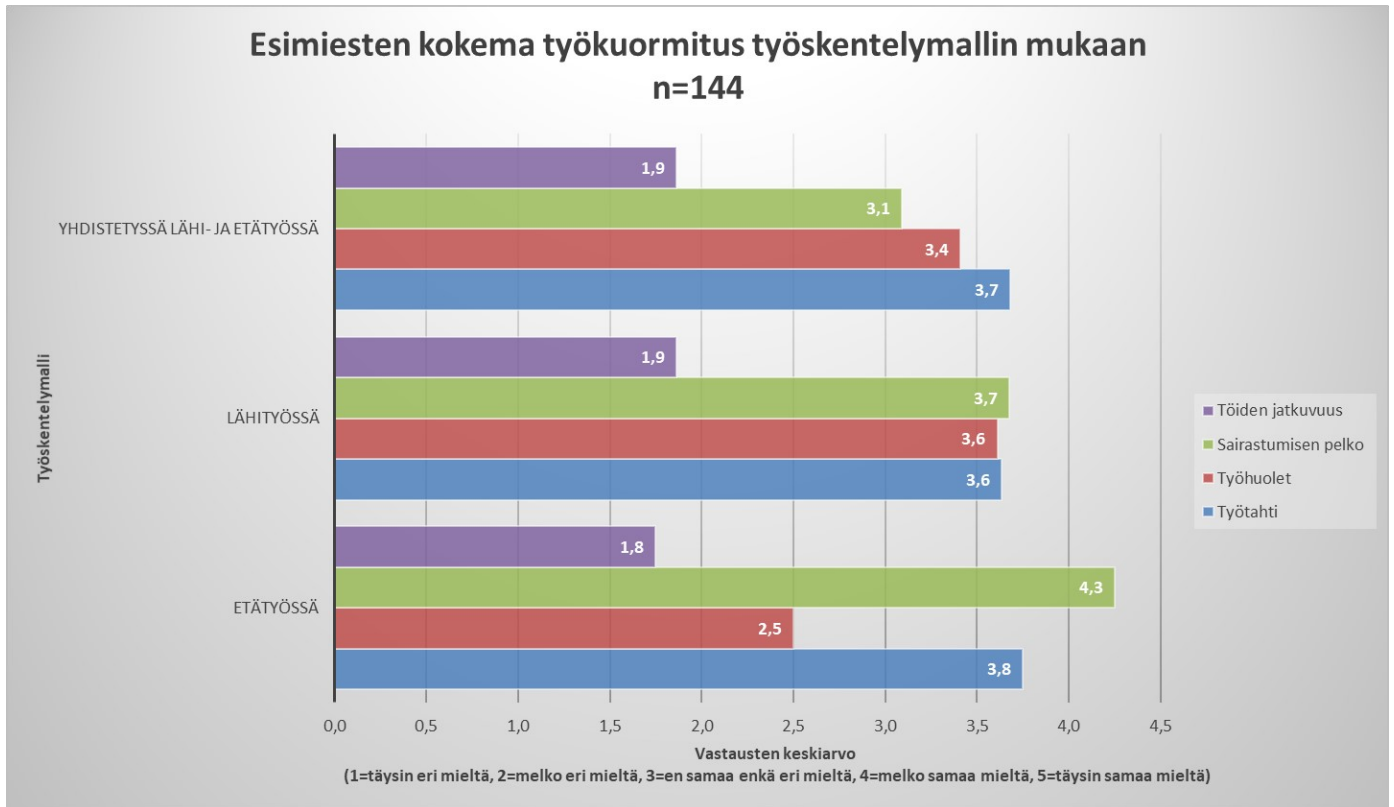
Tuloksista voidaan todeta, että esimiesten kokema kokonaistyökuormitus on koronapandemian aikana ollut suurta. Työtehtävät ja työmäärä ovat lisääntyneet selvästi varsinkin sosiaali- ja terveystoimialalla sekä sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla. Myös esimiesten työhuolista irrottautuminen on ollut poikkeusaikana aiempaa vaikeampaa.





Kuvio 6. Esimiesten työntönteon keskeytyminen ja sen vaikutukset kokemuksiin työhuolista ja huoleen työtehtävien jatkumisesta.

Ne esimiehet, joilla työnteko oli keskeytynyt (10 % vastaajista) koronapandemian aikana, oli selvästi vapaa-ajalla enemmän töihin liittyviä huolia sekä luonnollisesti huoli myös töiden jatkumisesta. Ne esimiehet, joiden työt olivat jatkuneet keskeytyksettä, töihin tai töiden jatkuvuuteen liittyvät huolet olivat selvästi pienempiä.



Kuvio 7. Esimiesten työkuormitus kuvattuna keskiarvoittain työskentelymallin mukaan.

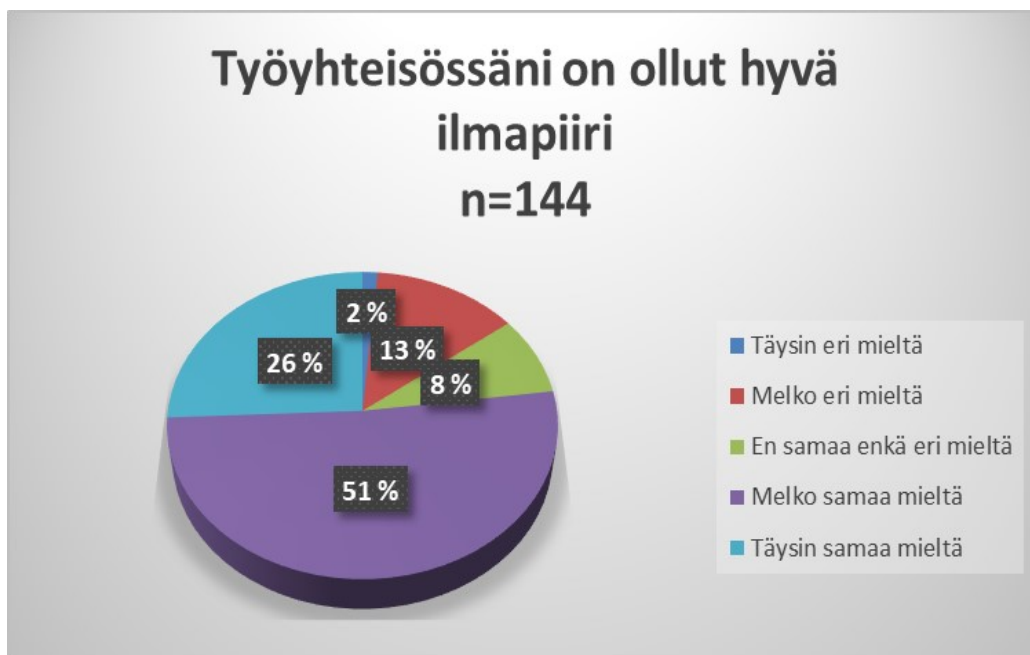
Täysin etätyössä olleiden esimiesten keskiarvo on 2,5 vastauksena olettamukseen, että työhuolet ovat pyörineet mielessä vapaa-aikana aiempaa enemmän. Vastaavasti lähityössä työskennelleiden esimiesten vastausten keskiarvo on 3,6. Vastaus kertoo siitä, että etätyössä olleita esimiehiä eivät työhuolet painaneet vapaa-aikana yhtä paljon kuin lähityössä työskenneillä. Yhdistetyssä lähi- ja etätyössä työskenneillä esimiehillä vastauksen keskiarvo on myös 3,6. Tuloksen perusteella voi todeta, että palautuminen työhuolista on sujunut etätyössä työskennelleillä esimiehillä hyvin ja paremmin, kuin lähityötä tehneillä esimiehillä.

Koronapandemian vuoksi esimiehiä on työssä huolestuttanut myös oma tai läheisen sairastumisen pelko. Tähän pelkäästään etätyötä tehneistä esimiehistä on vastausten keskiarvo 4,3. Kun taas lähityötä tehneillä vastausten keskiarvo on 3,7 ja yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneillä 3,1. Kokonaan etätyöhön jääneillä on siis ollut suurin pelko joko omasta tai läheisen sairastumisesta. Voisiko tässä olla myös työtehtävien luonteen lisäksi syy siihen, miksi etätyömahdollisuutta on haluttu käyttää.

Työtahdin tai töiden jatkuvuuden suhteen ei ole nähtävissä merkittäviä eroja esimiesten välillä siinä, mikä on ollut heidän työskentelymallinsa koronapandemian aikana.

### 5.3 Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta

Vastaajilta selvitettiin myös kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä ja toiminnasta, sekä työyhteisön yhteisesti sovituista toimintatavoista ja työskentelystä koronapandemian aikana.



Kuvio 8. Esimiesten kokemus työyhteisön ilmapiiristä.

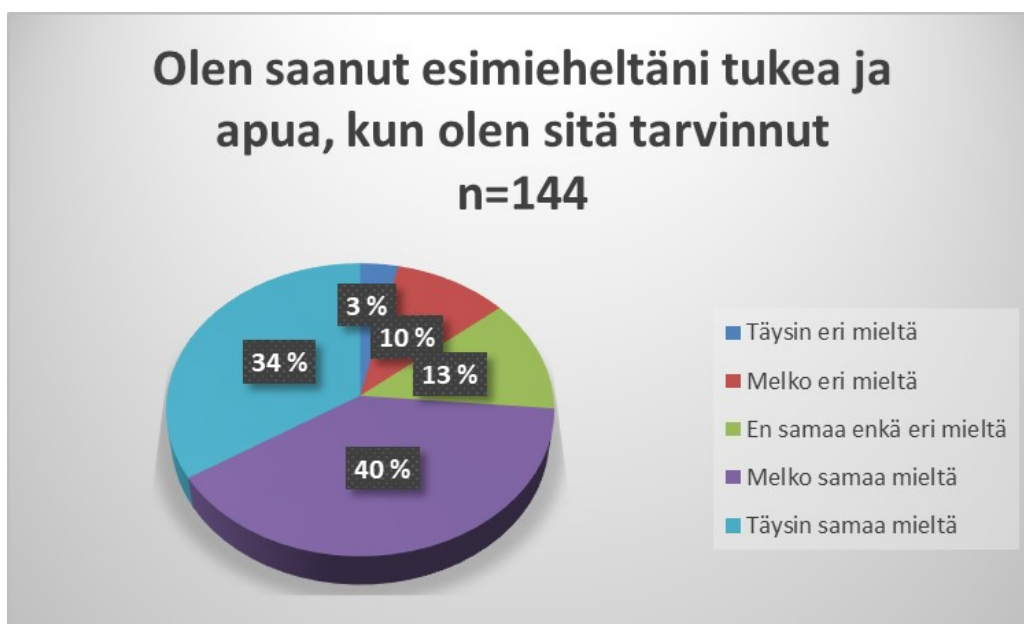
Noin puolet, 51 % (74) vastanneista esimiehistä oli melko samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on ollut hyvä ilmapiiri koronapandemian aikana. Vastanneista esimiehistä täysin samaa mieltä oli 37 % (53), melko samaa mieltä 51 % (74), ei samaa eikä eri mieltä 6 % (9), melko eri mieltä 3 % (5) ja täysin eri mieltä 2 % (3) siitä, että koronapandemian aikana työyhteisössä on toimittu yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja työskentely on sujunut hyvin.

Vaikka poikkeusaika on varmasti haastanut työyhteisöjä ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden kokemusta monin tavoin, tästä voidaan päätellä, että työyhteisöt ovat kuitenkin selvinneet haasteista hyvin. Ei ole näkyvissä, että koronapandemia olisi vaikuttanut työilmapiiriin heikentävästi tutkimukseen osallistuneessa kaupunkiorganisaatiossa, ainakaan esimiesten

näkökulmasta. Kyselyssä ei kuitenkaan mitata sitä, millainen tilanne ja ilmapiiri työyhteisöissä on ollut ennen poikkeusaikaa.

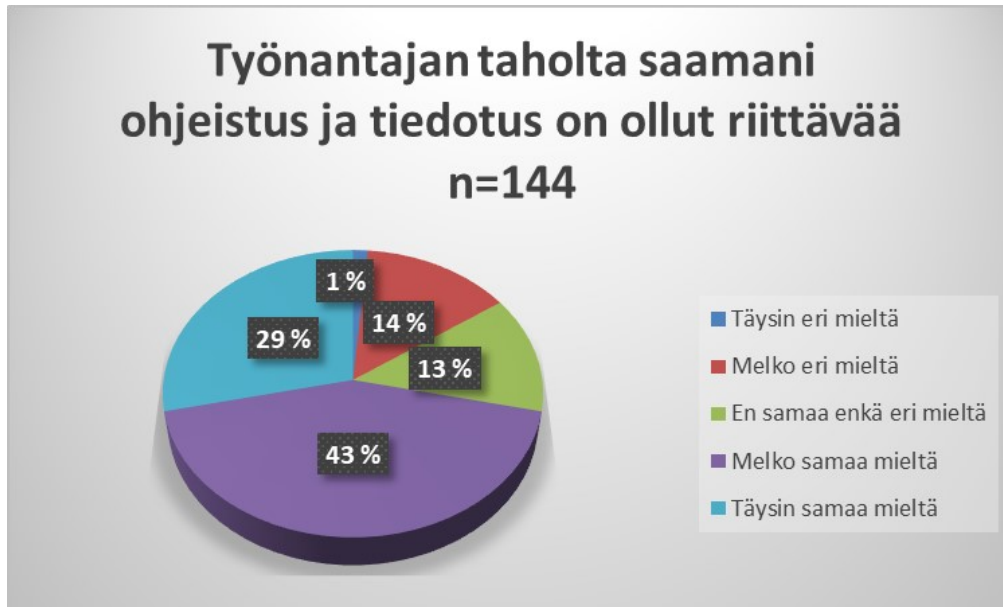
#### 5.4 Johtaminen ja tiedonkulku

Johtamista ja tiedonkulkua selvitettiin kysymällä omalta esimieheltä saatua tukea ja apua sekä arvioimalla oman esimiehen oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista toimintaa. Vastaajat arvioivat myös työnantajan taholta saamansa ohjeistuksen ja tiedottamisen riittävyttä koronapandemian aikana.



Kuvio 9. Esimiesten kokemus omalta esimieheltään saamasta avusta ja tuesta.

74 % (106) vastanneista esimiehistä koki, että he olivat saaneet omalta esimieheltä työhönsä tukea ja apua silloin, kun olivat sitä tarvinneet. Oman lähiesimiehen toiminta oli myös arvioitu oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi siten, että täysin samaa mieltä oli 40 % (58), melko samaa mieltä 35 % (51), ei samaa eikä eri mieltä 12 % (18), melko eri mieltä 10 % (14) ja täysin eri mieltä vain 2 % (3). Esimiehet kokivat saaneensa itse tukea ja hyvää johtamista osakseen, jolla on varmasti vaikutuksia myös heidän omaan johtamiseensa.

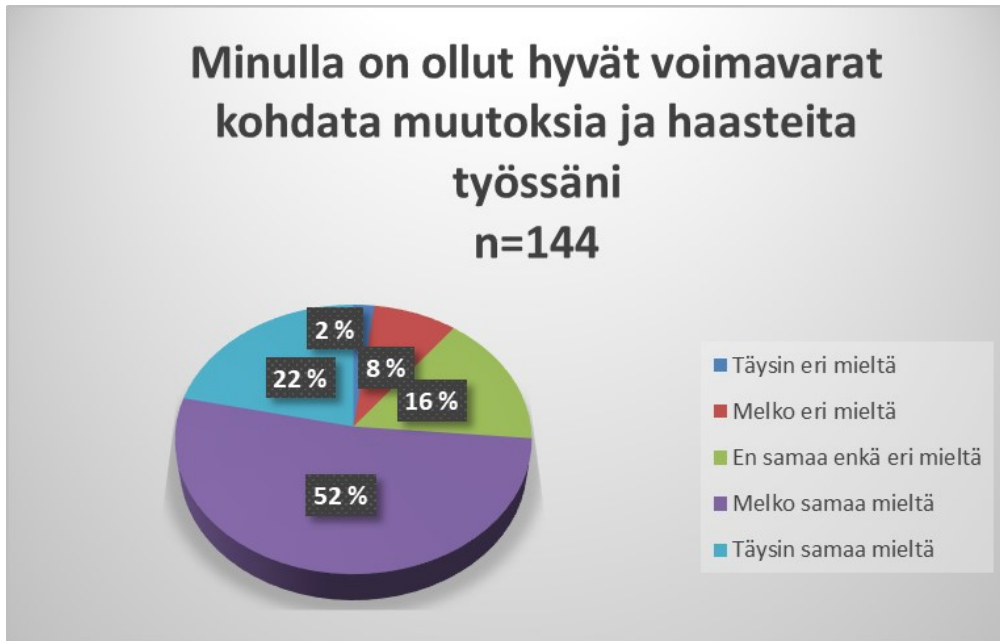


Kuvio 10. Esimiesten kokemus työnantajan taholta tulleen ohjeistuksen ja tiedotuksen riittävydestä.

Myös työnantajan taholta saatu ohjeistus ja tiedotus koettiin suurimmaksi osaksi olleen riittävää. Vastanneista 29 % (41) oli täysin ja 43 % (62) melko samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli vain 1 % (2) vastaajista. Voidaan todeta, että esimiehet kokivat kohdeorganisaation viestinnän olleen poikkeusaikana erittäin onnistunutta.

## 5.5 Omat voimavarat ja hyvinvointi

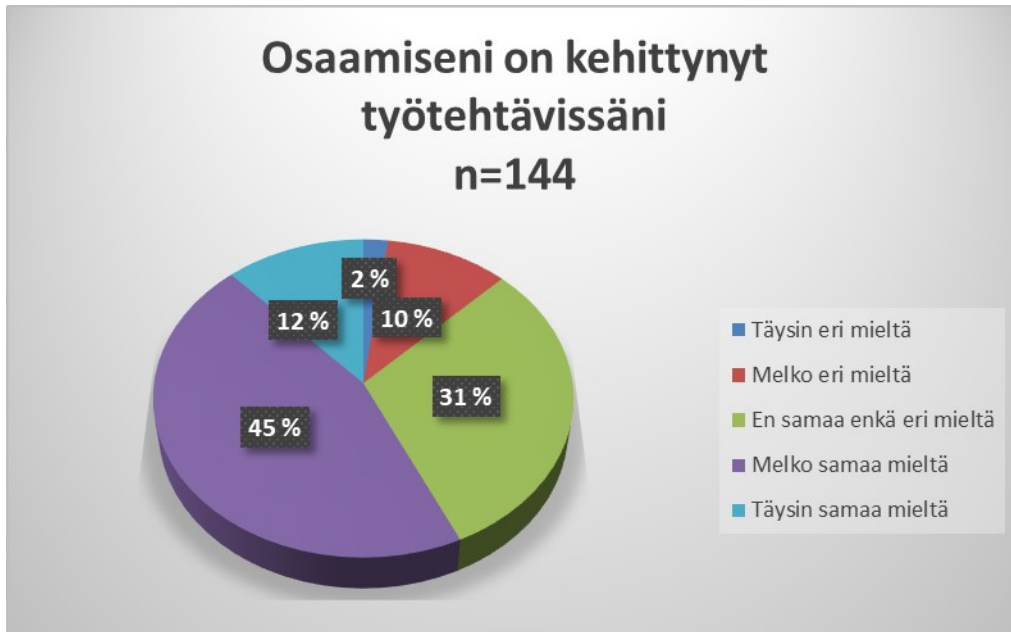
Vastaajien omia voimavaroja ja hyvinvointia tutkittiin kysymällä voimavaroista kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä koronapandemian aikana. Vastaajat pääsivät myös arvioimaan omia vaikutusmahdollisuuksia työhönsä liittyvissä asioissa sekä omaa palautumistaan ja osaamisen kehittymistä koronapandemian aikana. Vastaajilta tiedusteltiin myös mahdollista ulkopuolisen avun tarvetta henkisen kuormittumisen vuoksi.



Kuvio 11. Esimiesten kokemus voimavaroista kohdata muutoksia ja haasteita.

Esimiehet kokivat omat voimavaransa hyviksi kohdata muutoksia ja haasteita työssään. Vain 10 % (15) oli asiasta täysin tai melko eri mieltä. Sen sijaan enemmän hajontaa oli kysyttäessä esimiesten kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksista työtään koskevissa asioissa (työtehtävät, -määrä ja -järjestys, työskentelypaikka) koronapandemian aikana. 17 % (25) koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että on voinut vaikuttaa näihin asioihin. Vastaavasti 25 % (36) oli melko eri mieltä asiasta.

Esimiesten palautumisen työstä koettiin olleen suhteellisen hyvää myös koronapandemian aikana. Erojakin kuitenkin löytyi. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 18 % (26), melko samaa mieltä 42 % (61), ei samaa eikä eri mieltä 17 % (25), melko eri mieltä 20 % (29) ja täysin eri mieltä 2 % (3).



Kuvio 12. Esimiesten kokemus osaamisen kehittämisestä työtehtävissä.

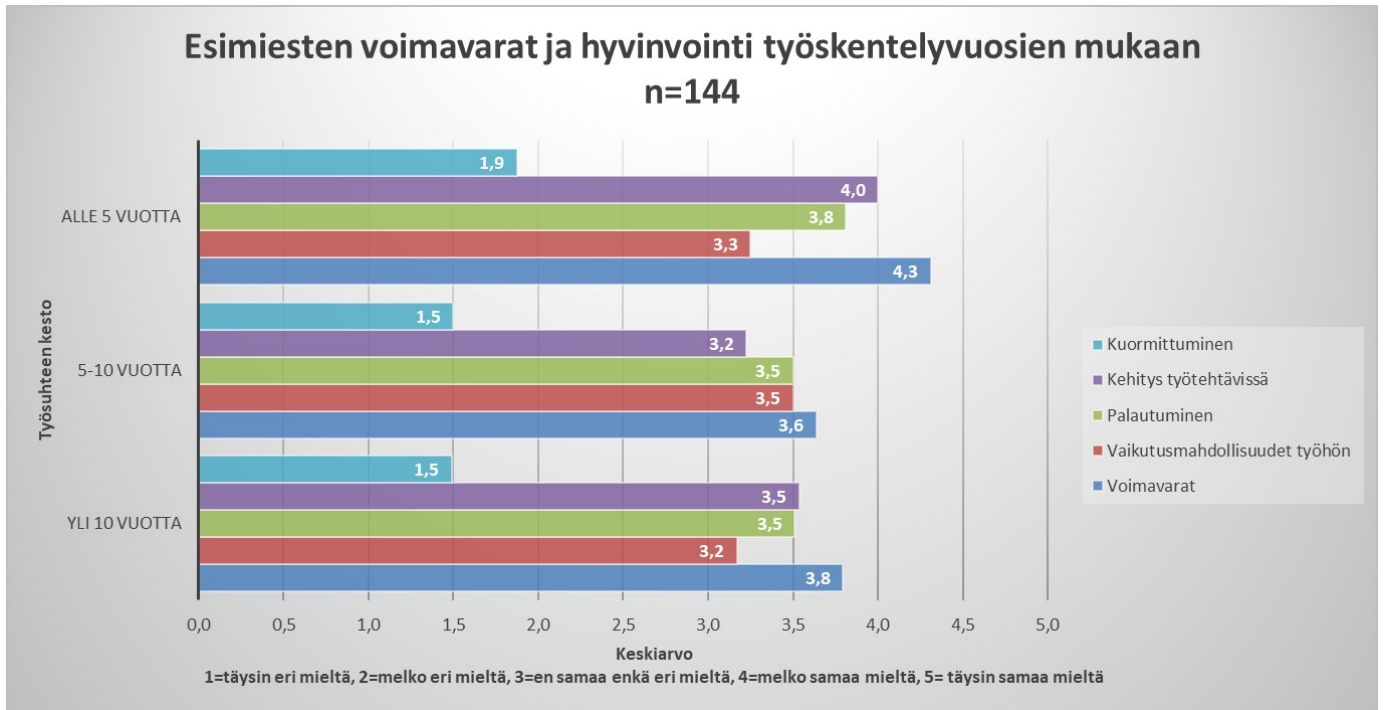
Kyselyyn vastanneista esimiehistä jopa 45 % (65) oli melko samaa mieltä siitä, että heidän osaamisensa työtehtävissään oli kehittynyt koronapandemian aikana. Osaamisen kehittyminen työtehtävissä on siis selvästi noussut esimiehillä koronapandemian aikana. Tämä voi tarkoittaa hyvin monipuolista osaamisen kehittymistä, muun muassa uusien työvälineiden ja -tapojen aiempaa parempaa hallintaa tai kokonaisuudessaan oman johtamisosaamisen kehittymistä henkilöstön tukemisessa ja johtamisessa kriisin keskellä.



Kuvio 13. Esimiesten kokemus henkisestä kuormittumisesta.

Vain 8 % (11) vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että oli tarvinnut ulkopuolista apua henkisen kuormittumisen vuoksi koronapandemian aikana. Suurin osa esimiehistä on siis selvinnyt pandemian aikana henkisen kuormittumisen kokemuksista itse tai esimerkiksi läheistensä avulla.

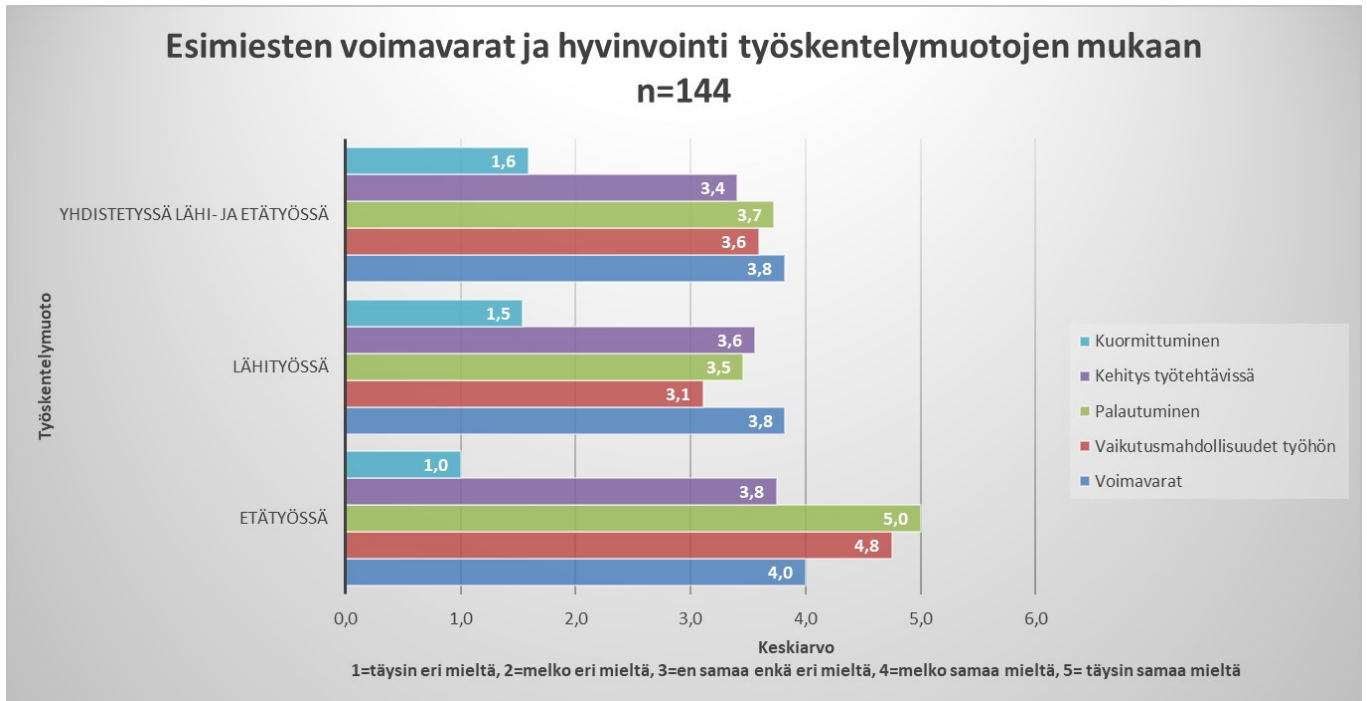




Kuvio 14. Esimesten voimavarat ja hyvinvointi kuvattuna keskiarvoittain työskentelyvuosien mukaan.

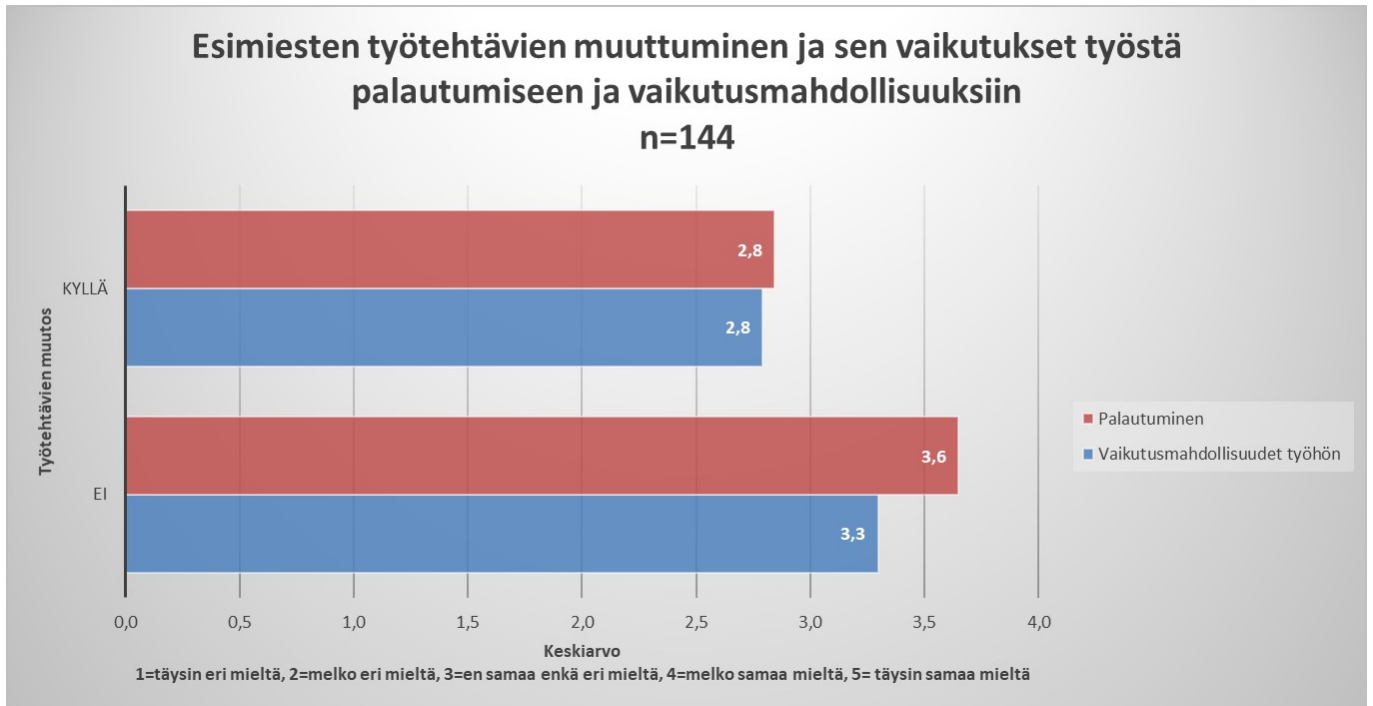
Esimesten voimavarat ja hyvinvointi kokonaisuudessaan ovat olleet oikein hyvällä tasolla myös koronapandemian aikana. Vastauksena olettamukseen, jonka mukaan koronapandemian aikana on ollut hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä, ei ole suuria eroavaisuuksia vastanneiden esimesten keskiarvoissa työskentelyvuosiin ja työkokemukseen suhteutettuna. 5–10 vuotta työskennelleiden keskiarvo on 3,6 ja yli 10 vuotta työskennelleiden keskiarvo 3,8. Alle 5 vuotta työskennelleillä keskiarvo on 4,3 eli hieman muita ryhmiä parempi. Myös palautuminen työstä on onnistunut esimesten vastausten mukaan hyvin. Työskentelyvuosien määrä ei vaikuttanut suuresti myöskään kokemuksiin omista vaikutusmahdollisuuksista työssä.

Osaamisen kehittyminen työtehtävissä on ollut suurinta alle 5 vuotta työskennelleillä esimiehillä (ka 4). Toisaalta heidän kuormittumisensa koronapandemian aikana on ollut hieman muita ryhmiä suurempaa, sillä vastauksena olettamukseen, että on kuormittumisen vuoksi tarvinnut ulkopuolista apua, alle 5 vuotta työskennelleiden esimesten vastausten keskiarvo on 1,9 kun 5–10 vuotta tai yli 10 vuotta työskennelleillä esimiehillä keskiarvo on vain 1,5.



Kuvio 15. Esimiesten voimavarat ja hyvinvointi työskentelymuotojen mukaan.

Esimiesten voimavarat ja hyvinvointi kokonaisuudessaan vertailtuna työskentelymuotojen mukaan antaa mielenkiintoisia tuloksia. Kuormittumisen taso on etätyötä tehneillä esimiehillä pienin (ka 1), kuin lähityötä sekä yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneillä se on hieman suurempi (ka 1,5 ja ka 1,6). Myös työstä palautuminen on ollut parhaimmalla tasolla täysin etätyötä tehneillä esimiehillä (ka 5), kun vastaavasti lähityössä sekä yhdistetyssä lähi- ja etätyössä palautumisen keskiarvo on ollut 3,5 ja 3,7. Merkittävästi parempi keskiarvo on myös täysin etätyötä tehneillä kokemuksesta omista vaikutusmahdollisuuksista työhön (ka 5). Voidaankin todeta, että etätyöhön siirtymisen mahdollisuudet ovat varmasti lisänneet kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista vaikuttaa työntekoon. Muutoin esimiesten vastauksissa ei ole suuria eroja työskentelymallin mukaan vertailtuna.

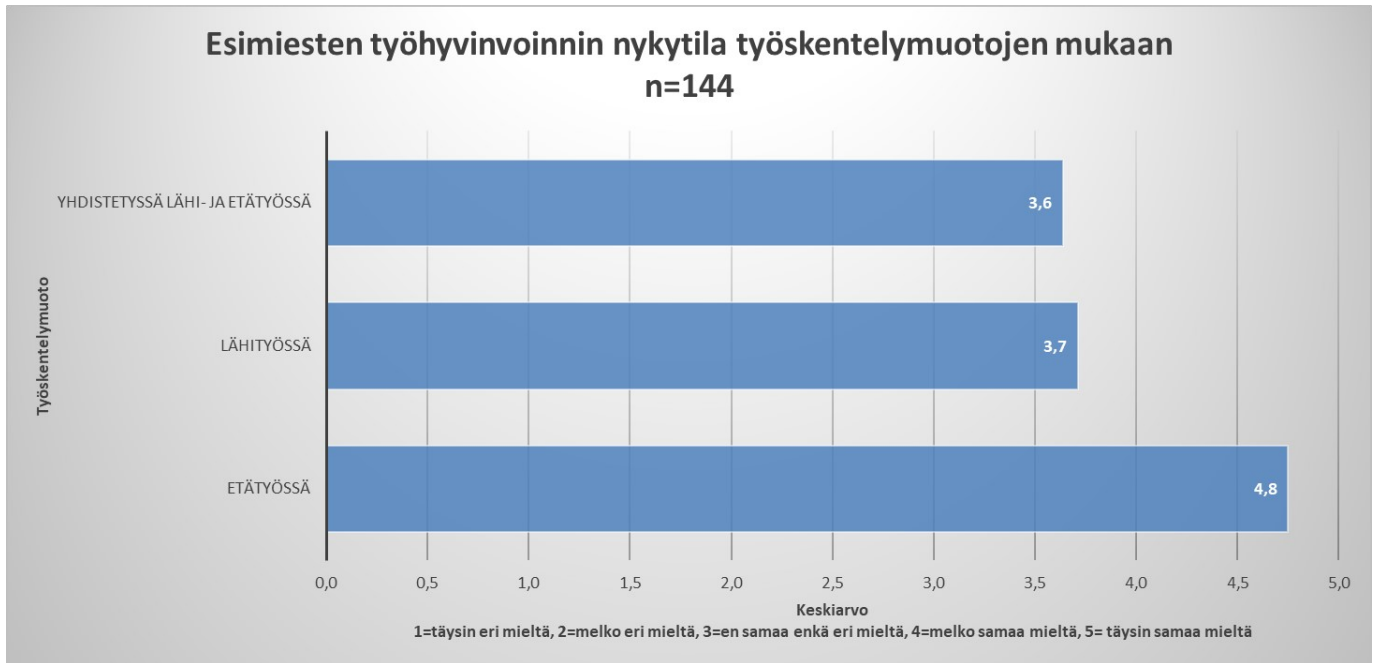


Kuvio 16. Esimiesten työtehtävien muuttuminen ja sen vaikutukset työstä palautumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Vastanneista esimiehistä 13 % (19) työtehtävät olivat merkittävästi muuttuneet koronapandemian aikana. Tämän vaikutukset työstä palautumiseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä ovat selvästi näkyvissä. Palautuminen sekä vaikutusmahdollisuudet koettiin paremmaksi niiden esimiesten keskuudessa, joilla työtehtävät olivat pysyneet muuttumattomina tai hyvin samankaltaisina kuin aiemminkin (ka 3,6 ja ka 3,3). Ne esimiehet, joilla työtehtävät olivat muuttuneet, palautumisen sekä vaikutusmahdollisuuksien työssä keskiarvo oli 2,8. Tuloksissa ei ollut nähtävissä juurikaan muutosta muihin osa-alueisiin, kuten voimavaroihin, osaamisen kehittymiseen tai henkiseen kuormittumiseen vertailtaessa työtehtävien muuttumista.

## 5.6 Arvio oman työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämisestä lähitulevaisuudessa

Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he tällä hetkellä olonsa energiseksi ja työskentelynsä sujuvan hyvin. Täysin tai melko samaa mieltä oli yhteensä 65 % (94) esimiesvastaajista eli arvio työhyvinvoinnin nykytilasta on varsin hyvä.



Kuvio 17. Esimiesten työhyvinvoinnin nykytila työskentelymuotojen mukaan.

Esimiehistä täysin etätyössä työskennelleiden vastaajien keskiarvo kysymykseen, onko tällä hetkellä töissä energinen ja pystyykö työskentelemään sujuvasti on 4,8. Vastaavasti yhdistetyssä lähi- ja etätyössä tai lähityössä työskennelleiden esimiesten vastauksen keskiarvo on 3,6 – 3,7. Etätyötä tehneiden esimiesten kokemus työhyvinvoinnin nykytilasta on siis jonkin verran parempi verrattuna muihin ryhmiin.

Avoimissa kysymyksissä keskityttiin miettimään, mikä auttaisi eniten palaamisessa normaalitoimintaan ja millaista tukea vastaajat arvioivat tarvitsevänsä. Vastaajilta kysyttiin myös, mitä käytäntöjä he toivoisivat jatkettavan ja ylläpidettävän koronapandemian jälkeen sekä mitä he jäävät kaipaamaan.

Normaalitoimintaan palaamiselta odotettiin eniten työrauhaa ja elämän normalisoitumista ylipäänsä. Suurin osa vastaajista koki, ettei kaipaa erityistä tukea koronapandemian jälkeen, vaan että huoli ja palautuminen helpottuvat luonnostaan koronan väistyessä ja tarvittaessa itsehoidon kuten liikunnan ja levon keinoin. Myös työyhteisön vertaistuki nousi esiin tärkeänä asiana. Vastauksissa nousi esiin myös se, miten koronakriisi oli tuonut lisää tai uudenlaisia työtehtäviä vanhojen työtehtävien rinnalle ja tästäkin syystä moni toivoi kriisin loppumisen tai vastaavasti lisäresurssien saamisen työhön helpottavan nyt läsnä olevaa kiireen tuntua. Osa

vastaaajista jakoi myös kokemuksen hyvin monenlaisten ja osin erilaisten ohjeiden keskellä toimimisesta, joka oli välillä hämmentänyt.

*”En kaipaa erityistä tukea – ainoastaan työrauhaa.”* (Vastaaaja 50)

*”-- Korona aiheutti paljon lisätyötä, johon ei ollut (kenelläkään) aikaa varattuna. Normaalityötä on paljon ja siihen tuli lisäksi vielä koronaan liittyvät tehtävät.”* (Vastaaaja 114)

*” -- Huolehdin normaalioloissakin palautumisestani, pidän työkykyä ja -hyvinvointiani yllä.”* (Vastaaaja 116)

*”-- Ns. tavallinen arki ja vapaus liikkua riittää minulle. Samalla saisi tavata kollegoita ja saada normaalia vertaistukea helpommin, hyvän työyhteisön tuki on riittävä.”* (Vastaaaja 122)

Osalla vastaaajista työtehtävät olivat kuitenkin pysyneet myös muuttumattomina, eikä korona ollut tuonut arkeen tai työhön juurikaan muutoksia.

*”Koska muutoksia ei ole tapahtunut juuri lainkaan, ei palaaminen ”normaaliin” (jos sitä enää koskaan onkaan) ole haaste.”* (Vastaaaja 63)

Paljon kaivattiin normaaleja kontakteja ja kohtaamisia sekä vertaistukea työyhteisön kesken sekä mahdollisuuksia yhteisten kokemusten purkamiseen ja jakamiseen sekä sitä kautta yhteiseen oppimiseen pandemian jälkeen. Lisäksi koettiin, että elpymisessä palatessa normaalitoimintaan auttaisi eniten panostaminen työhyvinvointia tukevaan toimintaan ja koulutukseen yhdessä oman työyhteisön kesken, kun taas esimerkiksi psykologin keskusteluavun tarve tai esimerkiksi työnohjaus nousivat esiin vain aivan yksittäisissä vastauksissa.

*”Työhyvinvointitoiminta ja uusien toimintamuotojen ja yhteisten ponnistusten / erikoisten kokemusten läpi käyminen yhdessä työyhteisön kanssa.”* (Vastaaaja 34)

*”Yhteiset kokoontumiset/palaverit, kollegiaalinen tuki.”* (Vastaaaja 71)

Myös viestintään ja johdon tukeen toivottiin panostusta jatkossakin oman työn tueksi normaalitoimintaan palatessa. Osa esimiehistä viestitti, miten oma epä tietoisuuden sietokyky on parantunut epävarmoina ja nopeasti muuttuvina aikoina, mutta organisaatiolta toivottiin silti

kovasti esimiestyön tukemista jatkossakin. Poikkeusolojen aikana toteutettu viestintä ja esimiestyön tuki organisaatiossa sai kiitosta.

*”Esimiesten jaksamisen tukeminen.” (Vastaaaja 44)*

*”Hyvä tiedotus ja toimintaohjeet aina muuttuvissa tilanteissa edelleen. --” (Vastaaaja 106)*

Koronapandemian jälkeen toivottiin jatkettavan sellaisia käytäntöjä, jotka olivat osoittautuneet tehokkaiksi työskentelyn suhteen myös muutoin. Vastauksissa korostuivat varsinkin hyvän hygieniatason ylläpitäminen – tehostettu siivous, käsi- ja yskimishygienian parantuminen sekä kotiin sairastamaan jääminen. Koronan leviämisen ehkäisemiseksi toteutettavilla toimenpiteillä oli huomattu olleen suuri positiivinen vaikutus muidenkin tautien leviämisen ehkäisemisessä ja sairastavuuden vähenemisessä. Hengityssuojainten ja -maskien käyttämisestä oli tullut suurelle osalle jo normaali toimi, vaikka niiden pois jäämistä myös toisaalta jo odotettiin kovasti.

*”Käsien pesu on hyvä, mutta maskien käyttämisen lopettamista odotan.” (Vastaaaja 6)*

*”Kaikkien nyt noudattama korkea hygieniataso on jatkossakin hyvä keino ehkäistä normaalit flunssaepidemiat yms. tarttuvat taudit. Tähän toivoisin että jokainen kiinnittäisi huomiota jatkossakin. --” (Vastaaaja 105)*

Joustavien työskentelymuotojen ja varsinkin etätyön jatkumista toivottiin suuresti. Myös virtuaalisesti toteutettavien kokousten ja koulutusten koettiin tehostaneen työskentelyä, kun turhat siirtymät ja ajomatkat olivat jääneet työpäivästä pois. Ylivoimainen enemmistö vastaajista nostikin esiin toiveen, että virtuaalikokoontumisten ja osittaisen etätyön mahdollisuuksia hyödynnettäisiin organisaatiossa myös jatkossa yhä laajasti. Esimiehet kokivat etäkokousten ja -koulutusten olevan hyvin saavutettavia ja ne pystyi sovittamaan omiin aikatauluihin joustavasti. Digiosaamisen koulutusta näiden mahdollisuuksien täysipainoiseen hyödyntämiseen työyhteisöissä toivottiin vielä lisää.

*”Etätyökäytäntöä kannattaa jatkaa myös koronan jälkeen. Hybridimalli toimii, kun asioita pystyy tekemään myös kotoa käsin. Siitä kokemukset ovat olleet hyvät ja tuonut uuden hyvän tavan tehdä töitä. Jos korona jatkuukin, silloin työyhteisön toimintakyky on parhaiten turvattu kun osa voi olla etätöissä ja osa paikalla, myös mahdollisessa altistumistilanteessa.” (Vastaaaja 1)*

*”Teamsin yms hyödyntäminen jatkossakin, sekä kokouksissa että koulutuksissa. Säästää aikaa ja matkakuluja (ja vähentää pysäköintiongelmia). Etäkokoukset*

*monesti tuntuva olevan paremmin valmisteltuja ja sujuvan tehokkaammasti, keskitytään varsinaiseen asiaan. --” (Vastaja 81)*

*”Parhaiten jaksamista on edesauttanut etätyöt ja joustava suhtautuminen työntekoon. -- Digitaatio on edelleen kehitettävä ja kaikkien työntekijöiden laitteita päivitettävä, että työ onnistuu joustavasti ja monipaikkaisesti. --” (Vastaja 82)*

Etätyömahdollisuuksien jatkumisen lisäksi toivottiin organisaatiolta yhteistä linjausta siihen, millä tavoin etätyötä voi työpaikoilla jatkossa toteuttaa. Suurilta osin toivottiin etätyökäytäntöä ja -ohjeistusta päivitettävän siten, että etätyötä voisi tehdä joustavasti osana normaalia työviikkoa, jos työtehtävät sen sallivat.

*”Etätyöhön toivoisin selkeät nykyaikaiset säännöt esim. kuinka monta päivää voi viikosta olla etänä. Etäleimaus pitäisi saada mahdolliseksi. Jos etätyöt jatkuvat koronan jälkeenkkin, tulisi koneet, näytöt ja työergonomia saada kuntoon myös kotioloihin.” (Vastaja 5)*

*”Tietyt digitaalisiin toimintaympäristöihin liittyvät toiminnat ovat mielestäni tehostaneet toimintaa ja parantaneet palvelujen saavutettavuutta. Toivoisin, että digitaalisiin toimintaympäristöihin, työvälineisiin ja työntekemisen tapaan kiinnitettäisiin huomiota koko organisaatiossa. Toivoisin ylläpidettävän sitä, että osa toimista voidaan tehdä digitaalisesti / etänä ja osa elävien kohtaamisten kautta.” (Vastaja 34)*

## 5.7 Etätyöskentely

Etätyöskentelyn kysymyskategoriassa selvitettiin ensin etätyötä tehneiltä etätyön määrä. Lisäksi kysyttiin työn ja vapaa-ajan erottamisesta sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta koronapandemian aikana. Myös luottamusta työyhteisön jäsenien välillä arvioitiin, sekä sitä, miten paljon etätyötä tehneet haluaisivat tehdä etätyötä jatkossa.

Etätyötä tai yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneiden arvio etätyön määrästä jakautui seuraavasti: 1–4 päivää kuukaudessa 19 % (5), 5–10 päivää kuukaudessa 35 % (9), yli 10 päivää kuukaudessa 38 % (10) ja täysin etätyössä 8 % (2). Etätyötä tehneistä esimiehistä siis lähes 40 % oli työskennellyt etänä enemmän kuin 10 päivänä kuukaudessa.

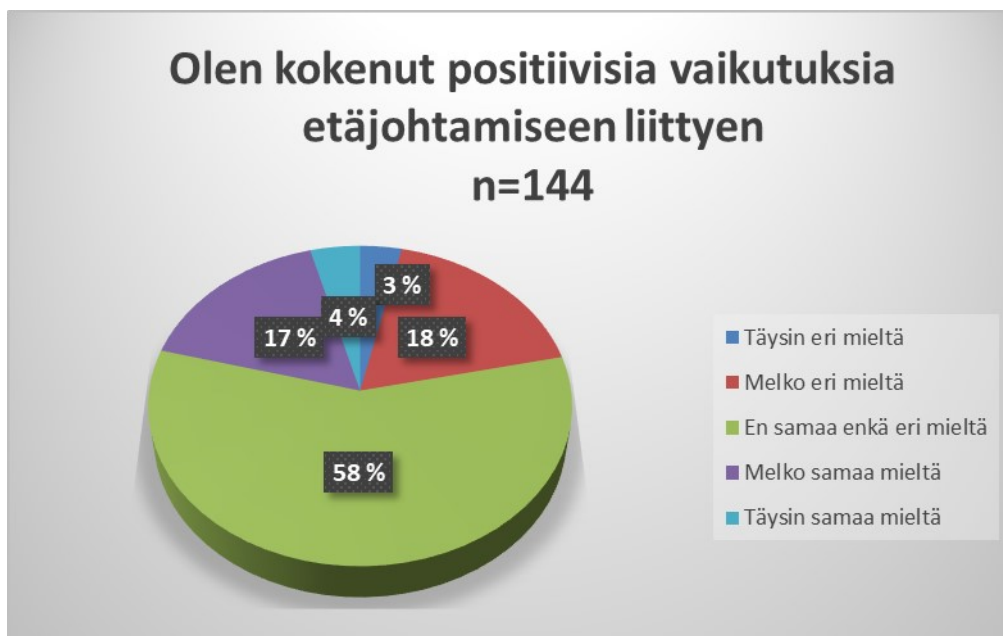
Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen koettiin sen sijaan onnistuneen hyvin. Etätyötä tai yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneistä esimiehistä 84 % (22) oli täysin tai melko samaa mieltä, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen koronapandemian aikana oli onnistunut hyvin.

Ei samaa eikä eri mieltä oli 15 % (4) vastaajista, mutta täysin tai eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja.

Etätyötä tai yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneet vastaajat arvioivat voineensa luottaa työyhteisönsä jäseniin ja työn sujumiseen koronapandemian aikana erittäin hyvin. Lähes kaikki, 96 % (25) vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä asiasta. Etätyötä ja yhdistettyä lähi- ja etätyötä tehneistä 42 % (11) haluaisi tehdä jatkossakin etätyötä yli 10 päivänä kuukaudessa ja 31 % (8) 5–10 päivänä kuukaudessa.

## 5.8 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen osalta selvitettiin, ovatko vastaajat kokeneet positiivisia vaikutuksia etäjohtamiseen liittyen. Tämä osalta on huomioitava, että vastaajat ovat saattaneet arvioida kokemuksia joko oman esimiestyönsä kannalta tai vastaavasti itse etäjohtettavana olemista. Kysymys haluttiin kuitenkin pitää yleisluonteisena, eikä tätä asiaa eritellä. Tärkeintä oli kerätä kokemuksia etäjohtamisesta organisaatiossa molemmat näkökulmat huomioiden.



Kuvio 18. Esimiesten kokemuksia etäjohtamisen positiivisista vaikutuksista.



58 % (83) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, olivatko kokeneet positiivisia vaikutuksia etäjohtamiseen liittyen. 18 % (26) oli asiasta melko eri mieltä ja 17 % (24) melko samaa mieltä.

Avoimissa kysymyksissä vastaajat pääsivät tarkentamaan vastauksiaan lisää kertomalla, mitkä käytänteet etäjohtamisessa ovat olleet erityisen toimivia. Erityisen positiivisia merkityksiä etäjohtamisen saralla koettiin olleen etäpalavereiden ja -kokousten järjestäminen. Esimiehet toivat esiin sitä, että etäpalaverit ovat säästäneet ensisijaisesti työaika, tehostaneet hajallaan toimivien yksiköiden toimintaa ja tavoitettavuutta ja avanneet uuden väylän nopealle tiedottamiselle. Suurelle osalle etäjohtaminen oli tuttua jo ajalta ennen koronaa ja tutut yhteydenpitovälineet kuten puhelin ja sähköposti olivat nytkin toimineet tehokkaasti johtamisen apuna. Moni esimies kuvasi kuitenkin tilannetta siten, että työntekijöiden kanssa oli nyt jopa säännöllisempää yhteydenpitoa ja myös luottamus sähköisten viestien lukemiseen ja ylipäänsä tavoitettavuuteen oli nyt korkeampi.

*”On voinut paremmin luottaa siihen, että työntekijät lukevat viestejä.”* (Vastaaja 30)

*”Säännöllinen yhteys työntekijään.”* (Vastaaja 33)

Esimiehet myös kokivat, että varsinkin etätyö oli hajauttanut vastuuta työskentelystä kullekin työntekijällä yksilöllisesti ja itsensä johtamisen kulttuuri oli noussut tärkeäksi. Jokaisen oli entistä tehokkaammin otettava vastuu omasta tehtävästään ja työskentelystään. Myös työpäivän aikana tulevien keskeytysten koettiin olevan paremmin hallinnassa etätyön aikana.

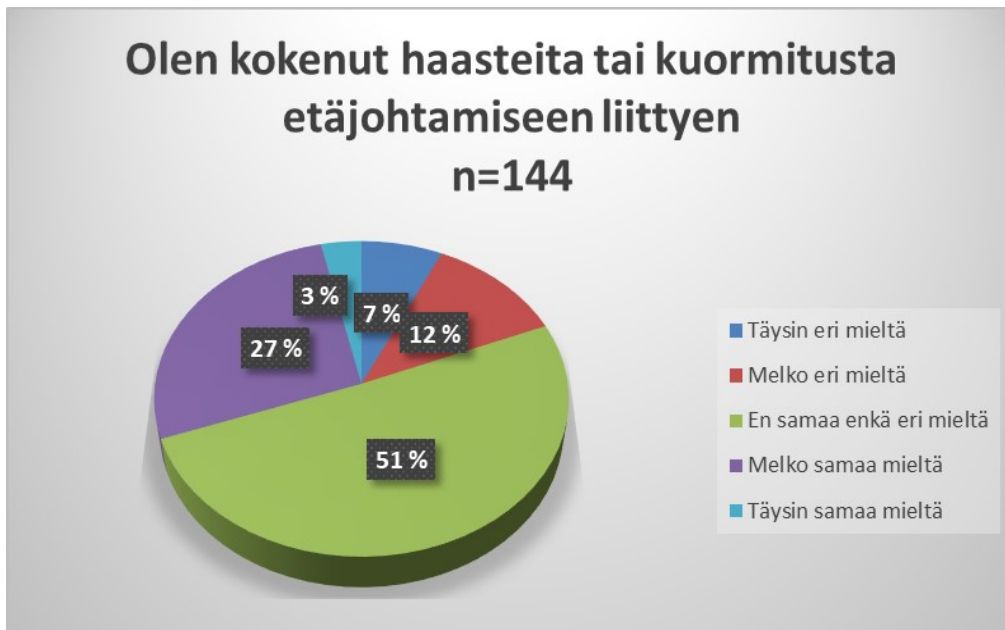
*”Teams kautta yhteydenpito henkilökuntaan säännöllisesti, vaikka olivat eri yksiköissä, kuin normaalisti siinä kohdin, kun oli totaalinen kieltä tapaamisille. puhelimet, sähköposti etätyöpäivinä tuntuu, että saa enemmän aikaan, kun ei ole ns keskeytyksiä niin paljon. Rauhallinen tila kotona työskentelyyn. Etätyötä olisi hyvä saada tehdä tulevaisuudessakin tarpeen ja tilanteiden mukaan.”* (Vastaaja 99)

*”Yksilöllisen vastuun näkeminen ja kantaminen selkeämmin.”* (Vastaaja 123)

Osalla esimiehistä arki oli kuitenkin jatkunut lähes entiseen tapaan, eikä etäjohtamisesta ollut kokemusta oman johtamisen tai johdettavana olemisen näkökulmasta. Tällöin kokemusta etäjohtamisesta ei yleisesti ottaen ollut ollut aiemminkaan.

*”Etäjohtamista ei juurikaan ole ollut vaan käytänteet ovat olleet samanlaiset kuin normaalioloissa.”* (Vastaaja 16)

Kyselyssä selvitettiin myös, onko etäjohtamiseen liittynyt kuormitusta tai haasteita.



Kuvio 19. Esimiesten kokemuksia etäjohtamiseen liittyvistä haasteista.

Yli puolet vastaajista, 51 % (73) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että olisivat kokeneet haasteita tai kuormitusta etäjohtamiseen liittyen. Täysin tai melko samaa mieltä oli 30 % (44) vastaajista.

Avoimissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin miettimään, miten he kehittäisivät etäjohtamisen käytänteitä. Haasteina etäjohtamiseen liittyen koettiin erityisesti henkilöstön tietotekniset taidot, riittävän välineistön saatavuus yllättäen alkaneen koronapandemian aikana ja koulutus etäjohtamiseen ja etäjohtamisen tapoihin liittyen.

*”Tarvittavan yhteydenpito välineistön saatavuus oli aluksi haasteellista esim. omilla alaisilla ei ollut kunnollisia tietokoneita.” (Vastaaaja 41)*

*”Esimiesten koulutus, miten etäjohtamista voisi kehittää ja millaiset ”rajat”. Osalle työntekijöistä se toimii loistavasti, osalle ei taas niinkään. Esimiehen toisaalta pitäisi pystyä johtamaan sekä työpaikalla olevia, mutta myös etänä olevia ja miten sitä yhdistäisi tasapuolisesti. Miten esimies voi olla etänä, kun pitäisi toisaalta olla läsnäkin.” (Vastaaaja 130)*

Selkeyttä toivottiin myös sähköisten järjestelmien kanssa, sillä nyt käytössä on monta rinnakkaista järjestelmää kuten puhelinvaihte, sähköinen kalenteri ja työajan leimaus, joita käytetään tällä hetkellä yhtäaikaisesti ja päällekkäin.

*”Meillä yksikössä hyvä systeemi, mutta ehkä ylimpään johtoon sitä olisi edelleen kehitettävä, olisi kiva, jos sähköisistä kalentereista näkyisi ”vapaita” koloja, jolloin voisi esimiestä tavoitella. Samoin tuo seuranta, joka on miljoonassa osassa (ring, leimaus ja sähköinen kalenteri) eikä oikein mikään pidä paikkansa tai näy oikein.. jotain tarttis tehdä. Kun ei näe käytävällä, olisi hyvä sähköisiä järjestelmiä kehittää.” (Vastaaaja 84)*

Esimiesten vastauksissa korostui myös se, ettei kaikkea johtamista voi toteuttaa etänä. Kasvokkaiset tapaamiset, kohtaamiset ja keskustelut olivat nousseet työyhteisöissä poikkeusaikana uuteen arvoon. Pieni osa koki jopa väsähtämistä etäkokoukustamiseen. Myös vapaa-ajan ja työajan välinen raja koettiin helposti häilyväksi varsinkin etätyössä. Kuitenkin koettiin, että jo vuoden kestäneen poikkeusajan johdosta oli opittu paljon uutta ja onnistuttu luomaan hyviä, toimivia käytäntöjä omaan ja työyhteisön työarkeen.

*”Teams palaveriinkin kutsuminen helppoa ja osallistumisprosentti ollut korkea. Keskustelu todella asiapitoista, jolloin esim. työntekijän kuuleminen vaikkapa hyvinvointiin liittyen ei tule luontevasti esiin. Ehkäpä pitäisi pitää etävirallisempia ”välikehityskeskusteluja” silloin tällöin.” (Vastaaaja 5)*

*”Pelkkä etäjohtaminen kuormittaa liikaa, toisinaan tarvitaan myös konkreettista läsnäoloa.--” (Vastaaaja 37)*

*”Toivoisin että huomiota kiinnitettäisiin työaikoihin. Etätyössä on mahdollisuus että työaika ja vapaa-aika sekoittuvat liiallisesti. Tämä voi aiheuttaa työntekijän kuormittumista ja heikentää työstä palautumista.” (Vastaaaja 107)*

*”Kun siirryin etätyöhön, etäjohtamisesta ei ollut kokemusta esimiehellä ollenkaan. Matkan varrella kokemusta on karttunut puolin ja toisin ja hyviä toimintatapoja on löytynyt.” (Vastaaaja 115)*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin esimiesten kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan ja etäjohtamisesta koronapandemian aikana. Tutkimuksen teorian ja kyselyn vastausten perusteella voidaan nähdä, että työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus. Siihen vaikuttavat yhteiskunnassa ja työssä tapahtuvien asioiden, työyhteisön ja työympäristön lisäksi kunkin henkilökohtainen elämäntilanne. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat myös siihen, kuinka kuormittavana koronakriisin kaltainen poikkeustilanne koetaan.

Esimiehet ja johto ovat olleet koronapandemian aikana monien muutosten, haasteiden ja uuden oppimisen edessä. Keväällä 2020 alkanut koronakriisi toi yleisesti ottaen paljon huolia ja pelkoja ihmisten elämään. Sairastumisen pelko sekä huoli töiden jatkumisesta ja toimeentulosta on kuormittanut monia. Kaiken muun huolen keskellä erilaisiin työmuotoihin totuttautuminen on vaatinut paljon uuden opettelua. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 84.)

Uuden oppimisen lisäksi esimiesten kokema työkuormitus poikkeusaikana on ollut kaikilla toimialoilla huomattavan suurta. Myös työhuolet ovat olleet esimiehillä mielessä vapaa-aikana selvästi aiempaa enemmän. Erityisesti lisääntyneitä työkuormitusta koettiin sosiaali- ja terveystoimialalla. Työterveyslaitoksen (2021b) toteuttaman tutkimuksen mukaan työmäärä onkin pandemian aikana kasvanut erityisesti jo ennestään kuormittuneella sosiaali- ja terveysalalla, jossa työtä tehdään pääosin lähityönä. Varmasti asiakasmäärien nousu ja lisääntyneet työtehtävät selittävät osin tätä ilmiötä.

Esimiehet ovat kuitenkin selviytyneet haasteista hyvin ja kokevat työhyvinvointinsa tason edelleen hyvänä, vaikka kriisi on pitkittänyt ja sitä kautta koetellut tulevaisuuden uskoa ja toiveikkuutta. Joustavien työmuotojen ja etätyön koettiin parantaneen kokemusta oman työn hallinnasta, siihen vaikuttamisesta ja helpottaneen selvästi työn kuormittavuutta, vaikka kriisin loppumista jo odotettiin. Erityisen merkityksellisiksi koronapandemian aikana olivat nousseet työyhteisön väliset tapaamiset ja kontaktit sekä niistä saatava vertaistuki. Esimiehet kokivat hyvin merkitykselliseksi myös omalta esimieheltään ja organisaatiolta saamansa tuen. Työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoista onkin psyykkisen ja fyysisen kuormituksen tasapainoinen hallinta (Suonsivu 2014, 82). Koronapandemian kaltaisissa poikkeustilanteissa kuormituksen hallinta voi horjua ja varsinkin pitkittyessään tällä voi olla vaikutuksia koettuun

työhyvinvointiin. Koronakriisi paransi ensin alkaessaan varsinkin etätöihin siirtyneiden työntekijöiden työhyvinvointia keväällä 2020. Kuitenkin kriisin pitkittyessä sekä työuupumus että työssä tylsistyminen kasvoivat tasaisesti vuoden 2020 aikana sekä etätöitä että lähityötä tekevillä työntekijöillä. Suurimmin hyvinvointi heikentyi erityisesti nuorilla työntekijöillä sekä yksinasuvilla etätöntyöntekijöillä. (Työterveyslaitos 2021a.)

Tutkimuksessa täysin tai osittain etätöitä tehneiden esimiesten tyytyväisyys uusiin ja joustaviin työskentelymuotoihin oli suurta. Onnistumisia ja positiivisia vaikutuksia oli koettu niin oman työskentelyn ja työhyvinvoinnin osalta, kuin myös etäjohtamisen saralla. Vastaajat toivoivat entistä joustavampia työnteon mahdollisuuksia myös koronakriisin jälkeen. Varsinkin etätöiden käytäntöihin ja soveltamiseen toivottiin aiempaa enemmän mahdollisuuksia ja väljyyttä sopia asioista työpaikkakohtaisesti työntekijän ja esimiehen välillä – toki unohtamatta organisaatiotason yhteisiä linjauksia. Suurin osa tutkimukseen vastanneista esimiehistä toivoi työskentelyyn jatkossa mallia, jossa osan työstä voisi tehdä työpaikalta ja osan kotoa käsin. Etätöiden vaarana on työajan ja vapaa-ajan puuroutuminen keskenään. Etätöapatia ja yksitoikkoisuus voivat olla etätöntyöntekijän uhkana ja kuormittaa, kun fyysinen kosketus omaan työyhteisöön on kadonnut, vaikka itse työ olisikin mielenkiintoista. Joskus voi olla myös vaikea motivoitua tai tarttua työhön ja tällöin työkyky ja tuottavuus voivat kärsiä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 92.) Etätöntyöskentelyssä onkin tärkeää, että pystyy vetämään rajan työajan ja vapaa-ajan välille. Tässä voivat auttaa päivää rytmittävät siirtymät ja työn tauottaminen. Työskentelyn hybridimalli, jossa työskennellään pääosin etänä, mutta osin työpaikalta käsin on koettu usein hyväksi ja toimivaksi tavaksi työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kannalta. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 92.) Ihmisten väliset oikeat kohtaamiset ja kontaktit antavat myös paljon energiaa työpäivän aikana (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 97).

Esimerkiksi työergonomia ei noussut esimiesten vastauksissa voimakkaasti esille, vaikka voisi ajatella, että toimistolla työskentelyssä ergonomia on useimmiten tarkistettu ja etänä työskennellessä sen suhteen voisi olla haasteita. Myös riittävän kattava vakuutusurva ja työterveysyhteistyön uudet keinot ovat asioita, jotka työnantajan on hyvä tarkistaa mahdollisen etätöiden lisääntyessä.

Etäjohtamisen kannalta tärkeäksi koettiin jatkossa erityisesti organisaation tuki ja koulutus. Osalle esimiehistä etäjohtaminen oli ollut jo aiemmin hyvinkin tuttua, kun taas osalle se oli tullut aivan uutena johtamisen muotona koronapandemian myötä. Aiempi kokemus varmasti vaikutti myös siihen, miten etäjohtaminen ja etänä toteutettava vuorovaikutus työyhteisön kesken on

poikkeusaikana koettu. Esimiesten vastauksissa korostui se, ettei kaikkea johtamista voi tehdä etänä, vaan oikeat tapaamiset, läsnäolo ja yhteinen keskustelu ovat myös tärkeitä. Etäjohtamisen muotojen, kuten etäkokousten koettiin kuitenkin poikkeuksetta tehostaneen työskentelyä. Etätöön lisääntyminen oli myös vahvistanut itsensä johtamisen kulttuuria ja lisännyt yksilön vastuuta työstään. Etävuorovaikutus on aina vaativaa. Uusi tilanne ja virtuaalinen läsnäolo saattaa kuormittaa sekä esimiestä että työyhteisöä, varsinkin mikäli luottamuksellinen ilmapiiri ei ole rakentunut jo aiemmin. Etäjohtamisessa esimiehen hyvät tunnetaidot saattavat saada jopa suuremman merkityksen kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Mikäli työyhteisön jäsenten mielentila on vaikealukuinen, taitava esimies osaa esittää tilannetta avaavia oikeanlaisia kysymyksiä. Erilaisten tunteiden tunnistamiseksi etäjohtamisessa tulee nähdä enemmän vaivaa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 84–85.)

Varmuutta omaan etäjohtamiseen tai johdettavana olemiseen toi vastaajille myös se, jos oli jo tottunut digitaalisten työympäristöjen käyttäjä. Kuitenkin myös kohdeorganisaatiossa laitteiden ja välineiden tietoturvalliseen, oikeaoppiseen ja tehokkaaseen käyttämiseen toivottiin yhä lisää ohjeita ja opastusta. Myös sähköisten järjestelmien käyttöön, kuten esimerkiksi työaikaleimauksiin etänä toivottiin lisää selkeyttä. Esimiehet toivoivat, että esimerkiksi sähköinen kalenteri, puhelinvaihe ja työaikaleimaus toimisivat järjestelminä jatkossa yhtenäisemmin. Selvästi myös laitteiden saatavuudessa ja riittävydessä oli ollut pandemian aikana valtakunnallisia haasteita. Myös työskentelyn siirtyminen nopeasti verkkoon oli aiheuttanut uudenlaisia koulutustarpeita. Onnistumisen kannalta sillä on suurta merkitystä, kuinka hyvin osanottajat hallitsevat virtuaaliyhteistyön välineet ja miten toimivat yhteydet ovat. Tietotekniikan hyödyntämiseen työssä voidaan järjestää koulutusta, mutta jokaisella työntekijällä on myös itsellään vastuu siitä, että uusien työvälineiden ja -menetelmien käyttö on sujuvaa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 65.)

Kyselyn avoimissa kysymyksissä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa koronapandemian aikaisista kokemuksistaan työhyvinvointiin ja etäjohtamiseen liittyen omin sanoin. Vastauksissa heijastui myös kyselyn tarpeellisuus – poikkeusaikana koettujen omien tuntemusten ja kokemusten sanoittaminen sekä näkyväksi tuominen koettiin merkitykselliseksi ja organisaatio sai kiitosta teettämästään kyselystä ja esimiestyön aktiivisesta tukemisesta. Kun tilanne on uusi ja ennakoimaton, on tärkeää luoda kanavia avoimelle vuoropuhelulle. Tämä auttaa erilaisten signaalien tunnistamisessa, niihin reagoimisessa ja uusien

toimintamallien kehittämisessä. Kun työssä olevat muuttajat ja kuormitus lisääntyvät, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan entistäkin arvokkaampina. Myös yhteisistä käytännöistä sopiminen ja niistä varmistuminen auttavat tiedonkulun ja viestinnän lisäksi tämän kokemuksen tukemisessa. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 97.) Kohdeorganisaation esimiesten vastauksista heijastui tyytyväisyys nimenomaan mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelytapoihinsa.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että esimiehet ovat jaksaneet kokonaisuudessaan suhteellisen hyvin myös poikkeusaikana. Organisaatiossa on onnistuttu viestinnässä ja sopeutumiskykyä ja -halua on ollut mukautumisessa nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen ja uusiin, joustaviin työtapoihin siirryttäessä. Varmasti nämä seikat sekä organisaation luottamus ovat tukeneet myös esimiestyötä, etäjohtamista ja esimiesten jaksamista työssä. Uudet tai muuttuneet työtehtävät ja -tavat ovat haastaneet ja osaamisen kehittyminen on ollut selvää, mutta kohdeorganisaation esimiehet ovat suhtautuneet uuden oppimiseen hyvin positiivisesti ja heillä on ollut hyvät voimavarat kohdata näitä muutoksia. On selvää, että organisaatioiden kannattaa panostaa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Organisaatioissa esimiehet ovat tässä asiassa etulinjassa ja siksi heidän jaksamisestaan tulee huolehtia ja tarjota tukea esimerkiksi koulutusten ja vertaistuen avulla. Myös poikkeustilanteiden kokemuksista on hyötyä varautumisessa ennalta vastaavan kaltaisiin tilanteisiin. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaatioiden taloudelliseen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta myös organisaation julkisuuskuvaan ja työnantajamaineeseen (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 9). Hyvinvoivat työntekijät tekevät työnsä laadukkaasti ja tuloksettaasti. Esimiehet vaikuttavat koko työyhteisöjen hyvinvointiin, joten on tärkeää, että he itse jaksavat työssään. Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. (Ahola 2011, 87, 119.) Yksi keskeisimpiä tapoja edistää organisaation työhyvinvointia onkin parantaa esimiestyön laatua (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 9).

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tutkimusprosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, ja sen rajaaminen oli aluksi vaikeaa. Kiinnostavaa olisi ollut esimerkiksi vertailla vielä esimiesten ja muun henkilöstön kokemuksia korona-ajan työhyvinvoinnista.

Tutkimus opetti ja avasi uusia näkökulmia työhyvinvoinnista, etätyöstä ja johtamisesta, johtamisen erilaisista muodoista ja varsinkin sen kohtaamista muutostarpeista tulevaisuudessa. Tutkimusprosessi opetti myös tutkimuksen teosta ja kehitti erityisesti määrällisen kyselyn toteuttamisen osaamista. Kahden eri tutkimusmenetelmän rinnakkainen käyttö auttoi myös syventämään tutkimuskohteena olevan ilmiön kokemuksellista ymmärtämistä, vaikka yhteen menetelmään keskittyminen olisi ehkä tarjonnut tutkimustulosten nykyistä syvempää analyysia. Tutkimus eteni alusta saakka suunnitelmallisesti ja hyvin aikataulussa pysyen.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia eli tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja sen sopivuutta kyseisen ilmiön kuvaamiseen arvioitaessa tulee pohtia myös, miten hyvin tutkimus on toistettavissa ja onko tutkimuksissa onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli kyse mitata (Heikkilä 2014, 27–28). Tutkimuksen vastausprosentti jäi kovin odotettua pienemmäksi. Vielä iso osa organisaation esimiehiä jäi kyselyn ulkopuolelle, jolloin tulosten laajamittainen yleistettävyyden voi kärsiä. Voisikin esittää kysymyksen, oliko vastaajille tullut jo tietynlainen koronakylläntyminen? Kyselyn ajoittuminen kesän ja lomien alkuun saattoi myös vaikuttaa vastausprosenttiin. On mielenkiintoista myös pohtia, olisiko vastausprosentti ollut suurempi tai vastaukset erilaisia, mikäli kysely olisi toteutettu ensimmäisenä koronakeväänä 2020, kun poikkeustilanne oli vielä aivan tuore? Koronapandemian alkuvaiheessa koettiin ehkä kaikkein suurimmat muutokset ja haasteet ja nyt poikkeustilanteeseen on jo enemmän tai vähemmän sopeuduttu ja uusiin työtapoihin mukauduttu. Kriisin alkuvaiheessa on ehkä koettu myös suurimmat henkilökohtaiset tunteet, kuten pelot ja epävarmuus esimerkiksi omaa tai läheisten mahdollista sairastumista kohtaan. Nämä ovat oletettavasti vaikuttaneet osaltaan myös koettuun työhyvinvointiin. Tässä kohtaa toteutettuna kyselyn vastauksissa esimerkiksi esimiesten kokemus henkisestä kuormittumisesta jäi melko matalalle tasolla, joka toki sinänsä on oikein hyvä asia.



Kyselyyn vastanneista 144 esimiehestä 82 % vastasi työskennelleensä pääosin lähityössä. Mikäli kyselyyn vastanneita esimiehiä olisi ollut enemmän, myös etätyössä sekä yhdistetyssä lähi- ja etätyössä työskennelleiden määrä olisi oletettavasti ollut suurempi, jolla olisi myös ollut oma vaikutuksensa saatuihin tuloksiin.

Aina voi myös pohtia, onko kyselylomakkeen kysymyksenasettelussa onnistuttu, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja onko niillä saatu mitattua oikeita tuloksia tai ovatko tulkinnat ja päätelmät saaduista tuloksista olleet oikeita. Saadut tutkimustulokset kuitenkin tukevat aiheesta löytyvää teoriatietoa ja välittävät samankaltaista informaatiota työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kokemuksista. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan siis pitää luotettavana, sillä vastaukset olisivat oletettavasti samansuuntaisia vastaavissa tutkimuksissa. Myös tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan ja kuvaamaan esimiesten työhyvinvoinnin ja etäjohtamisen kokemuksia, eli se vastasi tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimus onnistui kuvaamaan erilaisia tekijöitä esimiesten työhyvinvoinnin taustalla pandemian aikana ja auttaa varmasti huomaamaan millaista tukea esimiehet kaipaavat organisaatiolta työhyvinvointiin ja etäjohtamiseen tai millä tavoin esimiehet toivovat joustavia työmuotoja kehitettävän organisaatiossa. Tutkimus onnistui myös tavoitteessaan tarjota tietoa työelämän käyttöön mahdollisia uusia poikkeustilanteita varten.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheina mielenkiintoista voisi olla erityisesti työterveysyhteistyön toimivuuden tutkiminen poikkeustilanteissa ja sitä kautta yhteistyön kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen poikkeustilanteissa. Etätyön tekeminen ja etäjohtaminen ovat asioita, jotka kannattaa ja tulee ottaa huomioon organisaation työterveysuunnitelmassa. Työterveyshuolto, työsuojelu ja organisaation johto voivat yhdessä tehokkaasti tarttua mahdollisesti esiin nouseviin haasteisiin – tai jopa ennaltaehkäistä niitä. (Vilkman 2016, 183.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissa korostuivat etenkin ihmisten psyykkiset tarpeet. Fyysiset tarpeet jäivät tuloksissa hieman taka-alalle, vaikka esimerkiksi itsehoidon muotoina esimerkiksi terveelliset ruokailutottumukset ja fyysinen aktiivisuus ovat nekin tärkeä osa työhyvinvointiamme. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten nämä asiat ovat muuttuneet poikkeusaikana, kun ylimääräisiä kontakteja, liikkumista ja esimerkiksi jopa harrastuksia tai lounasruokailua on jouduttu muuttamaan ja rajoittamaan?

Poikkeustilanne ja poikkeukselliset työskentelyolosuhteet ovat opettaneet myös, millaisia työhyvinvoinnin osa-alueita työnteolta todella kaivataan. Ehkä se on opettanut myös

huomaamaan, mitkä asiat vaativat kehittämistä jatkossa – mutta myös, mitkä asiat ovat kohentuneet ja mitkä koetaan erityisen tärkeinä. Kriisin selviytyjiksi nousevatkin varmasti ne organisaatiot, jotka kykenevät parhaalla tavalla hyödyntämään näitä kokemuksia ja oppimaan niistä.

## LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cook, S. 2019. Making a Success of Managing and Working Remotely. [Verkkokirja]. Ely, Cambridgeshire, United Kingdom: ITGP. [Viitattu 6.5.2021]. Saatavana eBook Collection (EBSCOhost) -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Eduskunta 2020. Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Maaliskuu 2020, päivitetty 2.9.2021. [Verkkosivu]. Eduskunta. [Viitattu 4.9.2021]. Saatavana: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx)
- Eikenberry, K. & Turmel, W. 2018. The long-distance leader: Rules for remarkable remote leadership. [Verkkokirja]. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. [Viitattu 10.9.2021]. Saatavana eBook Collection (EBSCOhost) -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Henttonen, E. & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat: vallataan tilaa mielekkäälle työlle. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hladio, M. 2017. What's gone wrong with developing leaders: Why traditional leadership training misses the mark. [Verkkokirja]. New York: Morgan James Publishing. [Viitattu 11.9.2021]. Saatavana eBook Collection (EBSCOhost) -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kandolin, I., Ropponen, A. & Tuomivaara, S. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. [Verkkokirja]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 12.9.2021]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/handle/10024/131548>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari.
- Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti. Johtamistaidon opas 1. Helsinki: Books on Demand.
- Laitinen, J. 2020. Suomi siirtyy valmiuslain aikaan – tällainen on laki, jota kukaan ei haluaisi vapaaehtoisesti ottaa käyttöön. [Verkkajulkaisu]. Helsingin Sanomat 12.3.2020. Päivitetty 17.3.2020. [Viitattu 4.9.2021]. Saatavana: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006437062.html>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa. Kauppakamari.

- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Maslow, A. H. 2017. A Theory of Human Motivation. England: Merchant Books.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi K. & Manka M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Helsinki: KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätö 2015.
- Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa. [Verkkajulkaisu]. Yle Uutiset. [Viitattu 6.6.2021].  
Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>
- Pietarinen, A. & Kattilakoski, M. 2021. Etätöiden keittokirja: eväitä etäarjesta selviytymiseen. Basam Books.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: Books on Demand.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Rissanen, M. 2020. Vapaus, vastuu ja luottamus. Teoksessa: Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä E. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. [Verkkolehtiartikkeli]. Työpoliittinen aikakauskirja. 2/2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 6.6.2021]. Saatavana: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162308>

- Salonen, A. 2020. Johtajat tekevät nyt työtään myrskyn silmässä – toimitusjohtaja Thomas Grönholm kertoo, mikä on vaikeinta kriisijohtamisessa. [Verkkajulkaisu]. Duunitori. [Viitattu 6.6.2021]. Saatavana: <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisijohtaminen>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 13.6.2021]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. Joustava työaika. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 11.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 2021a. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. 8.2.2021. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos 2021. [Viitattu 2.7.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>
- Työterveyslaitos 2021b. Työmäärän kasvu ja pelko tuntuvat terveydenhuollon arjessa – sote-organisaatiot reagoivat. 27.1.2021. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos 2021. [Viitattu 2.7.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyomaaran-kasvu-ja-pelko-tuntuvat-terveydenhuollon-arjessa-sote-organisaatiot-reagoivat/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kysely koronapandemian vaikutuksista työhyvinvointiin



Liite 1. Kyselyn saatekirje

*Hyvä XX kaupungin työntekijä,*

*Oheisella kyselyllä kartoitetaan koronapandemian (COVID-19) vaikutuksia kaupungin henkilöstön työhyvinvointiin.*

*Kyselyn tuloksia tarkastellaan toimialakohtaisesti ja niiden avulla pyritään edistämään työhyvinvointia poikkeustilanteissa XX kaupungissa. Tuloksia hyödynnetään myös yleisesti työskentelytapojen kehittämisessä. Siksi on tärkeää saada myös sinun vastauksesi mukaan kyselyyn.*

*Kysely on avoinna 24.5.2021-6.6.2021 välisenä aikana. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa.*

*Tästä linkistä pääset kyselyyn:*

*Kyselyn toteuttamisesta vastaa XX kaupungin henkilöstöpalvelut. Kyselyn vastauksia hyödynnetään myös sosionomi (YAMK) opiskelija Sini Vainion opinnäytetyössä.*

*Lisätietoja kyselyyn liittyen antaa turvallisuuspäällikkö XX*

*Lisätietoja opinnäytetyöhön liittyen antaa Sini Vainio [sini.vainio@seamk.fi](mailto:sini.vainio@seamk.fi)*

*Mahdollisissa teknisissä ongelmatilanteissa voi ottaa yhteyttä johdon assistenttiharjoittelija XX*

*Henkilöstöpalvelut*

## Liite 2. Kysely koronapandemian vaikutuksista työhyvinvointiin

### Vastaajan taustatiedot

1. Toimiala, jolla työskentelet (konsernipalvelut, elinvoiman- ja kilpailukyvyn toimiala, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala, kaupunkiympäristön toimiala)
2. Työsuhteesi kesto XX kaupungilla (alle 5 vuotta, 5-10 vuotta, yli 10 vuotta)
3. Toimitko esimies- tai johtotehtävissä (kyllä, en)
4. Ovatko työtehtäväsi merkittävästi muuttuneet koronapandemian aikana (esimerkiksi siirto toisiin tehtäviin) (kyllä, ei)
5. Oletko työskennellyt poikkeusaikana pääosin (lähityössä, etätyössä, yhdistetyssä lähi- ja etätyössä)
6. Onko työntekosi keskeytynyt koronapandemian aikana? (kyllä, ei)

### Vastausvaihtoehdot

- Valinta

### Työkuormitus

7. Työtahtini on kiristynyt koronapandemian aikana
8. Työhuolet ovat pyörineet mielessäni vapaa-aikanani aiempaa enemmän koronapandemian aikana
9. Koronapandemian vuoksi minua on työssäni huolestuttanut oma tai läheisen sairastumisen pelko
10. Koronapandemian vuoksi minua on huolestuttanut työtehtävieni jatkuvuus tai taloudellinen toimeentuloni

### Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta

11. Työyhteisössäni on ollut hyvä ilmapiiri koronapandemian aikana
12. Työyhteisössäni on koronapandemian aikana toimittu yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja työskentely on sujunut hyvin

### Johtaminen ja tiedonkulku

13. Olen koronapandemian aikana saanut esimieheltäni työhöni tukea ja apua silloin, kun olen sitä tarvinnut
14. Olen koronapandemian aikana kokenut oman lähiesimieheni toiminnan oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi
15. Työnantajan taholta koronapandemian aikana saamani ohjeistus ja tiedotus on ollut riittävää

### Omat voimavarat ja hyvinvointi

16. Minulla on koronapandemian aikana ollut hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni
17. Koen, että olen koronapandemian aikana voinut vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin (kuten työtehtäviin, -määrään ja -järjestykseen, sekä työskentelypaikkaan)
18. Olen onnistunut huolehtimaan omasta palautumisestani koronapandemian aikana
19. Osaamiseni on kehittynyt työtehtävissäni koronapandemian aikana
20. Olen tarvinnut ulkopuolista apua koronapandemian aikana henkisen kuormittumisen vuoksi

### Vastausvaihtoehdot

- 1= Täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

### Arvioi oman työhyvinvointisi nykytilaa ja kehittymistä lähitulevaisuudessa?

21. Olen tällä hetkellä töissä energinen ja pystyn työskentelemään sujuvasti

### Vastausvaihtoehdot

- 1= Täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

22. Mikä auttaisi sinua eniten palaamisessa normaalitoimintaan koronapandemian jälkeen? Millaista tukea kaipaisit?

23. Mitä koronapandemian aikana tehtyjä käytäntöjä toivoisit ylläpidettävän ja jatkettavan? Entä mitä jäät kaipaamaan?

Vastausvaihtoehdot

- Avoin kysymys

Etätyöskentely

24. Arvio tekemäsi etätyön määrästä koronapandemian aikana (1-4pv/kk, 5-10pv/kk, yli 10pv/kk, täysin)

Vastausvaihtoehdot

- Valinta

25. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on onnistunut hyvin koronapandemian aikana

26. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen koronapandemian aikana on onnistunut hyvin

27. Olen voinut luottaa työyhteisöni jäseniin ja työn sujumiseen koronapandemian aikana

Vastausvaihtoehdot

- 1= Täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

28. Kuinka paljon haluaisit tehdä etätyötä koronapandemian jälkeen (1-4pv/kk, 5-10pv/kk, yli 10pv/kk, en lainkaan)

Vastausvaihtoehdot

- Valinta

## Etäjohtaminen

29. Olen kokenut positiivisia vaikutuksia etäjohtamiseen liittyen

### Vastausvaihtoehdot

- 1= Täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

30. Millaiset käytänteet ovat olleet toimivia etäjohtamisessa

### Vastausvaihtoehdot

- Avoin kysymys

31. Olen kokenut haasteita tai kuormitusta etäjohtamiseen liittyen

### Vastausvaihtoehdot

- 1= Täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

32. Miten kehittäisit etäjohtamisen käytänteitä?

### Vastausvaihtoehdot

- Avoin kysymys