

Etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyvän tiimin työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen eräessä suomalaisessa pankissa

Hetti Kannelsuo

Master-opinnäytetyö
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus



Tekijä Hetti Kannelsuo	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus	
Opinnäytetyön nimi Etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyvän tiimin työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitäminen eräässä suomalaisessa pankissa	Sivumäärä + liitesivumäärä 77 + 23
<p>Koronapandemian alkaessa etätyö tuli uudeksi työn muodoksi monelle suomalaiselle. Näin tapahtui myös kohdeorganisaation, erään suomalaisen pankin, suurelle osalle työntekijöistä. Etätyön tuoma muutos työhyvinvoinnissa oli vielä tutkimatta organisaation työhyvinvointikyselyissä, jonka takia aihe valikoitui opinnäytetyön kohteeksi. Näkökulmaksi valikoitui yksilön sijaan tiimi, sillä tiimityöskentely on kohdeorganisaatiossa yleisesti käytössä. Otos rajattiin pääkaupunkiseudun työntekijöihin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisu seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Miten etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyneet työntekijät kokivat työnantajan ylläpitäneen tiimin työhyvinvointia ja kehittäneen sitä siirtymäkaudella? 2. Minkälaisia tukitoimia etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyneet tarvitsevat tiimilleen työnantajalta ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointia?</p> <p>Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus koostui työhyvinvoinnin määritelmästä, työkyvystä, työn imusta, työhyvinvoinnin kehittämisestä, työhyvinvoinnin ylläpitämisestä sekä etätyön viimeaikaisista tutkimuksista. Opinnäytetyön toimintatutkimus muodostui kahdesta osiosta. Ensimmäisenä osiona oli määrällinen aineistonkeruumenetelmä, strukturoitu kyselytutkimus. Kysymykset ja niiden teemoittelu nousivat kirjallisuuskatsauksesta. Kyselytutkimuksella selvitettiin nykytilannetta eli vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toisessa osiossa fasilitoidun workshopin avulla haettiin löydettyihin kehittämiskohteisiin arjessa toimivia ratkaisuja.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatio oli pääsääntöisesti onnistunut työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Selkeitä kehittämiskohteita kuitenkin löytyi. Tärkeimpänä voidaan nimetä etätyön aikana tapahtunut tiimin fyysisten työolojen ylläpitäminen, tiimin palkitseminen ja arvostus sekä tiimin eristäytyminen. Tuloksissa tuli myös uutta tietoa, että tiimin koolla sekä työkokemuksen pituudella on merkitystä työhyvinvoinnissa etätyön aikana. Workshopin kolmelta työntekijäpienryhmältä saatiin 19 toimenpide-ehdotusta kolmeen kehityskohtaan. Näistä työntekijät pisteyttivät tärkeimmiksi toimenpiteiksi 10 ehdotusta kattaen aiemmin mainitut tärkeimmät löydökset.</p> <p>Sekä kyselytutkimuksen että workshopin tulosten perusteella luotiin kohdeorganisaatiolle kehitystoimenpidesuosituksia, joista tärkeimpinä ovat etätyön ottaminen mukaan työhyvinvointikyselyyn sekä esihenkilöiden koulutus liittyen työhyvinvointiin etätyössä. Opinnäytetyön tulokset sekä kehityssuosituksukset esiteltiin kohdeorganisaatiolle esihenkilöiden tapaaamisessa, jossa syntyi myös keskustelua kehitystoimenpidesuosituksien viemisestä käytänteisiin.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, etätyö, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin ylläpitäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet	2
2.1	Odotetut tulokset.....	2
2.2	Tutkimuskysymykset.....	2
2.3	Rajaus	3
2.4	Tiiminäkökulman valinta yksilönäkökulman sijaan opinnäytetyössä	4
3	Työhyvinvointi ja etätyö	5
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	5
3.2	Työhyvinvointi ja Mankan malli.....	6
3.3	Työkyky ja Ilmarisen malli	8
3.4	Työn imu ja Hakasen malli	10
3.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	12
3.5.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen määritelmä	12
3.5.2	Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaiheet	14
3.5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen: rakennepääoma.....	15
3.5.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen: sosiaalinen pääoma	17
3.6	Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja Rauramon malli	20
3.7	Työhyvinvoinnin vaikutustekijät muutoksessa	22
3.8	Etätyö	24
3.8.1	Etätyön määritelmä	24
3.8.1	Etätyön hyödyt ja riskit työnantajalle.....	24
3.8.2	Etätyön hyödyt ja riskit työntekijälle	25
3.8.3	Etätyön työsuojeluriskit	27
3.8.4	Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin	28
3.8.5	Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin Suomessa	30
3.8.6	Tutkimuksessa käytetty viitekehys	32
4	Menetelmät	34
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	34
4.1.1	Toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmät.....	35
4.1.2	Kyselytutkimus määrällisenä aineistonkeruumenetelmä.....	35
4.1.3	Fasilitoitu workshop kehittämistyön menetelmänä.....	36
4.1.4	Tutkimusotanta	37
4.1.5	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	37
4.1.6	Workshop suunnittelu ja toteutus	41
4.2	Tutkimuksen luotettavuustarkastelu	43
4.2.1	Tutkimuksen validiteetti	43

4.2.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	44
4.2.3	Tutkimuksen objektiivisuus.....	45
5	Tutkimuksen tulokset ja analyysit	46
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset sekä analyysi	46
5.1.1	Johtaminen, etätyö ja työkyky (tyky).....	46
5.1.2	Työn imu ja etätyö.....	48
5.1.3	Työhyvinvoinnin rakenteellinen pääoma ja etätyö	51
5.1.4	Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma ja etätyö.....	54
5.1.5	Etätyö.....	56
5.1.6	Kyselytutkimuksen keskeisimmät löydökset	58
5.2	Workshopin tulokset ja analyysi	59
5.2.1	Työntekijöiden ehdotukset parantaa tiimiläisten työolojen ylläpitoa kohdeorganisaatiossa etätyön aikana	59
5.2.2	Työntekijöiden ehdotukset tiimin palkitsemiseen ja arvostukseen parantamiseen etätyön aikana kohdeorganisaatiossa	61
5.2.3	Työntekijöiden ehdotukset tiimiläisten eristäytymisen vähentämiseen etätyön aikana kohdeorganisaatiossa	63
5.2.4	Workshopin keskeisimmät löydökset.....	65
5.3	Kehittämistoimenpiteet kohdeorganisaatiolle	65
5.4	Kehittämistoimenpiteiden toteutus kohdeorganisaatiossa	68
6	Johtopäätökset.....	69
6.1	Tutkimuksen asetetut tavoitteet ja tutkimuksen tulokset	69
6.2	Tutkimuksen tuoma lisäarvo kohdeorganisaatiolle	70
6.3	Kehittämistyön jatkaminen	71
	Lähteet	72
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Kyselylomake.....	1
	Liite 2. Kyselytutkimuksen keskihajonta, keskiarvot sekä prosentit.....	3
	Liite 3. Spearmanin korrelaatiokerroin -testi	16
	Liite 4. Mann Whitney -testi	18
	Liite 5. Cronbachin alpha -testi	20
	Liite 6. Workshop saate.....	21
	Liite 7. Workshopin pienryhmien tulokset	22

1 Johdanto

Koronapandemia muutti äkillisesti koko maailman tapaa tehdä töitä. Etätyö tuli pääasialliseksi työmuodoksi, kun yritykset ja yksityishenkilöt yrittivät saada tartuntoja vähentämään. Pandemia siirsi työntekijät etätöihin, jolloin työnantajan perinteiset tavat huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista eivät enää riittäneet. Pandemian pitkittyminen herätti esimerkiksi mediassa yleisesti keskustelua etätöiden vaikutuksesta työhyvinvointiin ja tarpeellisuudesta tutkia etätöiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä tarkemmin.

Pankkialan toimintatavat ovat olleet suuressa muutoksessa jo ennen pandemiaa digitalisaation myötä. Samaan aikaan teknologia on tarjonnut ketteriä etätöiden ratkaisuja työskentelyyn jopa kotona. Etätöiden työskentely on ollut konservatiivisella pankkialalla vähän käytetty työskentelymuoto, mutta koronapandemian myötä tilanne muuttui hyvin nopeasti. Pandemian aiheuttama etätöiden lisääntyminen toi pankeille sekä heidän konttorityöskentelynsä ja tiiviiseen työyhteisöön totuneille työntekijöille uuden haasteen.

Pankit alkoivat valmistella työntekijöiden siirtymistä etätöiden työskentelyyn. Muutos ei koskenut pelkästään tietoteknistä valmiutta vaan myös työntekijöitä, joista osa oli työskennellyt vuosikymmeniä toimipisteillä tiimeinä kollegoiden kanssa päivittäin. Valtavan ja nopean muutoksen kokeneet työntekijät ja heidän esimiehensä kohtasivat uuden haasteen; työhyvinvoinnista huolehtimisen etätöissä.

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö keskittyy erään suomalaisen pankin aikaisemmin etätöihin tottumattomien työntekijätiimien työhyvinvointiin ja erityisesti siihen, kuinka tiimin työntekijät ovat kokeneet etätöiden muuttaneen työhyvinvointia. Lisäksi tutkitaan, miten työntekijät toivoisivat työnantajan kehittävän työhyvinvointia etätöissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tiimin kokemasta nykytilanteesta sekä heidän suosituksiaan kohdeorganisaatiolle, kuinka työhyvinvointia tulisi kehittää ja ylläpitää etätöissä. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen etätöitä tekevien tiimien osalta monipuolisesti ja laaja-alaisesti.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tähän lukuun sisältyvät odotetut tulokset, tutkimuskysymykset, rajaus sekä selvitys siitä, miksi tiiminäkökulma valittiin työhön yksilönäkökulman sijaan.

2.1 Odotetut tulokset

Kohdeyrityksen työn muoto on tullut murrokseen. Tiimin siirtyessä ensimmäistä kertaa etätyöhön aikaisemmasta perinteisestä, työpaikalla tapahtuvasta työstä, voi syntyä kielteisiä muutoksia työhyvinvointiin, jos muuttuneen tilanteen erityistarpeita ei huomioida riittävästi hyvin.

Tutkimuksen odotetuissa tuloksista tulisi löytyä kehityskohtia etätyöhön siirtyneiden työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista työhyvinvoinnin ylläpitämisestä sekä kehittämistä. Odotetuissa tuloksissa tulee myös näkyä ne eri työhyvinvoinnin osa-alueet, joiden avulla pystytään analysoimaan kehityskohteet sekä tarkemmin tarvittavat tukitoimet. Työntekijöiden äänen esille tuominen ja arjessa toimivien ratkaisujen etsiminen on opinnäytetyön keskiössä. Tulosten perusteella kohdeorganisaatio saa lisätietoa perinteisen työtyytyväisyyskyselyn lisäksi ja näin ollen sisällyttämään etätyön erityispiirteet mukaan työhyvinvoinnin säännölliseen mittaamiseen tulevaisuudessa.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tehtäessä tieteellistä tutkimusta, määritellään aina tutkimusongelma (Kananen 2015, 45). Tämän takia muodostettiin ensiksi tutkimusongelma ennen tutkimuskysymysten määrittelyä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on ”Miten työntekijät, jotka ensimmäistä kertaa siirtyivät etätyöhön, kokivat työnantajan tukeneen tiiminsä työhyvinvointia ja kehittäneen sitä ja kuinka sitä pitäisi jatkossa kehittää?”

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on jaettu kahteen tutkimuskysymykseen, joista ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui

1. ”Miten etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyneet työntekijät kokivat työnantajan ylläpitäneen tiimin työhyvinvointia ja kehittäneen sitä siirtymäkaudella?”

Toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui

2. ”Minkälaisia tukitoimia etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyneet tarvitsevat tiimilleen työnantajalta ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointia?”

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan opinnäytetyön kyselytutkimuksessa, jonka avulla kyselytutkimuksessa varmistetaan kehittämistä edeltävä nykytila. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan Workshopissa, joka puolestaan keskittyy tiimin työhyvinvoinnin kehittämiseen etätyössä.

2.3 Rajaus

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään niitä kehittämis- ja ylläpitotoimenpiteitä, joita organisaatio voi tehdä etätyötä tekevän tiimin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän vuoksi yksilön psykologinen pääoma jää käsittelystä pois. Kohdeorganisaatiossa tiimityöskentely on yleistä ja tästä syystä tutkimuksen tarkoitus on keskittyä tiimitason työhyvinvointiin, vaikka kyselyt tehdään yksilötasolla.

Lisäksi yksi vaikuttava tekijä yksilön psykologisen pääoman poisjättämiselle on koronapandemia. Koronapandemian vaikutus voi jo itsessään tuoda paljonkin stressiä ja muutoksia yksilön tämänhetkisiin vastauksiin esimerkiksi omasta hyvinvoinnistaan ja näin ollen voisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin katsottaessa kokonaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään organisaation vaikutusmahdollisuuksiin, eikä yksilön tapoihin vaikuttaa omaan psykologiseen pääomaansa, esimerkiksi huolehtimalla fyysisestä kunnostaan.

Tutkimuksessa rajattiin määrällisen tutkimuksen kokonaisuutena tiimeihin, jotka ovat aloittaneet työnsä etätyön muodossa vuoden sisään. Koronapandemia alkoi näyttäytyä etätyössä maaliskuussa 2020 ja kohdeorganisaatiossa etätyöhön siirtyminen on tapahtunut eri aikoihin. Tämän takia siirtymäkaudeksi on määritelty vuosi, jotta voidaan varmistaa yhtäläinen ja tarpeeksi pitkä etätyökokemus.

Vuoden siirtymäkausi on lyhyt aika uudessa työn muodossa ja varmistaa, että vastaajat osaavat peilata työn muodon muutosta omasta kokemuksestaan. Koska tutkimuksessa on tarkoitus ylläpitää ja kehittää perinteisestä työpaikalla tapahtuvasta työstä etätyöhön siirtyvän tiimin työhyvinvointia, on tärkeää, että vastaajilla on tuore kokemus muutoksesta. Näin saaduilla tiedoilla voidaan huomioida työhyvinvoinnin tukemista jatkossa uuteen työmuotoon siirtyviä ajatellen.

Opinnäytetyön tekijän rooli on rajattu työssä alustavan kartoituksen tekemiseen nykytilan arvioimiseksi, workshopin fasilitoijaksi sekä tietojen välittäjäksi kohdeorganisaation edustajalle työhyvinvoinnin kehittämistarkoituksia varten.

2.4 Tiiminäkökulman valinta yksilönäkökulman sijaan opinnäytetyössä

Opinnäytetyössä valittiin tiimi yksilön sijaan, sillä se on kohdeorganisaatiossa käytetty työn organisoimistapa. Lisäksi organisaatioissa viimeaikainen kehitys näyttää, että entistä useampi henkilö tulee työskentelemään kokonaan tai osa-aikaisesti tiimissä.

Nykyään työpaikan tiimejä käytetään enemminkin keräämään osaamista ja sen tarkoituksena on luoda yhteisesti parempi tulos kuin mikä olisi yksilöiden työn yhteenlaskettu tulos. Tiimissä ei pelkästään vaihdeta tietoa yksilön päätöksen tekoa varten, vaan keskitytään luomaan positiivista synergiaa yhteisistä ponnistuksista ja sillä on yhteinen päämäärä. Tiimin tarkoitus on myös luoda parempaa tuottavuutta ilman suurempaa panosta. (Robbins & Judge 2014, 307–308.) Tiimin määritelmässä siis tiimin tulos tulisi ylittää yksilöiden yhteenlasketun panoksen summan. Jokaisen tiimiläisen hyvinvointi vaikuttaa yhteisten ponnistusten onnistumiseen. Määritelmä tämä tukee tiimien hyvinvoinnin tarkastelun työntekijöiden kokemusten ja näkemysten kautta. Mikäli tiimissä ei kollektiivisesti voida hyvin, se kokonaisuutena vaikuttaa enemmän kuin yhden yksilön työhyvinvointi.

Etätyötä ja työhyvinvointia on tutkittu pääasiallisesti yksilökeskeisesti, jonka takia kohdeorganisaation tarjoama mahdollisuus tutkia tiimin etätyön ja työhyvinvoinnin yhdistelmää voi tuottaa uutta tietoa aiheesta, nykyisten tutkimuksien lisäksi.

3 Työhyvinvointi ja etätyö

Luvussa esitellään tutkimuksen tietoperusta. Tutkimuksen tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin ja etätyöhön liittyvästä kirjallisuudesta, uusista etätyön mittauksista Suomessa sekä Euroopassa ja näistä kahdesta yhdessä. Keskeisinä käsitteinä on tässä tutkimuksessa etätyö, työkyky, työn imu, työhyvinvointi sekä sen ylläpitäminen ja kehittäminen.

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin (englanniksi employee wellbeing tai work wellbeing) käsite juontaa juurensa jo vuoteen 1929, jolloin Rexford B. Hersey tutki työntekijöiden hyvinvointia sekä tuottavuutta (Wright, Emich & Klotz 2017, 40). Lähimpänä nykyistä määritelmää työhyvinvoinnista voidaan nähdä olleen jo vuonna 1987, jolloin Warr määritteli työhyvinvoinnin olevan yksilön kokonaisvaltainen ja subjektiivinen kokemus ja toiminta töissä (Armstrong 2020, 266). Itse määritelmän henki ei ole paljoa muuttunut Warrin jälkeen ajan hampaisissa, mutta sisältö on tarkentunut. Suomen johtava laitos, Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tuottavaksi työksi, joka on terveellistä sekä turvallista, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijöiden ja työyhteisöjen kokiessa työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi, tukee työ tällöin heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2021a.) Työterveyslaitoksen määritelmässä tulee esille, että työ voi vaikuttaa myös työn ulkopuoliseen elämään.

Pirkko -Liisa Vesterisen (2009, 270) mukaan työhyvinvoinnissa on kyse kokonaisvaltaisesta työkyvyn käsitteestä, jossa perustana on, että työkyky koostuu yksilön, työyhteisön sekä työympäristön muodostamasta lopputuloksesta. Määritelmässä on tuotu lisäksi esille, että työkykyyn voi vaikuttaa myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja yhteiskunnan rakenteet ja yksilön oma vastuunkanto.

Työhyvinvointi näkyy työntekijän positiivisena vireenä työnteossa. Työhyvinvoinnin tunnusmerkeiksi voidaan nimetä oppiminen, kehittyminen, innovatiivisuus, yhteistyön sujuminen muiden kanssa, hyvä suoriutuminen sekä työntekijän sitoutuneisuus työpaikkaan ja työhön. (Viitala & Jylhä 2019, luku IV.) Pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnissa on tärkeintä huolehtia myös työhyvinvoinnista vahvistamalla edellytykset työn imuun sekä työn mielekkääksi kokemiseen (Viitala 2021, luku 2.5).

Työpaikalla on suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin, sillä työpaikalla on merkitystä hyvinvoinnin puuttumisessa tai sen vahvistamisessa. Vaikka henkilön omassa elämässä olisi erilaisia tapahtumia tai terveydellisiä syitä, jotka voivat näkyä myös työpaikalla tapahtu-

vassa työhyvinvoinnissa, työpaikan tulisi myös tukea näitä ja pystyä vahvistamaan hyvinvointia, mikäli henkilö ei siihen itse kykene. (Mitchell 2018, 1.) Tästä syystä opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaation näkökulmasta ja tarkastellaan niitä osatekijöitä, joilla voi sekä ylläpitää että kehittää työntekijän työhyvinvointia, eikä yksilön omia vaikutustekijöitä työhyvinvointiinsa.

Työhyvinvoinnista on vuosien saatossa kehittynyt uusimpia teorioita, viimeisimpinä voidaan nimetä työntekijäkokemus, employee experience. Työntekijäkokemus on uusimpia trendejä kehittyvässä työhyvinvoinnin sanastossa ja sen osa-alueet kattavat ne alueet, joita nykyään pidetään työhyvinvointina, kuten esimiestyöskentely, henkilöstöhallinto, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. Kaiken kaikkiaan pyritään ymmärtämään ennen kaikkea työntekijän kokemusta kokonaisuutena ja otetaan huomioon vaikuttavat tekijät kuten muun muassa työntekijöiden tyytyväisyys, työn imu, hyvinvointi, sekä niiden sovitus. (Bersin, Flynn, Mazor & Melián 2017, 50–62.) Työntekijäkokemuksessa lähtökohdat ovat ihmiskeskeisiä ja se yhdistää tavan luoda persoonallinen sekä autenttinen kokemus työstä. Tarkoituksena on luoda intohimoa työhön sekä vahvistaa yksilöä, tiimiä ja organisaation tulosta. Työntekijäkokemuksessa huomioidaan työntekijän polku yritykseen rekrytoimisesta, itse työnpaikkaan ja työn etuihin ja sillä tavoitellaan parasta osaamista organisaatioon. (Dhingra, Emmet & Samadani 12.3.2018.)

Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarinen esittävät, että uusimpia työhyvinvoinnin käsitteitä on strateginen työhyvinvointi, joka on osa työhyvinvointia ja kattaa organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin: sen lisäksi tärkeinä käsitteinä pidetään strategista johtamista, henkilöstöjohtamista, esimiestoimintaa ja työterveyshuoltoa. Työhyvinvointia ei siis tulevaisuudessa ehkä enää nähdä vain yhtenä osa-alueena henkilöstöhallinnon tehtävistä, vaan tärkeänä koko organisaatiota koskevana osana. (Kauhanen 2016, 26–27.) Tässä toimintatutkimuksessa keskitytään aktiiviseen yhteistyöhön organisaation johdon kanssa, sillä se nähdään hyvänä tapana tulosten ja kehittämissuosituksien käsittelyssä.

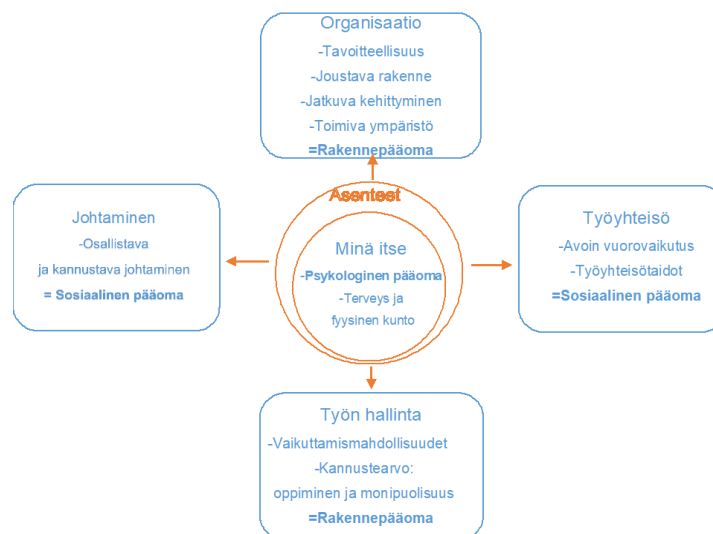
3.2 Työhyvinvointi ja Mankan malli

Suomessa käytetään vielä vahvasti Työterveyslaitoksen määritelmää työhyvinvoinnista. Esimerkiksi työntekijäkokemusta ei Suomen johtavan työhyvinvoinnin laitoksen, eli Työterveyslaitoksen, nettisivuilla työhyvinvoinnin esittelyssä mainita, työn imun ja työkyvyn lisäksi. Vallallaan oleva tapa, jolla Suomessa käsitellään työhyvinvointia, nousee esiin myös opinnäytetyön työhyvinvointia käsittelevissä osa-alueissa.

Opinnäytetyön pohjana käytetään työhyvinvoinnin professorin Marja- Liisa Mankan luomaa työhyvinvoinnin voimavaralähtöistä mallia. Teoriamalliin on yhdistetty muiden kirjallijoiden tuomaa, Mankan teoriaa vahvistavaa kirjallisuutta. Nämä yhdessä tuovat kokonaisuutta siihen, että samankaltaisia osatekijöitä otetaan huomioon, vaikka pohjaksi on valittu yksi teoriamalli.

Nykyaikaisen työhyvinvoinnin määritelmä on luotiin lähes 35 vuotta sitten, joten työhyvinvoinnin historian aikana on kehitetty useita eri kuvaajia kuvaamaan työhyvinvointia. Osassa kuvaajia keskitytään enemmän työntekijän tuntemuksiin ja joissakin yhdistetään sekä organisaatio että työntekijän oma tilanne. Koska Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmässä esitetään hyvin johdettu organisaatio sekä työntekijät keskiössä, käytetään tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin perehtyneen professori Marja-Liisa Mankan luomaa työhyvinvoinnin voimavaralähtöistä mallia (Työterveyslaitos 2021a). Mankan mallin perustana työhyvinvoinnille toimivat organisaation kulttuuri sekä toimintatavat (Manka & Manka 2016, 76).

Manka ja Manka käyttävät työhyvinvoinnin rakennetekijöinä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja sen sisältöön organisaation, kulttuurin ja toimintatapojen lisäksi. Mankan ja Mankan voimavaralähtöiseen malliin kuuluu myös mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin, työyhteisön pelisääntöihin sekä mahdollisuuteen oppia. Kuvassa 1. esiintyvällä työn hallinnan tunteella tarkoitetaan, että kuinka paljon työntekijä voi vaikuttaa työtahtiinsa ja tehtäväänsä. Nämä tekijät muodostavat työhyvinvoinnin rakennepääoman. Mankan mallin sosiaalinen pääoma koostuu työilmapiiristä sekä johtamisen laadusta. (Manka & Manka 2016, 27 ja 76.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen- malli (mukaiillen Manka & Manka 2016, 76)

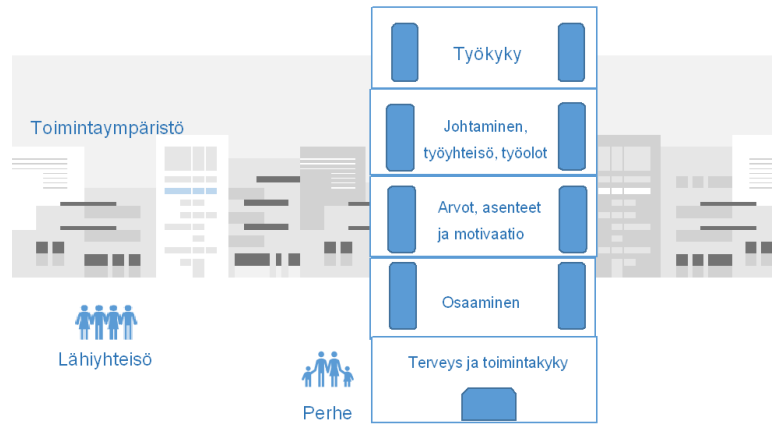
Mankan ja Mankan lisäksi vastaavanlaiseen tulokseen työhyvinvoinnin minimivaatimuksesta kirjoittavat Hasson ja Butler, jotka esittelevät The Health and Safety Executiven johdon standardit omassa teoksessaan. Jotta henkilö voisi hyvin työssään, tulisi työ ja sen vaatimukset olla mitoittain oikein. Samalla työntekijän tulisi saada tukea työyhteisöltään, sekä esimieheltään, pystyä osallistumaan muutoksiin, kokea työn roolin ja vastuun olevan selkeä. (Hasson & Butler 2020, 30–31.) Nämä Hassonin ja Butlerin kirjoittamat työhyvinvoinnin minimivaatimet vastaavat hyvin Mankan ja Mankan luomaa voimavaroalähtöistä mallin pohjaa.

Vaikka monen tutkijan mukaan perusteet työhyvinvoinnille organisaation puolesta ovat suhteellisen universaalit, kuva 1 näyttää hyvin myös sen, että tulkintaan omasta työyhteisöstä vaikuttaa aina työyhteisön jäsenen omat asenteet. Psykologisella pääomalla eli henkisesti hyvinvoinnilla ja terveydellä, on omat vaikutuksensa kokemuksiin työhyvinvoinnista. Psykologisessa pääomassa työnantaja ei voi vaikuttaa työntekijän päätöksiin tehdä terveellisiä valintoja tai harrastaa esimerkiksi liikuntaa, vaikka työnantaja voikin tukea valintojen tekemistä. (Manka & Manka 2016, 77.) Kuten rajauksessa mainittiin, tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin työpaikan sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan eikä työntekijän psykologiseen pääomaan, sillä tutkimuksessa tutkitaan, miten organisaatio voi vaikuttaa tiimin työhyvinvointiin etätöiden aikana.

Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykseen on suuri, sillä mikäli siihen ei kiinnitetä huomiota, näkyy se sairauspoissaoloina ja poissaoloina. Lisäksi se näkyy ilmapiirissä, työn sujumisessa sekä työterveyden kuormituksessa ja kuluissa sekä viime kädessä asiakkaille asiakaspalvelukokemuksessa. (Viitala 2021, luku 2.5.)

3.3 Työkyky ja Ilmarisen malli

Työkyky on vakiintunut osa suomalaista sanastoa, joka on ajan saatossa muuttunut ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioivaksi määritelmäksi ja siihen luetaan mukaan fyysisen työkyvyn lisäksi iso osa muita tekijöitä (Alahuhta & Huhta 2018, 18). Työkyky on osa työhyvinvointi-käsitettä, johon sisältyy myös mukaan työn mielekkyys. Työkykyä vahvistaa työn fyysisten sekä psyykkisten voimavarojen välinen tasapaino, johon vaikuttavat lisäksi osaaminen ja asenteet. (Viitala & Jylhä 2019, luku IV.) Työterveyslaitoksen kertoessa työkyvystä erillisenä osionaan Riitta Viitala painottaa työkyvyn työhyvinvointia edeltävänä tekijänä (Viitala 2013, 213).



Kuva 2. Työkykytalo- malli (mukaiillen, Työterveyslaitos 2021b)

Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämä ”työkykytalo” on malli, johon viitataan usein puhuttaessa työkyvystä. Kolme alinta kerrosta työkykytaloissa kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs koskettaa työtä, työoloja sekä johtamista. Mallin mukaan yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan, mutta työnantaja sekä esimiehet ovat puolestaan päävastuussa työskentelyolosuhteista sekä työn sisällöstä. Malli huomioi myös ympäristön, johon kuuluvat yhteiskunta, työntekijän perhe sekä läheiset. (Alahuhta & Huhta 2018, 18–19.) Työkykytalon ajatuksena on tuoda esiin, että talon jokaisen kerroksen tulisi olla tasapainossa ja näin ne voivat tukea toisiaan (Työterveyslaitos 2021b).

Työkykytalon perustana toimii terveys sekä toimintakyky, johon kuuluvat sosiaalinen sekä psyykinen toimintakyky sekä fyysinen terveys. Toinen kerros muodostuu osaamisesta, jonka perustana on ammatilliset tiedot ja taidot sekä peruskoulutus. Osaamisen kerroksen merkitys on kasvanut vuosien saatossa, sillä uusia osaamisen alueita on syntynyt jatkuvasti lisää, jolloin myös elinikäisen oppimisen merkitys on kasvanut. (Työterveyslaitos 2021b.)

Kolmannessa kerroksessa esitetään arvot, motivaatio sekä asenteet ja se on samalla liittymäkohta työelämälle sekä muun elämän yhteensovittamiselle. Työntekijän omat asenteet vaikuttavat työkykyyn. Asenteet vahvistavat työkykyä, mikäli työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä. Vastavuoroisesti työkyky heikkenee, jos työ ei vastaa odotuksia tai muodostaa pakollisen osan elämää. (Työterveyslaitos 2021b.)

Työkykytalon neljäs kerros muodostuu työoloista, johtamisesta sekä työyhteisöstä. Kerros kuvaa myös työpaikkaa, työyhteisöä, itse työtä ja työoloja sekä organisaatiota. Esimiehillä ja johtajilla on keskeinen velvollisuus sekä vastuu organisoida sekä kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Viimeisempänä ovat työkykytaloa ympäröivät työntekijän verkostot eli perhe, sukulaiset sekä ystävät ja lisäksi yhteiskunta. Vastuu työntekijän työkyvystä

jakaantuu työntekijän itsensä, työntekijän yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2021b.)

Työkykytalon voisi nähdä korttitalona, jonka jokainen kortti tukee toistaan ja estää taloa kaatumasta. Työkykytalo onkin luotu perustaksi sille, mitä osa-alueita tulisi organisatiossa edistää, jotta pystytään parantamaan henkilöstön työkykyä ja näin työhyvinvointia (Viitala 2013, 213).

3.4 Työn imu ja Hakasen malli

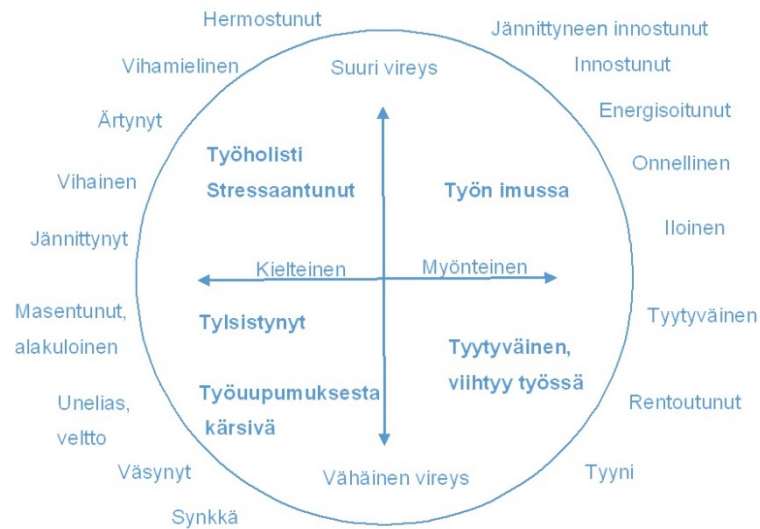
Työn imulla (englanniksi work engagement tai employee engagement) tarkoitetaan myönteistä hyvinvoinnin tilaa työssä, jonka taustalla on motivaatio ja tunteet. Kun henkilö kokee työn imua, on hänellä sekä paljon myönteisiä tunteita työtään kohtaan että ylipäätään paljon energiaa. Työ siis koetaan mielekkääksi, mutta työn imussa oleva henkilö pystyy ja voi toimia työssään enemmän kuin minimi- tai normisuorituksen. Työn imun määritteli Kahn kokemukseksi, jossa ihminen voi työssään hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti ja voi olla täysin läsnä työssään samalla tuoden fyysisen, kognitiivisen ja tunne-energiansa työrooliinsa. Nämä asiat yhdistettynä, kokee henkilö työn imua. (Hakanen 2017, luku 2.)

Kahn (1990, teoksessa Armstrong 2020, 11) katsoi työn imun olevan työntekijöiden sitoutuneisuutta, joka näkyy ihmisten tavassa tehdä työtään fyysisenä, kognitiivisena sekä emotionaalisina ilmaisuina. Työn imun merkitys nousi esille vuonna 2000, jonka jälkeen työn imu määriteltiin Macey'n, Schneiderin, Barberan ja Youngin (2009, teoksessa Armstrong 2020, 11) toimesta yksilön tarkoituksen ja fokuoituneen energian, aloitteellisuuden sekä periksiantamattomuuden tehdä töitä organisaation tavoitteita kohti.

Työn imulla on kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä, jolloin työntekijä haluaa panostaa työhönsä. Työntekijä kokee myös sinnikkyyttä sekä ponnistelun halua, vaikka kokisi vastoinkäymisiä. Toisena ulottuvuutena on omistautuminen. Siinä työntekijä kokee innokkuutta, inspiraatiota sekä ylpeyttä haasteellisesta työstään sekä merkityksellisyyttä. Kolmas ulottuvuus, uppoutuminen, tarkoittaa paneutumista sekä keskittymistä työhön ja näistä koettua nautintoa. (Työterveyslaitos 2021c.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on yhdistänyt työn imun mallissaan työhyvinvoinnin tieteellisen luokittelun mallia Russelliilta sekä voimavarojen säilyttämisen

mallin Hobfollilta. Tämän mallin avulla voidaan päätellä työhyvinvoinnin suhdetta motivaationalliseen toimintaan, kuten proaktiivisuuteen, sekä yksilön suhdetta motivaatioon. (Hakanen 2017, luku 2.)



Kuva 3. Työn imu- malli (mukaillen Hakanen 2017, luku 2)

Työn imua kokevalla henkilöllä on ylimääräisiä voimavaroja, joiden ansiosta hän haluaa ja pystyy panostamaan työhönsä, mutta pysyy samalla hyvinvoivana. Työn imua kokeva saattaa jopa aloitteellisesti tuunata työtään eli muokata sitä näköisekseen ja näin lisätä hyvinvointiaan ja voimavarojaan. Erona työn imua kokevan henkilön ja työhönsä tyytyväisen välillä on, että työhönsä tyytyväinen henkilö kokee tunteensa työtä kohtaan olevan myönteisiä, mutta hän ei ole erityisen energinen työssään. Työntekijän tyytyväisyys työhönsä koostuu siitä, miten työntekijä kokonaisuudessaan viihtyy työstä, mutta se ei välttämättä sisällä tahtotilaa kehittää omia työtapoja tai työtään paremmiksi. (Hakanen 2017, luku 2.)

Crawford, Rich, Buckman Bergeron (teoksessa Armstrong 2020, 212–213) ovat listanneet tietyt työn imua tukevat osa-alueet. Yksi näistä on työ, joka tuo haasteellisuutta ja näin tuo merkityksellisyyttä työhön. Myös autonomia työssä, jossa työntekijä saa itse päättää työn muodoistaan luo työhön tunnetta omistautumisesta ja hallinnasta työhönsä. Crawford ym. lisäävät, että työn imun ajurina toimii myös työntekijän saama palaute, joka auttaa työntekijää ymmärtämään työnsä vaikuttavuuden. Myös työn sovituksella on suuri merkitys, sillä se auttaa työntekijää hahmottamaan oman työympäristönsä sekä omaa rooliaan siinä. Viimeisenä ajurina työn imulle Crawford ym. ovat mainitsevat mahdollisuudet kehittymiselle. Siinä työntekijä pystyy kokemaan työnsä merkityksellisenä, koska tehty työ luo myös urakehitysmahdollisuuksia sekä tunnustus ja palkitseminen, jossa työntekijä näkee suoran kiitoksen tehdystä työstään ja käyttämästä ajasta.

Warrin ja Inceoglun mukaan erona työtyytyväisyydellä ja työn imulla on, että vaikka molemmat ovat myönteisiä tiloja, työtyytyväisyys on vahvemmin yhteydessä siihen, kuinka työ tyydyttää yksilön omia haluja, toiveita ja tavoitteita. Työn imun kokemuksessa näkyy yhteys siihen, että työntekijän toiveet ja oman työn tuomat mahdollisuudet ovat epätasapainossa. Työn imussa työntekijä siis haluaa enemmän työpaikaltaan, kun mitä työpaikka voi sillä hetkellä tarjota. (Hakanen 2017, luku 2.)

Viitalan ja Jylhän (2019, luku IV) mukaan työn imuun vaikuttavat voimavarat, jotka ovat sekä työn ja työympäristön piirteitä sekä ovat sellaisia työn olosuhteita sekä piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet. Työn voimavarojen tulisi lisäksi vastata työn vaatimuksia ja parhaillaan luovat työn imua. He mainitsevat voimavaroiksi myös työn palkitsevuuden, arvostuksen, hyvän johtamisen, roolien selkeyden, oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Lisäksi voimavaroiksi nousevat myös työsuhteen varmuus, tavoitteiden selkeys, työn kehittävyys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen, mutta lopulta, se mitkä koetaan voimavaroiksi, ovat yksilöllisiä.

Maslach ja Leiterin määritelmän mukaan työn imun on huomattu olevan vastakkainen kokemus työuupumukselle, ja ne korreloivat kohtuullisen kielteisesti ja vahvasti toisiaan. Voidaan siis sanoa, että jos työntekijä kokee työn imua, hän ei samanaikaisesti välttämättä koe työuupumusta. (Mäkikangas & Hakanen. 2017, luku 2.) Työn imulla ei myöskään ole todettu johtavan pitkäaikaisena kokemuksena myöhempään työuupumusoireiluun, vaan pikemminkin vähentäisi tämän riskiä (Hakanen 2017, luku 2).

3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

3.5.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen määritelmä

Työhyvinvoinnin edistämällä, tarkoitetaan toimia, jotka koskevat työ tekemisen edellytyksiä, työyhteisöä sekä työntekijää ja niiden tulisi olla olennainen osa jokaisen organisaation henkilöstöpolitiikkaa sekä kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen näkyy jokapäiväisessä työssä ja perimillään työhyvinvoinnin edistäminen on henkilöstön voimavarojen ylläpitoa ja lisäämistä. (Vesterinen 2009, 270–273.)

Työhyvinvoinnin edistämällä on tarkoitus kehittää työntekijää, työyhteisöä, työtä sekä työympäristöä kokonaisuudessaan, ottaen lisäksi mukaan tukiverkosto ja palvelujärjestelmät. Organisaation johdon, esimiesverkoston ja henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia edistämisestä, apunaan työterveyshuolto ja erilaiset työhyvinvointitoimintaa koordinoivat elimet. (Vesterinen 2009, 270–271.) Onnistuakseen se vaatii systemaattista johtamista,

toimenpiteitä ja strategista suunnittelua, joilla pyritään lisäämään henkilöstövoimavaroja (Manka & Manka 2016, 80).

Vesterinen (2009, 271) lisää, että työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet koskettavat montaa pintaa työntekevissä. Yhtenä pintana voidaan nimetä työhyvinvoinnin ja työympäristön kehittäminen, jossa kehittämisen toimenpiteinä ovat määrittää työssä esiintyviä psyykkisiä ja fyysisiä riskiä sekä ennaltaehkäistä sekä hallita niitä. Tärkeä kosketuspinta on organisaation työyhteisö, jossa työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteisiin kuuluu työyhteisön ja työorganisaation tiedonvälityksen tehostaminen, henkilöstön arvostuksen lisääminen yhteistyön ja osallistumisen lisääntyminen. Lisäksi siihen kuuluu työn suunnittelun ja laadun paraneminen, kiireen ja aikapaineen vähentäminen, muutosten hallinnan kehittäminen ja johtaminen sekä sen kehitys.

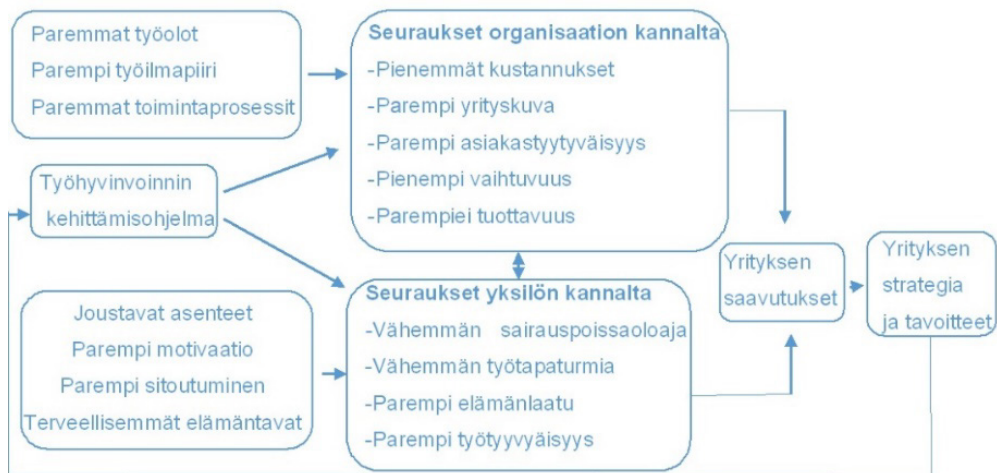
Työhyvinvointiin liittyy myös vahvasti työntekijän osaamisen varmistaminen. Vesterisen (2009, 271) mukaan eräs kosketuspinta onkin työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteet; omaehtoisen koulutuksen tuki ja perehdyttäminen. Näiden lisäksi tulisi huomioida työnohjaus sekä mentorointi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen riippuu organisaation tahtotilasta, mutta se on osaksi myös lakisääteistä. Toimiva työympäristö on lakisääteinen asia, josta vastaa työnantaja ja työpisteellä esimies työnantajan edustajana. Työnantajan on huolehdittava työntekijän fyysisen ja psyykkisen toimintaympäristön turvallisuudesta jo työturvallisuuslain perusteella. Työturvallisuusohjeiden mukaan toiminen velvoittaa myös työntekijää, kuten huolehtimaan omasta ja työyhteisön turvallisuudesta. (Manka & Manka 2016, 90.)

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen tulisi nähdä osana organisaation johtamista sekä sisällyttää se organisaation strategiaan ja strategian toteuttamiseen (Kauhanen 2016, 27). Tämä voi parhaimmillaan johtaa työhyvinvoinnin nousemiseen ja samalla kasvattaa yrityksen tulosta, kuten Kauhasen luomasta mallista näkyy, kuvassa 3.

Kauhasen (2016, 27) kehittämä kaavio kuvaa työhyvinvointia osana yrityksen strategista toimintaa ja tämä näkökulma on uusimpia trendejä työhyvinvoinnin teoriamalleissa. Kuvassa 3 tuleekin esille, että työhyvinvoinnin kehittäminen koskettaa koko yritystä monella eri osa-alueella, että sitä ei tulisi nähdä irrallisena osa-alueena muusta johtamisesta. Samaa mieltä aiheesta on myös Mitchell (2018, 11–14), joka näkee työhyvinvoinnin osana yrityksen strategiaa sekä missiota, visiota että yrityksen keskeisinä arvoina. Hän pitää tärkeänä, että työhyvinvoinnin lisäksi, että varmistetaan myös työhyvinvoinnin strategia. Strategian olemassaolo ei itsessään takaa, että työhyvinvointia kehitetään tai parannetaan,

mutta sillä pystytään aktivoimaan useita organisaation siloja sekä helpottamaan strategian vertailua toisiin yrityksiin nähden.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet ja organisaatio (mukaillen Kauhanen 2016, 27)

Ideaalitasolla koko yritys luo strategian työhyvinvoinnille, joka ottaa huomioon koko organisaation työntekijät. Työhyvinvoinnin kehittämisen strategialla on tarkoitus saada aikaan työhyvinvointia nostavia toimintatapoja. (Armstrong 2020, 267.)

3.5.2 Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaiheet

Ideaalitalanteessa työhyvinvoinnin ollessa osana organisaation strategiaa, sen kehittämiseksi on silti löydettävissä eri vaiheita. Nykytilan arviointi tulisi aloittaa keräämällä tietoa henkilöstöltä datan sekä haastatteluiden avulla (Kauhanen 2016, 104). Armstrongin (2020, 268–269) mukaan on huomioitava, että nykytilan arviointi tulisi perustua todistettuun tietoon, kuten keräämällä dataa ja datan keräyksessä olisi hyvä huomioida aikaväli. Kyselyssä olisi tärkeä huomioida tärkeimmät osa-alueet työhyvinvoinnista, esimiehen kanssa olevasta työsuhteesta, itse tehdystä työstä, työympäristöstä sekä työn ja vapaa-ajan suhteesta. Opinnäytetyön kyselytutkimus keskittyy kehittämistoimenpiteiden ensimmäiseen vaiheeseen eli palautteen saamiseen työntekijöiltä, jolla voidaan selvittää nykytila.

Kauhasen (2016, 103–104) mukaan datan keräämistä varten organisaatiolla tulisi olla vastuhenkilö, joka keskittyisi ajankohtaisen datan ja näkemyksien keräämiseen. Kerätyn datan avulla voidaan luoda suosituksia kehitystoimenpiteille. Armstrongin (2020, 269) mukaan jo pelkässä uusien toimintatapojen kehittämisvaiheessa ehdotuksista tulisi käydä keskustelua työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Saatua palautetta voidaan hyödyntää yk-

sityiskohtaisesti suunnittelussa, joka helpottaa muutosten implementoimista. Uusia toimintatapoja voisi myös vaiheistaa sekä testata. Kauhanen (2016, 110) lisää, että lanseeraus tulisi kommunikoida työntekijöille sekä antaa eväitä kehittämisohjelman toteuttamiseksi.

Kun uusi kehitystoimenpide tai kehityssuunnitelma on lanseerattu, on tärkeää kommunikoida työntekijöiden kanssa siitä, onko tästä ollut hyötyä. Kauhanen (2016, 111) näkee, että kehittämisen vaiheita tulisi seurata kolmen- kuuden kuukauden välein ja kommunikoida tuloksia työntekijöille, sillä pienetkin saavutukset voivat motivoida työntekijöitä. Hän suosittaa vertaamaan aikaisempia tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja samalla kokonaistuloksiin.

3.5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen: rakennepääoma

Mankan ja Mankan (2016, 80–81) luoman voimavaralähtöisen mallin mukaan rakennepääoman kehittäminen organisaatiolla tulisi olla tavoitteellinen sekä organisaation tulisi suhteuttaa strategioitaan ympäristöstä tuleviin viesteihin. Kehittämisohjelman tavoitteiden ja vision luomisessa tulisi henkilöstö ottaa mukaan, joka tuo sisältöä käytettäviin työhyvinvoinnin käsitteisiin. Tavoitteita miettiessä on hyvä huomioida, että henkilöstön työhyvinvointi parhaimmillaan tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Mankan & Mankan suositus vastaa myös Kauhasen (2016, 104–111) ajatusta henkilöstön palautteesta ja datan keräämisestä sekä henkilöstön osallistamisesta tärkeänä osana työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tavoitteellisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen organisaation tulisi toimia joustavasti. Suurien muutosten äärellä hyvin rajoittuneet ja jäykät tavat eivät tue työyhteisöä ja työprosessien kontrolli katoaa. Tällöin avainsanaksi muodostuukin luottavainen, henkilöstöä osallistava sekä toimintaansa joustava toimintakulttuuri. Joustavuus antaa myös mahdollisuutta tehdä omia päätöksiä ja täten luo aloitteellisuutta (Manka & Manka 2016, 87.)

Tiimityön merkitys on suuri työhyvinvoinnissa. Mikäli tiimi pystyy toimimaan vastuullisesti, itsenäisesti sekä aloitteellisesti, luo se puolestaan sitoutumista sekä tavoitteellisuutta organisaation tavoitteisiin ja lopulta näkyy organisaation tuloksissa. Jos tiimissä pystytään hyödyntämään kaikkien tiimiläisten osaamista tai että tiimi tai tiimin jäsen pystyy vaikuttamaan päätöksiin, on tällä suuri merkitys työn mielekkyydelle. (Manka & Manka 2016, 87.) Satu Berlin (2019, 18) mainitsee Mankan & Mankan esille nostamat työn omistajuuden, päätöksenteon mahdollisuuden ja osaamisen käyttämisen lisäksi myös mielekkäiden sosiaalisten kohtaamisten tapahtumisen työpaikalla sekä sen ulkopuolella. Berlin puhuu yksilötasolla, vaikka käyttää esimerkissään juuri avokonttorimallia.

Osaamisen kehittäminen antaa mahdollisuuden työyhteisölle selvitä muutoksista, koska osaamisen kehittäminen tekee yhteisöstä oppivan. Jotta oppiminen olisi organisaation tavoitteiden kanssa yhdensuuntaista, vaatii se oppimista yksilön, ryhmien tai koko organisaation tasolla. Oppimisen mahdollistaminen puolestaan vaatii ajankäyttöä ja innovatiivista työympäristöä, sillä suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu työpaikalla. On huomattu, että erityisesti kokemustiedon jakaminen vaatii epämuodollista ilmapiiriä. Oppimisen kehittämistä ajatellen organisaation tulisi kysyä, että millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, sen sijaan, että mitä osaamista nyt on. (Manka & Manka 2016, 88.) Mankan & Mankan oppimisen tärkeyteen Guest lisää, että työntekijöiden oppimiseen investoiminen parantaa työntekijöiden kompetenssia. Tämä puolestaan tuo turvallisuuden sekä kehityksen tunnetta työntekijälle, kun heidän omaa tehokkuutensa kehitykseen panostetaan. (Armstrong 2020, 268.)

Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin rakennepääomaa, tulee esille, että työn hallinnan tunteen omaava työntekijä kokee hänellä olevan mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, pysyy käyttämään osaamistaan ja hahmottamaan työnsä merkityksellisyyden (Manka & Manka 2016, 107). Hallinnan tunne luo imua työhön ja kasvattaa työn mielekkyyttä sekä luo motivoituneisuutta, johon vaikuttaa myös työstä saatava palaute ja työn vastuullisuus (Viitala 2021 luku 2.5). Lisäksi työhön kuuluu tärkeänä osa-alueena kannustinarvo, jossa on työn sisällön monipuolisuutta, uuden oppimisen mahdollisuuksia, kiitollisuutta, rahallista korvausta ja etenemismahdollisuuksia (Manka & Manka 2016, 107).

Edellä mainittujen kehittämiseen liittyy myös työntekijän omat kokemukset. Työtä voidaan kuitenkin myös tuunata rikastuttamalla sitä palkitsevammaksi, haastavammaksi ja stimuloivammaksi. Puhutaan siis työn tuunaamisesta, jossa työtä muokataan yksilöllisemmäksi ja joka korostaa työntekijän omia toimia työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi työn sisältöön vaikuttamalla. (Manka & Manka 2016, 111.) Työn tuunaamisen mahdollistamiseksi ja työntekijän oma-aloitteisuuden lisäksi, työnantajalla on mahdollisuus kehittää näitä edellytyksiä. Tämä onnistuu esimerkiksi työn sisältöä muotoilemalla sekä osaamisen kehittämällä, mutta se vaatii, että esimiehet ja työterveys ottavat roolia edellytyksien luomiselle. (Viitala 2019, luku IV.)

Työn tuunaamiseen (job crafting, personalization) on kiinnitetty paljon huomiota viimeisinä vuosina. Se ja se onkin nähty osana työn hallinnan tunnetta ja näin osana työhyvinvointia, kuten Mankan luomassa työhyvinvoinnin voimavaraisten mallin rakennepääomassa huomataan kuvassa yksi. (Manka & Manka 2016, 107.) Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta muokata omaa työtään itselleen sopivammaksi, joka luo työhön sitoutuneisuutta. Lopputuloksena on positiivinen näkemys siitä, miten yksilö tekee työtään,

kommunikoi työyhteisönsä kanssa sekä arvostaa ja nauttii tehdystä työstään. Erona perinteiseen tapaan työn muokkaamisessa, jossa muokkaus tulee enemmin esimiehiltä työntekijöille (ylhäältä alaspäin), työn tuunaamisessa juuri muokkaus tapahtuu työntekijän omasta aloitteesta (alhaalta ylöspäin) ja keskittyy työntekijän tarpeisiin, motivaatioon sekä mahdollisuuksiin, joita he kohtaavat työssä. (Baker 2020, 43–44.)

Työhön vaikuttamismahdollisuuksiin voi vaikuttaa kasvava informaatiotulva, joka on digitalisaation myötä muokannut työtä ja nostanut informaatio- ja ärsykemäärää työpäivän aikana. Mikäli työntekijä kokee, että informaatio kuormittaa työtä esimerkiksi useiden informaatiotyökalujen ja –kanavien takia, se vaikuttaa stressiin ja samalla työnimoon. Kehittämisessä onkin hyvä huomata, että informaation määrän kasvu ja siitä mahdollisesti lisääntynyt turhautuminen koskettavat koko työpaikan toimintatapa. Suunnitteilla olevassa kehittämistyössä tulisikin huomioida tällöin pelisäännöt ja mahdollisesti informaatiotyövälineiden keskittäminen. (Manka & Manka 2016, 113–115.) Informaatiotulvaan on myös kiinnittänyt huomiota Hasson ja Butler (2020, 43), jotka huomauttavat informaation myös olevan hyvästä: työntekijät ovat tietoisia tehdyistä päätöksistä, sekä niiden syistä. Samalla kuitenkin Mankan & Mankan kanssa he jakavat mielipiteen siitä, että liika tieto luo stressiä, eikä yksilö pysty erottamaan tärkeää tietoa turhasta ja näin ollen tärkeä tieto ei suodatu tulvasta johtuen.

Vaikka teknologia on myös tuonut paljon mahdollisuuksia työhyvinvointiin, kuten etätöiden mahdollisuudet, myös Hesketh ja Cooper (2019, 21) nostavat esiin teknologian haasteen, jolla voi olla vaikutus työhyvinvointiin. Tällä he tarkoittavat tunnetta, että oma työ voi jäädä kokonaan pois koneen viedessä tarpeen manuaaliselta työltä. Tämä vähentää turvallisuuden tunnetta oman työpaikan säilymisestä ja näin vaikuttaa työhyvinvointiin.

3.5.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen: sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta sekä työyhteisön yhteisöllisyyttä, jotka vahvistavat yhteisön verkostoitumista, vastavuoroisuutta sekä toimintaa. Samalla se toimii sekä yksilön että työyhteisön voimavarana ja auttaa tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisen pääoman katsotaan koostuvan luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, osallistumisesta, sosiaalisista suhteista, verkostoista sekä yhteisistä arvoista ja normeista. (Manka & Manka 2016, 132–134.) Kuten Manka ja Manka, tiimin vuorovaikutuksesta mainitsevat Arrow, McGrath ja Berdahl. Arrow ym. mukaan työyhteisön tai tiimin vuorovaikutus toisiinsa saa tiimin ponnistelemaan paremmin yhteistä onnistumista kohden ja tiimin tuottavat enemmän kuin sen yksilöt yhteensä. (Wright, Emich ja Klotz, 2017, 51.)

Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin on suuri. Sen laatu ja määrä näkyikin työyhteisössä, jossa sosiaalista pääomaa on vähän. Masennusoireiden riski on jopa 30–50 prosenttia ja riski terveyden heikkenemiseen 1,3-kertainen. Yhtenä syynä esimerkiksi terveisiin elintapoihin on nähty olevan työpaikan sosiaalinen paine, johtuen siitä, että sosiaalisista käytössäännöistä poikkeamista katsotaan pahalla. Työyhteisön sosiaalista pääomaa arvioidaan jäsenten kesken, kun taas yksilön tilannetta arvioi yksilö itse. (Manka & Manka 2016, 132.)

Kelloway ja Dimoff (2017, 435) argumentoivat, että johtajuus on työhyvinvoinnissa tärkeässä asemassa, vaikuttaen suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin sekä varmistamalla resurssit organisaatiolta. Manka ja Manka (2016, 135) kirjoittavatkin johtajuuden merkityksestä sosiaalisessa pääomassa, että johtajan tärkein tehtävä on saada ihmiset kokemaan itsensä hyödylliseksi, arvostetuiksi ja kohdelluiksi yksilönä. Keskustelun kuuluu olla avointa ja työntekijöiden kuunteleminen on avainasemassa ja esihenkilön tulisi osallistaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi osaamisen kehittämiseen ja tekemisen tapoihin tulisi antaa enemmän autonomiaa työntekijöille. Nämä yhdessä kasvattavat tunnetta, että työ koetaan miellyttäväksi. Johtajan tulee saada aikaan ympäristö, jossa työntekijät voivat kehittää kykyjään. Samaa mieltä on Mitchell (2018, 5), joka huomauttaa, että esihenkilöiden ei tarvitse olla ekspertejä työhyvinvoinnissa, mutta heidän tulisi varmistaa, että työntekijät voivat tehdä parhaansa töissä niin fyysisesti kuin mentaalisisällä tasolla. Esi- miesten tulisi olla vähintään tietoisia työhyvinvoinnin tärkeimmistä osa-alueista sekä pysyä tunnustamaan ja peilaamaan käytöstään niihin.

Johtajan tulisi myös varmistaa muutoksen onnistuminen ottamalla mukaan henkilöstö. Tällä varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Pahimmassa tapauksessa ymmärryksen puute aiheuttaa toimeenpanon jarruttamista. (Manka & Manka 2016, 135.) Hassonin ja Butlerin (2020, 42) mukaan juuri työntekijöiden osallistamisella on tärkeä merkitys turvallisuuden tunteen synnyssä ja se saa aikaan ymmärrystä yhteisistä tavoitteista. Johtajuus onkin parhaimmassa tapauksessa vuorovaikutteista, missä työntekijällä ja johtajalla on omat roolinsa ja parhaimmassa tapauksessa synnyttää hyviä työsuhteita (Manka & Manka 2016, 136).

Johtajuuden päätavoitteena on kuitenkin saada motivoitua työntekijät yhteisiin tavoitteisiin perinteisen hyvän olon ja resurssien lisäksi. Modernissa, jaetussa johtajuudessa, korostuu yhteiset tavoitteet, sosiaalinen tuki ja luottamus työntekijöihin valvonnan sijaan. Johtajan ja työntekijän laadukas vastavuoroisuus ennustaa hyviä työsuhteita, jotka näkyvät yksilötasolla sitoutuneisuutena ja vastuullisuutena. Ryhmätasolla ne näkyvät työyhteisöä edistävinä toimina ja organisaatiotasolla taas vapaaehtoisessa palkattomana vapaaehtoisuutena (Manka & Manka 2019, 137–139.) Kurtess, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart

ja Adis argumentoivat, että työntekijää tukevalla johtajuudella vaikutetaan työntekijän sitoutuneisuuteen sekä haluun auttaa organisaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Kelloway & Dimoff 2017, 437).

Sosiaalisen pääoman toinen osa-alue johtamisen lisäksi on työyhteisö. Jotta työpaikalla koetaan yhteisöllisyyttä, vaatii se vastavuoroisuutta, joka koskettaa niin esihenkilöä – kuin alaista. Alaisen kohdalla tämä tarkoittaa hyviä alaitaitoja, joihin voidaan lukea reilu peli, sovinnollisuus sekä toisen auttaminen ja tunnollisuus. (Manka & Manka 2016, 148.) Reilouden lisäksi Guest (2017, teoksessa Armstrong 2020, 268) teoksessa huomauttaa, että työyhteisössä tulisi huomioida tasa-arvo sekä työpaikan monimuotoisuus sekä tasapuoliset palkinnot. Työntekijälle tulee myös luoda tunne turvallisesta työllistymisestä myös tulevaisuudessa, esimerkiksi luomalla selkeät askelmerkit työllistymisen jatkumiseen.

Työyhteisötaitoihin kuuluu mielipiteen ilmaisu asioiden kehittämiseksi ja edistämiseksi, aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön, myönteisen ilmapiirin edistäminen, palautteen antaminen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen sekä yhteistyö esimiesten sekä työkavereiden kanssa ja aktiivinen auttaminen. (Manka & Manka 2016, 149.) Guest lisää, että tässä yhteydessä tulisi ottaa huomioon perheystävällisyys ja joustavien työaikojen järjestäminen (Armstrong 2020, 268).

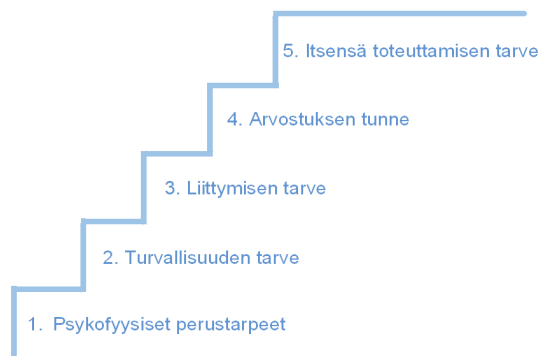
Työpaikkakiusaaminen sekä henkinen väkivalta on huomattu olevan haasteena suomalaisissa työyhteisöissä. Syytä ei olla vielä löydetty, mutta selitykseksi on ehdotettu kiirettä, työpaineita ja puhumattomuuden kulttuuria. Manka ja Manka (2016, 150–152) erottelevat kiusaamisen henkiseen väkivaltaan sekä avoimeen kiusaamiseen. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan yksilöön tai ryhmään kohdistuvaa säännöllistä ja toistuvaa syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Avoimella kiusaamisella taas tarkoitetaan esimerkiksi tiedonkuluusta poisjättämistä, eristämistä ja moittimista, kun taas epäsuoralla kiusaamisella tarkoitetaan puhumattomuutta, aliarviointia tai selän takana puhumista. He lisäävät, että Suomessa on työpaikkakiusaamisen lopettamista koskettava työturvallisuuslaki, jonka toteutuksessa vastuussa ovat esimies sekä työnantaja ja useita erilaisia malleja on luotu kiusaamiseen puuttumiseen sekä keinoja kertoa asiasta työnantajalle.

Parhaimmillaan hyvillä työyhteisötaidoilla saadaan aikaan hyvä yhteinen tie johtajuuden sekä yhteisöllisyyden välille. Hyvä työyhteisö lisää positiivisuutta yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja kasvattaa työpaikan suoristuskykyä. (Manka & Manka 2016, 153.)

3.6 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja Rauramon malli

Kehittämistoimenpiteillä pyritään joko ylläpitämään tilannetta sekä samalla parantamaan sitä. Aikaisemmissa kappaleissa on kerrottu, kuinka tilannetta tulisi parantaa, vaikka aina kaikki osa-alueet eivät tarvitse parannettavaa, vaan ainoastaan, että tilannetta ylläpidetään.

Rauramo (2009, 3) on luonut työhyvinvoinnin portaat, jotka jakavat työhyvinvoinnin viiteen osa-alueeseen ja tähtäävät ylläpitämään työhyvinvointia. Rauramon luomassa työhyvinvoinnin portaissa on samoja osa-alueita, kun Mankan ja Mankan voimavara lähtöisessä työhyvinvoinnin teorianmallissa, mutta hieman eri perspektiivistä. Työhyvinvoinnin portaissa mennään myös yksityiskohtaisempiin kohtiin siitä, mistä organisaation tulisi huolehtia työhyvinvoinnin ylläpitoa ajatellen. Kuten Mankan ja Mankan luoman mallin kohdalla, Rauramon työhyvinvoinnin portaissa keskitytään myös organisaation vaikuttamismahdollisuuksiin, eikä pelkästään yksilön omiin päätöksiin omaan terveyteen tai fyysisen kuntoon.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat- malli (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Ensimmäisessä portaassa korostuu psykofyysiset perustarpeet. Työhyvinvoinnin hyvällä ylläpidolla saadaan työntekijälle oikein mitoitettu työ, joka edesauttaa, että hänellä on myös energiaa vapaa-ajalla ja jolla pystytään ehkäisemään sairauksia. Tämä vaatii koulutusta työn kuormituksesta sekä työntekijöille, että esimiehille, liikunnan tukemista, työaikaan liittyviä järjestelyitä ja seurantaa. Lisäksi se vaatii työn jaksotusta ja tauotusta sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, esimerkiksi työkyvyn seurantaa ja tukemista varten. (Rauramo 2009, 2–8; Rauramo 2012, 14–15 ja 26–39.) Samaa mieltä Rauramon kanssa työn mitoituksesta on Lindsay Oalis ja Aylin Dulagui (2017, 254), jotka mainitsevat, että työn oikea mitoitus luo työhyvinvointia, mutta lisäävät siihen myös työntekijän hallinnan tunteen.

Toisessa portaassa keskitytään turvallisuuden tarpeeseen. Tällöin työhyvinvoinnin ylläpitämisen tulos tulisi olla työntekijälle pysyvä työ, joka antaa riittävän toimeentulon, tasa-arvoisen työpaikan ja yhdenvertaisen sekä oikeudenmukaisen työyhteisön. Työhyvinvoinnin

ylläpitoon kuuluu aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoimikunta, toimintaohjeita työpaikakakiusaamisen ja työsyönnän ehkäisyä varten sekä osallistuva työympäristön suunnittelu organisaation puolelta. (Rauramo 2009, 2–9, Rauramo 2012, 14–15 ja 70.) Hassonin ja Butlerin (2020, 52) mukaan juuri turvallisuuden tunne yksilölle, varsinkin työyhteisössä, antaa mahdollisuuden työntekijälle myös ottaa riskejä työssään, nostaa vaikeita asioita esille sekä tehdä virheitä ilman kiusaamista tai aliarvioimista.

Kolmannen portaan, eli liittymisen tarpeen, tarkoitus on ylläpitää yhteishenkeä tukevia toimia, ulkoista sekä sisäistä yhteistyötä ja huolehtia henkilöstöstä ja tuloksesta. Näillä tarkoitetaan ammattitaidon ylläpitopa, ennakoivia toimia turvallisuuden varmistamiseksi, turvalliset työ- ja toimintatavat sekä neuvottelu työsopimukseen liittyen. Organisaation tulisi ylläpitää huolta ammattiryhmien sekä kollegoiden osallistumisesta, luoda liikunta- ja kulttuurikerhoja, huolehtia mentoroinnista sekä monikulttuurisesta viestintäkoulutuksesta, lisätä tai varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus sosiaalisiin kohtaamisiin, kuten kahvihetkiin ja varmistaa työnohjauksen ja kriisin hoidon työntekijälle. (Rauramo 2009, 2–12; Rauramo 2012, 14–15 ja 103–111.) Rauramon arvostuksen tunne on oikeastaan sisällä Mankan mallin sosiaalisen pääomassa, sillä verkostot sekä vuorovaikutus, normit sekä luottamus ovat olennainen osa työyhteisöä ja yhteistyötä. Steger ja Dik (2010, teoksessa Oades & Dulagil 2017 254) nostavat esiin huomion, että organisaation tulisi lisäksi kiinnittää huomiota työntekijöiden sosiaalisen kontekstin huolehtimisesta. Pratt ja Ashforth (2003, teoksessa Oades & Dulagil 2017 254) argumentoivat, että työn merkitys nousee vahvasti esille työyhteisössä ja organisaation tulisi tällöin tukea juuri erilaisten ryhmien muodostumista, sillä muuten työn merkitys voi jäädä vain yksilön vastuulle.

Arvostuksen tunne, eli neljäs porras, keskittyy ylläpidossa eettisesti kestäviin arvoihin, sekä hyvinvointia ja tuottavuutta tukeviin missioon, visioon ja strategiaan. Sen lisäksi siihen kuuluu oikeudenmukainen palkitseminen sekä palkka, toiminnan arviointi sekä kehittäminen. Arvostuksen tunteen ylläpitämiseen organisaation tulisi huolehtia palautejärjestelmästä, tasa-arvosuunnittelusta, urakehityksen mahdollistamisesta, lisätä työntekijän osallistumisen mahdollisuuksia sekä muistaa työntekijöitä esimerkiksi ansiomerkein tai muistamislahjoin. Rauramon arvostuksen tunteessa tärkeintä on vaikuttaa juuri työyhteisöön, esimiesten arvostukseen omasta työstään, sekä itsestään. (Rauramo 2009, 2–14; Rauramo 2012, 14–15 ja 123–125.) Rauramon kaltaisesti Oades ja Dulagil (2017, 255–256) ovat yhtä mieltä, että monet Rauramon mainitsevat asiat tuovat hyvinvointia, mutta nostavat myös esille, että ne kasvattavat myös yksilön lisäksi tiimin työhyvinvointia sekä yhteistä moraalialia. Peterson, Park ja Sweeneyn (2008, teoksessa Oades & Dulagil 2017, 255–256) tuovat esille argumentin, että moraalialia olisi yhtäläinen positiivinen vaikutus niin yksilöön, kuin tiimiin.

Itsensä toteuttamiseen, eli viidenteen portaaseen, työhyvinvoinnin ylläpito tähtää oppivaan organisaatioon, jossa työntekijä voi hyödyntää omia edellytyksiään. Myös itsensä toteuttamiseen kuuluu, että oppiva organisaatio voi tuottaa uutta tietoa. Itsensä toteuttamiseen organisaation tulisi mahdollistaa koulutusta eri muodoissa, huolehtia muutosvalmentamisesta, esimiesvalmentamisesta sekä perehdyttämisestä, mahdollistaa taloudellista tukea työntekijän koulutukseen ja mahdollistaa työntekijän työnkierron tai työnku-
van laajentamisen. Oppimisen pohjana on organisaatiokulttuuri ja siihen liittyvät arvot sekä työssä kehittymisen tärkeys. (Rauramo 2012, 2–15; Rauramo 2012, 146–162.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen luo palkitsemisen tunnetta työntekijälle ja tämän on huomattu luovan parempaa elämänlaatua, kun tyytyväisyys omaa elämää sekä työtä kohtaan luo positiivisia tunteita muita ihmisiä kohtaan. Samalla se luo työn merkityksellisyyden tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa kokonaisuudessaan elämänlaadun paranemiseen. (Berlin 2019, 20–21.)

Mikäli työhyvinvointia ja samalla palkitsemisen tunnetta pidetään yllä, luo se parempaa sitoutumista työhön, koska työntekijä kokee psykologista turvallisuuden tunnetta. Sitoutuminen puolestaan vähentää tunnetta vaihtaa työpaikkaa sekä poissaoloja. Työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan ja tällöin ainoa keino onkin pyrkiä vaikuttamaan asioihin, joissa työhyvinvoinnin kokemus ja havaittava tila muodostuvat. Ylläpitämistä varten tulisi tunnistaa erityisesti henkilöstön työhyvinvointia sekä työkykyä heikentävät ja uhkaavat tekijät. (Viitala 2013, 213–214.)

3.7 Työhyvinvoinnin vaikutustekijät muutoksessa

Työ on muuttanut vuosien saatossa muotoaan, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin sekä toimintatapoihin; rakenteiden muutos vaatii tällöin myös uudenlaista johtajuutta. Nykytrendinä onkin enemmän voimaannuttava ja jaettu johtajuus, vanhanmuotoisen auktoritaarisen johtamisen sijaan. Samalla on huomattu, että työyhteisön jäsenet ovat tärkeä osa johtamisen onnistumista, joka vaatii, että jokaisen työyhteisön jäsenen työyhteisötaitoja on kehitettävä. (Manka & Manka 2016, 16.)

Työkulttuurin muutos digitalisaation myötä on vaikuttanut työelämään mullistavasti; työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Organisaatiot ovat keskittyneet enimmäksin yhteisiin tavoitteisiin, vaikka työntekijät työskentelisivät eri puolella maapalloa. Tämä muokkaa myös työntekijän työyhteisötaitoja eli aktiivisuutta, kriittisyyttä ja itseohjautuvaisuutta. Muutoksia tulee nopealla tahdilla, mikä vaatii työntekijältä myös valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä elämänhallintaan. (Manka & Manka 2016, 16.)

Kubicek ja Korunka (2017, 63–64) argumentoivat, että globalisaation sekä teknologian myötä organisaatiot ovat tilanteessa, jossa kilpailijat ovat globaaleja, tarve olla tehokkaampi on ajanut yritykset kasvattamaan samaan aikaan tapahtuvien tehtävien määrää ja tehokkuutta. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa työhyvinvointi jää hyvin yksilökeskeiseksi. Tämä voi näkyä siten, että yksilön vastuulla on huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainosta, varsinkin jos työtä voi tehdä paikasta ja ajasta riippumatta. Greenin jo (2001, teoksessa Kubicek & Korunka 2017, 63–64) tekemän tutkimuksen mukaan työn intensiteetin nostaminen näkyy yritysten tuloksissa tuottavuuden nousuna ja tuloksilla, mutta työntekijöiden kokemukset siitä ovat yleensä negatiivisia ja näkyvät muun muassa työn imun laskuna.

Työelämän muutokset vaativat työntekijöiltä myös joustoa. Myös isot erot työhön suhtautumisessa voi näkyä; nuorempien osa-aikatyöskentely ja asenne työhön voi poiketa suuresti vanhemman väestön tavasta työskennellä. Samassa työyhteisössä voi siis olla diginatiivi ja sähköpostin printtaaja. Tämä työvoiman rakenteen muutos luo vaatimuksia johtamiselle, jossa samassa työyhteisössä tulee huomioida kaikkien tarpeet tasapuolisesti. Kansainvälisyys tuo oman haasteensa, sillä se vaatii maailmanlaajuista taitoa ymmärrykselle sekä yhteistyötaitoille. (Manka & Manka 2016, 16–18.)

Kun työtä ei tehdä välttämättä samassa työpisteessä, tai edes samassa maassa, verkostoitumisen mahdollistuttua digitalisaation myötä, dialogin merkitys korostuu. Tämän vuoksi luottamukseen perustuva keskusteluyhteyttä edellytetään ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa. Samalla korostuu työyhteisön jäsenien ja esimiehen sosiaalisen älykkyyden vaade, kun organisaatioista on tullut verkostuneita sekä vähemmän hierarkkisia. Sosiaalisen älykkyyden omaaminen antaa mahdollisuuden yhteistyön perustalle; luottamukselle sekä reiludelle, jotka ovat osa työyhteisötaitoja. (Manka & Manka 2016, 17–18.)

Mankan ja Mankan voimavaralähtöisen mallin rakennepääomaan kuuluvaan hallinnan tunteeseen eli vaikuttamismahdollisuuksiin omaan työhön, tulisi kehittämistoiminnassa kiinnittää huomiota, sillä sen on huomattu vaikuttavan työn imun tunteeseen. Tunne mahdollisuuksista vaikuttaa tuo itsenäisyyttä, joka juontaa juurensa vapauden tunteesta, aika-tila- ja taitolattamuksesta sekä menettelytavoista päättämisestä. (Manka & Manka 2016, 107.) Bordian, Hobman, Jones, Gallois ja Callan mukaan epävarmuus sekä hallitsemattomuuden tunne vaikuttavat laskevasti työhyvinvointiin (Kubicek & Korunka 2017, 69).

Kubicek & Korunka (2017, 69) lisäävät, että liiallisella työn itsenäisyydellä sekä vastuulla voi olla omat vaatimuksensa. Tilanteessa, jossa työn tehokkuus on noussut ja samalla vastuuta on lisätty, työntekijät arvostavat myös esimiehen tai organisaation tukea pystyäkseen tekemään itsenäisiä päätöksiä.

3.8 Etätyö

3.8.1 Etätyön määritelmä

Etätyön määritelmänä käytetään työtä, jota tehdään muualla, kuin normaalissa työnsuorituspaikassa eli varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Sovellettavat työehdot työlle, jota tehdään työpaikalla tai etätyössä ovat täysin samat. (Helle 2004, 13; Työsuojelu 2020.) Lähtökohtana etätyössä on, että työ organisoitaan tavalla, joka on tehokasta ajatellen työnantajaa, että työntekijää (Helle 2004, 13).

Eurooppa Neuvoston luoman etätyö puitesopimuksen mukaan, etätyöhön siirtyminen ei saa vaikuttaa työntekijän asemaan työpaikalla heikentävästi, koska se ainoastaan muuttaa työn organisoimistapaa. Lisäksi mikäli työnantaja määrittää työn alkamis- sekä loppumisajankohdan, tulee työnantajan myös valvoa niiden noudattamista, sekä olla vastaavat kuin mikäli työtä tehtäisiin työpisteellä. (Akava 2020.)

Lähtökohtaisesti etätyön tekemiseen ei ole esteitä työpaikalla, vaikka se ei välttämättä ole aina käytäntö. Tutkimuksen kohteena olevassa eräässä suomalaisessa pankissa etätyön tekemistä ei ole ollut laajasti tai ollut tarjottu kaikille työnkuville. Koronapandemia muutti myös käytäntöjä pankissa valtiiovallan suosituksista, jossa etätyötä suositellaan pahimman pandemian omaavilla alueilla (Valtioneuvosto 14.8.2020). Tutkimuksen kohteena olevat työntekijät tekevät työtään pääkaupunkiseudulla, joka vaikutti myös tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tapaan järjestää työn muotoa.

Etätyöhön siirtyminen vaatii lähtökohtaisesti paljon organisaatiolta, kuten myös työyhteisöltä. Etätyötä tekevän työtä ei voida johtaa ja arvioida samalla tavalla, kun työpaikalla tapahtuvassa työssä, joten se vaatii paljon myös esimieheltä, jonka tulee pystyä johtamaan etätyötä tekevän työtä. Samalla myös työyhteisöltä vaaditaan luontevaa suhtautumista etätyötä tekevään (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 51). Edellytyksiä mutkattomaan yhteistyöhön vaativatkin sekä johdolta- että työyhteisöltä luottamusta, avointa ja toimivaa viestintää, henkilöstön tietoteknistä osaamista sekä selkeää etätyö- että henkilöstöjohtamisen periaatetta (Helle 2004, 90–91).

3.8.1 Etätyön hyödyt ja riskit työnantajalle

Etätyöhön siirtyvät työntekijät voivat kokea työhyvinvoinnin lisääntyneen, johtuen joustavammasta työnteosta tai vapautuneesta ajasta, joka menisi normaalisti työmatkaan. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös etuus työnantajalle, kun sen työnantajakuva paranee (Haapakoski ym. 2020, 152). Mikäli työnantaja koetaan houkuttelevana, voi se vaikuttaa uusien työntekijöiden hakeutumiseen yritykseen (Helle 2004, 22).

Etätyöhön siirtyminen voi myös vähentää organisaation kustannuksia. Mikäli organisaatio pystyy luopumaan etätyön takia kalliista työtiloista, on se selkeä säästöä (Haapakoski ym. 2020, 152). Vaikka itse työtilasta ei voitaisiin kokonaan luopua, voi sen koko olla silti suhteessa pienempi, kun jokainen työntekijä ei tarvitse omaa työpistettä, vaan ne ovat yhteisiä tai tilaa voidaan pienentää, mikäli on paljon etätyön tekijöitä (Helle 2004, 22). Joissakin tilanteissa organisaatioiden kustannukset voivat myös lisääntyä, mikäli työntekijät tekevät vain osiksi etätyötä ja tarvitsevat vastaavanlaiset varusteet myös kotiinsa (Haapakoski ym. 2020, 153). Mikäli organisaatio pystyy lainaamaan teknologiaa työntekijälle kotiinsa, tällöin tietysti kustannukset eivät kasva.

Työnantajalle etätyön tarjoamiseen voi liittyä riskejä, kustannuksia sekä pohdintaa. Isoimman ongelman ääressä yritys voi tulla eteen juuri työn muodon suhteen. Etätyön johtaminen, valvominen sekä organisoiminen voivat poiketa suuresti perinteisempään, työpisteellä tehtävän, työhön verrattuna. (Helle 2004, 25.) Tutkimuksen kohteena oleva eräs suomalainen pankki, samoin kuin monet muut työnantajat, joutuivat suuren haasteen eteen, kun etätyöhön siirryttiin nopeasti. Organisaatioilla oli edessä suuri haaste muutoksessa, jossa joudutaan harkitsemaan esimerkiksi tietoturvatarkkailuita. Harvard Business Schoolin professori Choudhury (2021, 36–43) nostaa esille myös työn valvomisen haasteet etätyössä ja suosittaakin, että etätyössä tulisi keskittyä työsuorituksen laatuun, asiakailta ja kollegoilta saatuun palautteeseen sekä virtuaalisiin vuorovaikutustaitoihin perinteisen suorituksen arvioimisen sijaan.

Etätyössä voidaan tulla myös haasteen eteen johtamisessa, kun päivittäistä työntekoa sekä työaikaa ei välttämättä voida todistaa tai valvoa. Tässä voidaan ajatella organisaatiossa olevan myös tietoturvariskejä sekä samalla myös orientoituminen siihen, että työtä tulee arvioida tulosten, eikä läsnäolon perusteella. (Helle 2004, 25.) Samaa mieltä Helteen kanssa on Ulla Vikman (2016, luku 3), joka jakaa mielipiteen siitä, että työn mittaamisesta työajasta tulisi siirtyä mittaamaan tuloksia. Nämä haasteet ovat juuri esimiehillä edessään.

3.8.2 Etätyön hyödyt ja riskit työntekijälle

Etätyöhön siirtymiseen liittyviä hyötyjä ovat lähtökohtaisesti työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvät joustot ja vapaus, riippuen työnkuvasta (Haapakoski ym. 2020, 152). Jokaisessa työtehtävässä ei työntekijällä ole kuitenkaan mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa, vaikka työtä etänä tehtäisiinkin.

Työntekijälle etuuksia ovat myös mahdollisuus helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistymistä, jossa esimerkiksi voi poistua työmatkaan menevä aika. Tämä lisää samalla työntekijälle

jäävää vapaa-aikaa ja voi helpottaa myös perhe-elämän yhdistämistä työelämään. Monet työtehtävät vaativat myös keskittymistä ja työrauhaa, jota etätyö parhaimmillaan voi tarjota. Nämä kaikki yhdistettynä voi tarkoittaa työhyvinvoinnin kasvamista etätyön myötä. (Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 17.)

Kaikille etätyö ei sovi tai tuo edellä mainittuja hyötyjä. Edellä mainitusti etätyö voi tuoda helpotusta vapaa-aikaan, mutta samalla on riski, että työ- ja vapaa-aika voivat sekoittua, koska virallista kahdeksasta neljään tapahtuvaa työtä ei tehdä työpaikalla. Työntekijä voi kokea, että hänellä on jatkuva valmius tehdä etätyötä ja näin ollen työ stressaa virallisen työajan ulkopuolellakin. (Haapakoski ym. 2020, 152.) Tähän voivat puolestaan vaikuttaa työyhteisö tai esimies, joille on myös osoitettava, että työtä tehdään, vaikka itse työpisteellä ei oltaisikaan (Helle 2004, 20).

Etätyössä työntekijän kyky huolehtia ajankäytöstään, organisoida työnsä, tauottaa sekä priorisoida korostuvat. Etätyö on myös hyvin itseohjautuvaa, joka ei aina välttämättä onnistu, mikäli siihen ei ole luotu tarpeeksi tarkkoja reunaehtoja ja tavoitteita, jolloin myös johtamisen vaateet korostuvat. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Haasteena etätyössä voi tulla ylityöt, niiden määrä sekä työntekijän tekemän työn näkyvyys työpisteellä olevalle esimiehelle. Mikäli työntekijä kokee, että hänen tulee todistaa tekevänsä etätyössä vastaavaa työtä, kun mitä työpisteellä tai jos työn mitoitus on liian suuri suhteessa työaikaan, etätyö voi lisätä myös ylitöiden määrää. Todistaakseen, että työntekijä on yhtä ahkera etätyötä tehdessään, kun työpaikalla, saattaa ylitöiden määrä kasvaa. (Helle 2004, 20.) Helsingin sanomien käännytyssä The Wall Street Journalin artikkelissa Pennsylvaniaan yliopiston liikkeenjohdon George W. Taylor- professori Peter Cappelli ja IE-kauppakorkeakoulun professori Rocio Bonet (2021, 22–23) nostavatkin esille, että etätyöntekijä saattaa tehdä ylitöiden lisäksi työtään esimiehelle näkyväksi. Huomiota voidaan herättää, esimerkiksi tekemällä päätöksiä, kuten osallistumalla kokouksiin lasten syntymäpäivien aikaan.

Ahkeruuden todistamisen lisäksi työntekijä voi pelätä etätyön haittaavan urakehitystä, että myös palkkakehitystä (Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 20–21). Mikäli työntekijä kokee, että kehitys tapahtuu lähinnä niille, jotka tekevät työtä työpaikallaan. Helsingin Sanomat kirjoitti Peter Cappelli ja Rocio Bonetin (2021, 22–23) tekemästä etätyötutkimuksesta, jossa nostettiin ilmoille, että etätyö voi vaikeuttaa urakehitystä. Heidän mukaansa etätyötä tekevän ylennystahti oli 50 % alhaisempi, kuin työpaikalla työtä tekevän. Syynä tälle esitettiin, että etätyön aikana esimies ei näe etätyön tekijän tekemää työmäärää sa-

malla tavalla, kuin mitä työpaikalla tapahtuvassa työssä, vaikka se ylittäisi työpaikalla tehtävän työn määrän. Lisäksi työpaikalla olija voi myös osallistua keskusteluun tai vastualueensa ulkopuolisiin päätöksiin helpommin, kuin etätyötä tekevä.

Etätyötä tekevät jäävät myös pois arkipäiväisistä sosiaalisista kontakteista, joita tapahtuu työpaikalla kasvotusten (Haapakoski ym. 2020, 152). Esimerkinomaisesti työntekijältä voi jäädä pois työpaikalla tapahtuva ja työtä koskevan kahvipöytäkeskustelu kohdalla ja näin ollen organisaatiossa tapahtuva hiljaisen tiedon hyödyntäminen on vaikeampaa (Helle 2004, 20 ja 90–91).

Koska etätyötä tehdään lähinnä kotona eivät ergonomiset työntekoratkaisut ole välttämättä yhtä laadukkaita, kuin työpaikalla (Haapakoski ym. 2020, 152). Tämä voi aiheuttaa myös erilaisia tuki- ja liikuntaelinvammoja työntekijälle, mikäli kotona työvälineet eivät ole suunniteltu ergonomiseen käyttöön (Helle 2004, 21).

3.8.3 Etätyön työsuojeluriskit

Kuten aikaisemmin on mainittu, organisaatioilla on yhtäläinen vastuu työntekijöistä riippumatta, onko työn muoto työpaikalla tapahtuvaa vai etätyötä. Tämä pätee samalla myös työsuojeluun, eli työnantajan vastuuseen työturvallisuudesta- sekä terveydestä, mutta tarkoittaen työsuojeluasioita, joihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Pääperiaate työturvallisuudessa on työnantajan huolehtimisvelvoite, joka tarkoittaa, että työnantaja on velvollinen toimienpiteisiin, joilla huolehditaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (Helle 2004 209–210; Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738; Työsuojelu 2020).

Etätyön työturvallisuudessa korostuu eniten henkinen kuormitus sekä ergonomia. Henkisen kuormittamisen välttämiseksi työn mitoitus on tärkeää, koska työn määrä tulee olla rinnastettavissa työpaikalla tehtävään työmäärän työaikana. (Helle 2004, 209; Työsuojelu 2020.) Puuttuminen kuormitukseen syntyy, kun työnantaja on saanut tiedon, että työntekijä kuormittuu työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, kuten lain työturvallisuudesta 5 luvun 25 pykälä määrittelee (Helle 2004, 221–222; TTurvL 23.8.2002/738). Työnantajan mahdollisuudet kuitenkin puuttumiseen koskettavat vain työnantajan toimintamahdollisuuksien piirissä olevia asioita, eivätkä kosketa esimerkiksi perheenjäsenten aiheuttavaa kuormitusta (Helle 2004, 221.)

Toinen työturvallisuusriski on ergonomista huolehtiminen etätyössä, sillä suurimmaksi osaksi kotona käytettävät kalusteet eivät ole yhtä hyvät, kun mitä työpaikalla työntekijällä on, sillä niitä ei ole suunniteltu pitkäaikaiseen työskentelykäyttöön. Ergonomian toteutuminen etätyössäkin on osa työsuojelua ja on työnantajan vastuulla, kuitenkin siltä osin, kun

työnantaja pystyy siihen vaikuttamaan. (Helle 2004, 222–223.) Työpisteen ergonomia on määritelty työturvallisuuslain 5 luvun 24 pykälässä (TTurvL 23.8.2002/738).

Vaikka työnantajalla on velvollisuus työntekijää kohtaan huolehtia työturvallisuudesta, myös etätyöntekijällä on velvollisuus työnantajaa kohtaan. Keskeisimpiin etätyöntekijän vastuisiin kuuluu ilmoittamisvelvollisuus. Ilmoittamisvelvollisuudessa työntekijän tulee ilmoittaa viipymättä työnantajalle sekä työsuojeluvaltuutetulle, mikäli huomaa vikoja tai puutteita työmenetelmissä, työolosuhteissa tai työvälaineissä ja jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle, kuten laki työturvallisuudesta 5 luvun 19 pykälä määrää. (Helle 2004, 216; TTurvL 23.8.2002/738.) Toinen keskeinen vastuu työntekijällä on noudattaa työnantajan määräyksiä, ohjeita sekä tehdä työnsä huolellisesti, kuten lain työturvallisuudesta 5 luvun 19 pykälä myös määrää (TTurvL 23.8.2002/738). Varsinkin ilmoittamisvelvollisuus korostuu etätyössä, sillä työnantaja ei pysty samalla tavalla vaikuttamaan työhön, kuin mitä tarkkaillessaan tilannetta työpaikalla (Helle 2004, 216).

3.8.4 Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin

Prithwiraj Choudhury (2021, 36–43) nostaa etätyön positiivisia vaikutuksia kuten joustavuutta. Lisäksi hän nostaa esille, että jo 2015 Nicholas Bloomin tekemässä tutkimuksessa etätyön mahdollisuudesta nauttivien työntekijöiden tuottavuus kasvoi 13 %. Choudhury (2021, 36–43) mukaan etätyön vaikutus elämänlaadun paranemiseen nähtiin siinä, että työtä voi tehdä missä tahansa ja antoi mahdollisuuden sovittaa paremmin perhe-elämää. Juuri naisten kohdalla huomattiin, että kulttuuriset stigmaat siitä, että joutuisi matkustamaan esimerkiksi ulkomaille ja jättämään perheensä jäivät pois ja nostivat tyytyväisyyttä.

Choudhury (2021, 36–43) kirjoittaa, että etätyö lisää työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja näin myös tuottavuutta. Kuitenkin etätyö luo haasteita juuri kommunikoinnissa, varsinkin jos tiimi on maantieteellisesti hajautunut; aikaerot sekä muutokset kesä- ja talviajoissa vähensivät helposti tiimien yhteistä kommunikointiaikaa. Samalla tiedon jakaminen tiimin kesken tuotti ongelmia.

Etätyön vaikutus juuri sosiaalisiin suhteisiin on ollut tapetilla, jonka myös Hesketh & Cooper sekä Prithwiraj Choudhuryä nostivat esiin. Hesketh & Cooper (2019, 22) kirjoittavatkin, että etätyö voi tuoda tunnetta eristyksestä, hylkäämisestä ja yksinäisyydestä. Choudhury (2021, 36–43) nostaa esille työntekijöiden toveruuden sekä mentoroinnin, jotka voivat jäädä vähemmälle etätyössä ja tuovat huolta työntekijöiden keskuudessa, että ihmiset eristäytyvät sosiaalisesti sekä ammatillisesti ja jäävät näin irrallisiksi kollegoilleen, että yrityk-

selle. Burnoutin merkit tai tiimin toimimattomuus saattavat jäädä esimieheltä huomamatta, kun fyysistä kohtaamista ei tapahdu. Etätyöntekijät tuntevat usein, että he ovat irrallaan tarvittavista tietovirroista, joissa he olisivat muuten osana fyysisellä työpaikalla. Hän nostaa esille Cecily Cooperin ja Nancy Curlandin tekemä tutkimuksen, joka vahvistaa koettuja ongelmia työntekijöiden tunteesta, että he jäävät yksin ja eristyksiin.

Etätyöskentely aiheuttaa myös haasteita johtamisessa. Haasteena on tiimin innostaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tai tunnistaa uupumusta (Erkko 2021, 4). Etätyö vaatiikin uudenlaista johtamista sekä taitoja siihen. Digitaalisen liiketoiminnan konsulttiyrityksen Tytti Pöysti (2021, 50) suosittaakin, että etätyötä tekevien työntekijöiden johtajat tekevät päätöksiä mahdollisimman alimmalla tasolla ja että päätöksenteko on näkyvää. Samalla hän huomauttaa, että etätyö muistuttaa hyvinkin juuri ketterää mallia, jossa työntekijät toimivat itseohjautuvasti sovittujen raamien mukaan. Johtajalta vaaditaan luottamusta työntekijöihin, jotta etäpalavereissa tulee psykologinen luottamuksen tunne sekä kuuntelutaitoja.

Hesketh ja Cooper (2019, 22–23) nostavat samaa ongelmaa esiin johtamisessa, jossa on ennen totuttu katsomaan suoriutumista työntekijätasolla, kun taas etätyössä fokus siirtyy tehtävätasolle. He nostavatkin huomioksi, että etätyössä on riskinä, että keskittyessä tulokseen tai tehtävään, työnantajan keskittyminen ei niinkään kosketa työntekijää vaan ai-noastaan tehtävää. Tilannetta, jossa keskitytään vain tehtävään ei yleensä tapahdu työpaikalla tehdyssä työssä. Lisäksi johtajuudessa pitäisi suosia kuulumisen tunnetta, jota voidaan ylläpitää virtuaalisilla yhteydenpidoilla.

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, Eurofund, teetätti koronapandemia tutkimuksen, jonka mukaan n. 40 % työntekijöistä tekivät etätyötä pandemian aikana. Tutkimus koostaa kokonaisuudessaan työkokemuksia, mutta antaa indikaatiota myös etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Vastanneista naiset, joilla myös alle 17- vuotiaita lapsia, kokivat työelämän sekä oman elämän sekaantuvan helpommin. Tutkimus totesi myös tutkimuksessaan, että etätyö vaikeuttaa työtilan erottamista. Nuorista myös melkein puolet tekivät ensimmäistä kertaa etätyötä. On hyvä myös huomata, että nuorilla työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta luoda erillistä tilaa etätyölleen, jolloin on vaikeampi erottaa työ- ja vapaa-aikaa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuottaman tiedon mukaan etätyötä teke-vistä joka toinen vastaaja teki töitä vapaa-ajallaan. Tutkimuksen tuottaman tiedon mukaan myös ero siihen, että onko tehnyt ennen etätyötä, vaikutti haluun tehdä sitä jatkossa, pan-demian jälkeen. 47 % vastaajista, eli henkilöistä, jotka eivät ennen olleet tehneet etätyötä, eivät halunneet tehdä etätyötä jatkossa. (Ahrendt, Cabrera, Clerci, Hurley, Leončikas, Mas-similiani, Riso & Sandor 2020, 22–34.)

Monet etätyön negatiiviset vaikutukset kohdistuvatkin Mankan ja Mankan luomaan voimavaraiseen työhyvinvoinnin mallin rakenne- ja sosiaaliseen pääomaan. Erityisesti nousevat esiin tiimityöstä eristäytyminen, oli tiimi sitten eri puolella maapalloa tai pelkästään kotimaassa sekä esimiehen tuki.

Vastaavasti työn joustavuus on voinut tuonut työn hallittavuuden tunnetta, joka taas voi kasvattaa työn imua (Armstrong 2020, 268; Choudhury 2021, 36–43). Myös etätyön luoma muutos on voinut tuonut joustavuutta yrityksissä, kun useammille työntekijöille on tullut kauan toivottu mahdollisuus tehdä etätöitä ja organisaatiot ovat lähteneet etsimään ratkaisuja ja joustoja tilanteeseen, vaikkakin hieman nopeammin kuin mitä varmasti oli odotettu.

3.8.5 Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin Suomessa

Monet etätyöhön liittyvät hyödyt ja riskit ovat kansainvälisiä tutkimusten perusteella tuotuja tuloksia. Tutkimuksen kohdeorganisaation ollessa suomessa oleva pankki, onkin tärkeää huomioida suomalaisten työntekijöiden tuntemuksia etätyön vaikutuksista.

Koronapandemia teki Suomessa suuria muutoksia työskentelyyn. Taloustutkimus teki Yleisradiolle tutkimuksen huhtikuussa 2020, missä tuli ilmi, että yli miljoona Suomalaista on siirtynyt työelämässä kokonaan etätyöhön. Vastaajien määrä 917 henkilöä oli ikäluokista 20–65 v on edustettu Suomen 3,2 miljoonaa työkäistä. Yleisradion teettämän tutkimuksen päätulos oli, että suomalaiset viihtyvät etätyössä. Haasteitakin koettiin, kuten perhe-elämän yhdistäminen työelämään, mikäli lapset ovat kotona työpäivän aikana, joka vastaa Ahrendt ym:n tuloksia alaikäisten lasten äitien kokemuksista. Myös sosiaalisen työelämän puuttuminen mainittiin. Kuitenkin 50 % vastaajista pitää etätöistä, vastaten että tekisi etätöitä aina kun mahdollista, kun 32 % taas ei pidä lainkaan etätöistä. Vastaajista naiset jatkaisivat etätyössä herkemmin, kun miehet. Noin 300.000 ihmistä aikoo jatkaa etätöitä koronan jälkeenkin. (Yle 2020a.)

Vielä pandemian alussa oletus etätyön pitkittymisestä ei ollut tiedossa. Taloustutkimuksen uusintamittauksen tuloksissa heinäkuussa 2020, kun etätyötä oli tehty jo yli neljä kuukautta, 58 % vastanneista kuitenkin kertoi palaavansa mielellään konttorille pandemian helpottamisen myötä ja vastanneista enää 48 % halusi tehdä työtään etänä aina kun mahdollista. Samalla kasvua oli tapahtunut etätyön jatkuvuudesta pandemian jälkeen; vastaajista 56 % kertoi tekevänsä enemmän etätyötä kuin ennen, eivätkä palaa heti konttorille. Taloustutkimuksen Ylelle tekemässä heinäkuussa 2020 tehdyssä tutkimuksessa on huomionarvoisaa, että juuri työpaikan sosiaalisia kontakteja aletaan kaivata niiden henkilöiden

toimesta, jotka ovat tehneet etätöitä pidempään, osiksi tai kokonaan. Vastaajista 29 % ilmoitti myös, että ei nauti etätöistä lainkaan, joka on kuitenkin pienoista laskua huhtikuun mittauksista. (Yle 2020b.)

Myös Työterveyslaitos teetti seurantatutkimuksen ”Miten Suomi voi?”, jossa se haastatteli 1077 työkäistä suomalaista vuoden 2019–2020 aikana. Tutkimuksen haastatteluita tehtiin kolme kertaa, haastatellen myös samoja vastaajia joulukuussa 2019, kesäkuussa 2020 sekä joulukuussa 2020. Tutkimus paljasti, että koronakevään 2020 aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani lievästi ja kuinka työn imu lisääntyi. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Hakasen ja Kaltiaisen (2021) Miten Suomi voi? - seurantatutkimuksen tuloksissa loppuvuonna 2020 työnimu oli laskenut koronaa edeltäneelle tasolle, työttömyys ja työssä tyytymättömyys olivat kasvussa. Seurantatutkimuksen loppuvuoden 2020 tuloksissa näkyi myös työttömyyden oireissa lievää kasvua kesästä vuoden 2020 loppua kohden. Työttömyyden nousua oli tapahtunut koko seuranta-aikana vuoden 2019–2020 aikana. Eri-ikäistä huomaitava oli, että nuorilla työn imu laski sekä työttömyys koettiin kasvaneen eniten alle 36-vuotiailla. Työhyvinvointi etätöitä tekevillä yksinasujilla oli heikompi, kuin henkilöillä, jotka asuivat muiden kanssa, kun katsotaan työssä tyytymättömyyttä sekä työn imua.

Hakasen ja Kaltiaisen (2021) tutkimuksessa huomattiin myös, että etätöissä saadaan vähemmän tukea niin esimiehiltä, kun työtovereiltaan kuin läsnätyössä tekevät kokevat saavansa. Samalla vastaajat kertoivat pitävänsä vähemmän taukoa työpäivän aikana ja henkilökohtainen elämä on häirinnyt enemmän työtä, kun mitä läsnätyötä tekevät loppuvuonna 2020.

Taloustutkimuksen Ylälle teettämän tutkimuksen mukaan vastaajat ovat ennen tehneet etätöitä, mainiten, että 8 %:lla prosentilla etätöiden määrä nousi, joten se ei myöskään mitata etätöistä nauttivien määrä suhteessa työn muodon muutokseen, kun katsotaan koko Suomen lukuja etätöihin siirtyneistä. (Yle 2020a.) Ylen tutkimukseen poiketen, Työterveyslaitoksen teettämässä seurantatutkimuksessa tutkimuksessa 42 % ilmoitti tehneensä enemmän etätöitä (Työterveyslaitos 2020).

Suomessa etätöissä tulee myös esiin ammatti, eli esihenkilö, johtotehtävä tai asiantuntija-tehtävät (Yle 2020a). Hakasen ja Kaltiaisen (2021) Miten Suomi voi? - tutkimuksessa kävi ilmi, että lähijohdon sekä johtajien työttömyys on hieman kasvanut. Pandemian luoma, kertaheitolla tapahtunut muutos, vaikuttaa siihen, että etätö on vaatinutkin esihenkilön uudenlaisia vaatimuksia, kuten yhteydenpidosta huolehtimisen.

Hakanen ja Kaltiainen (2021) ovatkin tehneet suosituksia, kuinka huomioida etätö työhyvinvoinnissa. Tutkielman päätelmissä suositellaan myös poikkeusaikana olevan yhteydenpito työkavereihin, työn tarkoituksen teroittaminen, riittävä palautuminen ja taukojen pitäminen työpäivien aikana. Lisäksi tutkimus suosittaa palvelevaa ja ihmislähtöistä johtamista sekä palautteen antamista itselle sekä toisille. Huomionarvoista tutkimuksen päätelmissä oli, että pakotettu etätö voi olla riskitekijä erityisesti yksin asuville.

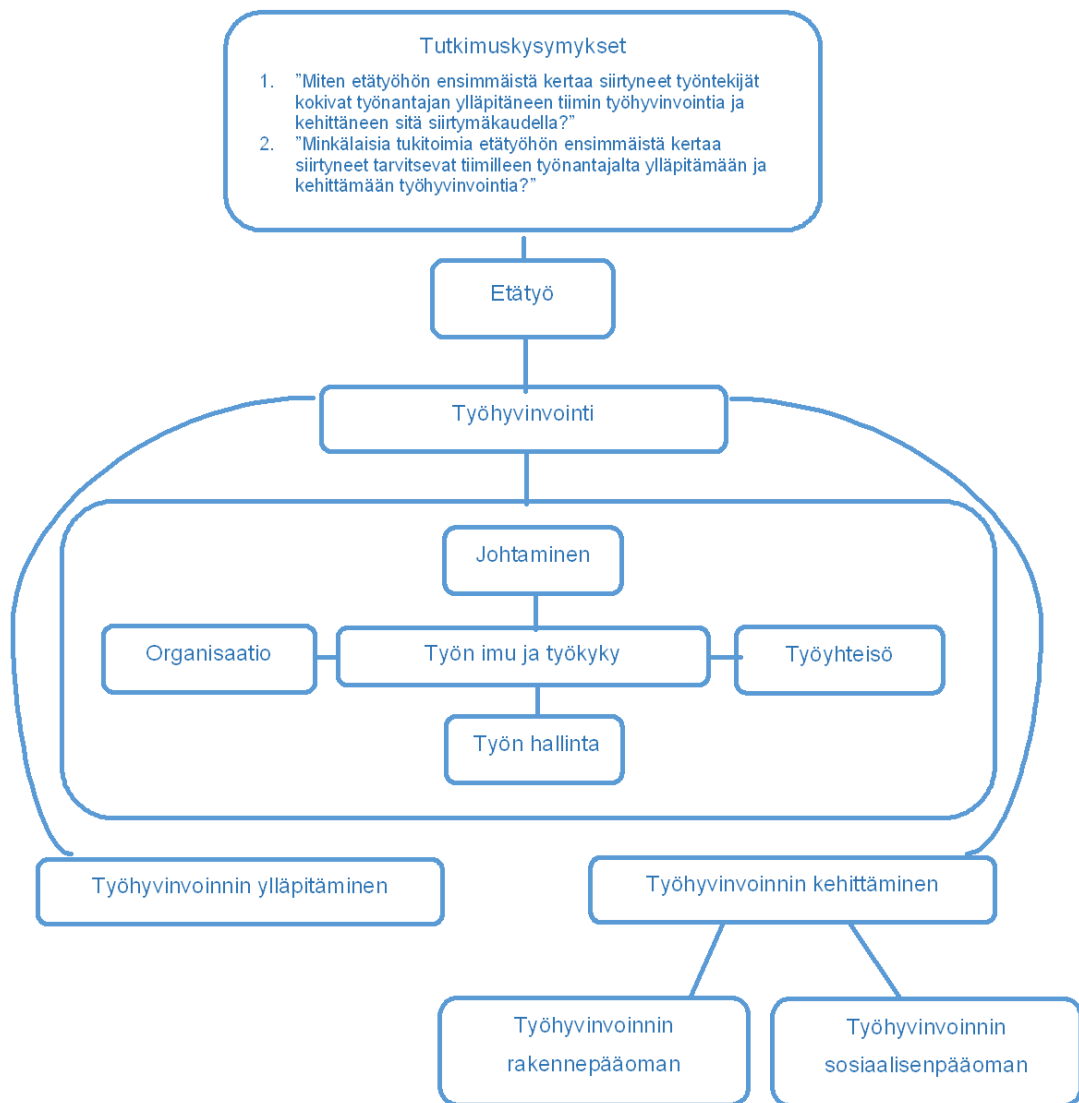
Hakanen ja Kaltiainen (2020) olivat tutkineet myös vaikutustekijöitä etätöön työhyvinvointiin. Riskitekijöinä he listaavat aikaisempien Miten Suomi voi? - tutkimuksien perusteella heikentyneen työyhteisön tuen puutteen, jonka työntekijät voivat kokea oikeudenmukaisen kohtelun heikentymisenä sekä vähentyneen yhteenkuuluvuuden kokemuksen. Samalla he kuitenkin kertovat, että etätöön vahvuutena on työhyvinvoinnin kannalta kuitenkin mahdollisuus oppia uusia työtapoja sekä tehdä itsenäisempiä päätöksiä.

Suomessa tehdyt tutkimukset antavat hyvää osviittaa oman kulttuurimme tapaan nähdä etätö ja varsinkin pitkäaikainen, Miten Suomi voi? - tutkimus kertoo myös jatkuvan etätöön vaikutuksista työhyvinvointiin. Taloustutkimuksen sekä Työterveyslaitoksen saamat tulokset ovat silti yhteneväisiä myös kansainvälisten tutkimustulosten kanssa, joten ilmeisesti kansallisella kulttuurilla vaikutus työhyvinvointiin on suhteellisen vähäistä.

3.8.6 Tutkimuksessa käytetty viitekehys

Teoreettisen viitekehysten lähtökohtana on käytetty opinnäytetyön kahta tutkimuskysymystä. Kaaviossa esitetty etätö edustaa uutta työn muotoa, jolla on vaikutuksensa työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen viitekehys koostuu Mankan & Mankan voimavaraisesta mallista, Juhani Ilmarisen työkykytalosta sekä Jari Hakasen työn imun mallista, jossa ne edustavat työhyvinvoinnin osatekijöitä. Lisäksi työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy Rauramon Työhyvinvoinnin ylläpitämisen malli sekä Kauhasen malli Työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä näkyy Mankan mallin erityishuomiot työhyvinvoinnin rakennepääoman sekä sosiaalisen pääoman kehittämisestä.



Kuva 4. Etätyön ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen teoreettinen viitekehys

Kuvasta 4 voidaan myös huomata, että työhyvinvoinnin keskiössä ovat työkyky sekä työn imu, joihin organisaation ja työyhteisön toiminta vaikuttaa. Työn tarkoituksena on löytää etätyön erityispiirteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi pelkästään organisaation näkökulmasta, mutta varmistaen työntekijöiden oma ääni kuuleminen kehittämistoimenpiteissä.

4 Menetelmät

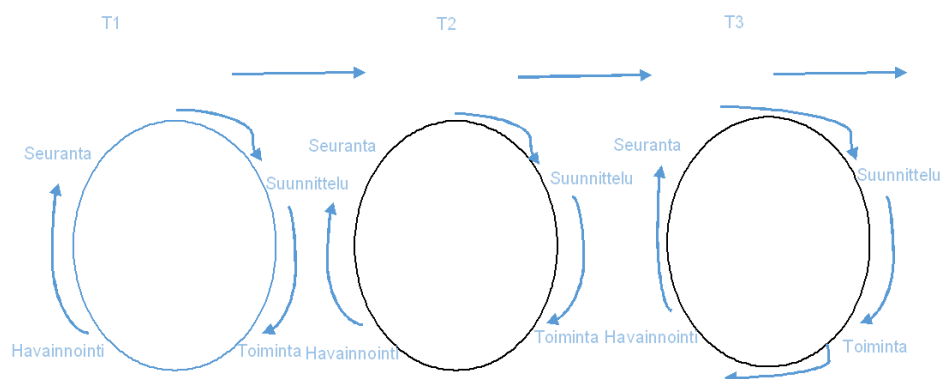
Luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valinta, otanta, määrällinen aineistonkeruumenetelmä, kehittämismenetelmä sekä niiden suunnittelu ja toteutus.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus on sekoitus eri tutkimusmenetelmiä ja sille ei ole yksiselitteistä määritelmää vaan se tulisi nähdä tutkimusstrategiana. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on aikaansaada muutos ja se nähdään ammatillisena kehittämisen prosessina sekä samalla oppimisena. (Kananen 2009, 9–11.)

Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan kuinka työelämässä olevat ihmiset kehittävät omaa työtään ja tutkivat sitä (Kananen 2009, 9). Ominaispiirteitä toimintatutkimukselle on työelämässä tapahtuvaa käytännön kehittämistä toiminnassa, ongelmien tunnistaminen, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksessa tarkoituksena on hyödyntää toimijoista tulevat muutoksen ja kehittämisen tarpeet, joiden kehittämiseen on tarkoitus löytää ratkaisut yhdessä, samalla sitouttaen heidät muutokseen. Ominaista toimintatutkimukselle on lisäksi, että siinä tutkitaan yksittäistä tapausta, jolloin myös tulokset pitävät paikkansa kyseisen tapauksen suhteen, sillä toimintatutkimus ei pyri lähtökohtaisesti yleistämiseen. (Kananen 2009, 9–10.)

Toimintatutkimus edellyttää muutettavan tapauksen tai ilmiön tuntemista sekä ilmiöön vaikuttavien tekijöiden havaitsemista ja selvittämistä. Toimintatutkimuksessa tapahtuu syklisiä tutkimusprosesseja, jossa suunnitellaan, toimitaan, havaitaan ja lopuksi seurataan sekä reflektoidaan. Jokaista sykliä seuraa uusi sykli, jonka lähtökohtina ovat ensimmäisen syklin prosessin lopputulokset tai täysin uutta ongelma. (Kananen 2009, 10.)



Kuva 5. Toimintatutkimuksen syklisyys (mukaillen Kananen 2009, 11)

Toimintatutkimus on itsessään joukko eri tutkimusmenetelmiä; siinä voidaan käyttää sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää. Se ei myöskään rajoita eri tutkimusotteiden käyttöä tiedonkeruussa ja aineiston analyysimenetelmissä. Erona kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on, että toimintatutkimus vie tutkimuksen mukaan toimintaan, kun perinteiset tutkimusmenetelmät eivät kokeile tai ryhdy toimenpiteisiin tutkimuksen aikana. Lisäksi erona perinteisiin menetelmiin on, että perinteisissä tutkimuksissa tutkija itse ei osallistu tutkimukseen, kun taas toimintatutkimuksessa osallistuminen katsotaan eduksi ja että hänellä olisi tutkimuksen kohteeseen myös kosketuspintaa. (Kananen 2009, 11–13.)

Tämä opinnäytetyö keskittyi toimintatutkimuksen ensimmäisen sykliin, jossa ilmiöön syvennyttiin teorian kautta ja hankittiin tietoa työntekijöiden kokemuksista kyselyllä. Kyselystä saatua tietoa tarkennettiin fasilitoidussa workshopissa, jossa kehityskohtiin etsittiin toiminnallisia ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. Fasilitoidun workshopin ratkaisukeskeiset tulokset esiteltiin kohdeorganisaatiolle suosituksina työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Mikäli kohdeorganisaatio päättää tehdä suositellut muutokset, he jatkavat kehittämistä uudella syklillä ja näin viimeistellä ensimmäisen syklin toiminnallaan. Tällöin kohdeorganisaatio voi luoda pohjaa uudelle syklille. Lisäksi opinnäytetyöhön valittiin toimintatutkimus perustuen tutkijan kosketuspintaan tutkimuskohteestaan ja työsuhteesta erääseen suomalaisen pankkiin.

4.1.1 Toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

4.1.2 Kyselytutkimus määrällisenä aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyössä käytettiin kahta menetelmää. Ensin käytettiin määrällistä aineistonkeruumenetelmää, jossa aineisto kerättiin kyselyllä. Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus, pyrkii yleistämään, perustuu olemassa oleville teorioille ja edellyttää ilmiön tuntemista (Kananen 2015, 73).

Kyselylomaketutkimus edustaa poikittaistutkimusta, sillä aineisto on kerätty yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta ja sillä voidaan saada selville asioiden esiintyvyyttä (Vastamäki, 2015, 121–122). Lisäksi kyselylomake edustaa strukturoitua lomakehaastattelua, jossa kysymysten muotoilu sekä järjestys on kaikille vastaajille sama, perustuen ajatuksen, että kysymyksillä olisi sama merkitys kaikille vastaajille. Kyselylomakkeen muotoilun ja järjestyksen lisäksi kyselylomaketutkimuksessa vastausvaihtoehdot ovat valmiina vastaajille. (Vastamäki & Eskola, 2015, 29.) Tässä opinnäytetyössä valittiin käyttää strukturoitua kyselylomaketta, joka edustaa poikittaistutkimusta.

Kyselyn tekeminen verkkokyselyn etuna on, että aineisto on helposti muokattavissa, eikä sitä tarvitse erikseen syöttää ja luotettavuus kasvaa tutkijan lyöntivirheiden jäädessä pois. Heidän mukaansa verkkokyselyssä suositellaan vastaajille annettavan mahdollisuus vastata jokaiseen kysymykseen vain yhdellä vastauksella. Yhden vastauksen käyttö Likertin asteikkoa käytettäessä vähentää mahdollisuutta tulkinnalle. (Valli & Perkkilä 2015, 109–113.) Tutkimuksessa käytettiin verkkokyselyä, johtuen sen nopeudesta vastaajille ja nopeudesta saada vastaukset tutkijalle. Myös nykyinen kohdeorganisaation työympäristö tukee verkkokyselyn käyttöä. Lisäksi opinnäytetyössä valittiin, että vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyssä vain yhdellä valinnalla.

Kyselytutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikossa vastaajille esitetään väittämiä asioista ja joihin he ottavat kantaa antamalla väittämällä asteikolla 1–5, valitsemalla sen numeron, joka parhaiten vastaa hänen käsitystään (Heikkilä 2014, 39). Kyselytutkimuksen numeroissa 1 on esitetty ”Täysin eri mieltä”, 2 ”Jokseenkin eri mieltä” ” 3 ” Ei samaa eikä eri mieltä”, 4 ”Jokseenkin samaa mieltä” ja 5 ”Täysin samaa mieltä”. Kysely luotiin Webropol- ohjelmalla, jossa varmistettiin anonymiteetti ohjelman asetuksista ja luomalla vastaajille yleislinkki.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselyä, jossa vastaajat pystyivät näkemään vastauksensa vastaamisen jälkeen ja tarvittaessa muokkaamaan vastauksiaan. Valli ja Perkkilän (2015, 115) mukaan useamman kysymyksen näkymisen etuna on, että vastaaja voi vertailla vastaustaan ja vertailu vastausten välillä helpottuu. Lisäksi johdonmukaisuus paranee, kun vastaaja pystyy hahmottamaan vastaukset paremmin kokonaisuutena. Kuitenkin tällöin vastaajan tarkkuus saattaa heikentyä, jos kysymykset ovat hyvin samankaltaiset, esitetään sarjana ja vastaaja ei paneudu kunnolla kysymyksiin.

Tarvittava tieto kysymysten luomiseksi pohjustetaan työhyvinvointiin liittyvän kirjallisuuden sekä artikkeleiden kautta, kattaen myös henkilöstöjohtamista peruskirjallisuutta sekä uusia tutkimuksia.

4.1.3 Fasilitoitu workshop kehittämistyön menetelmänä

Tässä tutkimuksessa käytettiin toisena menetelmänä workshopia. Kehittämismenetelmissä on tarkoitus käyttää käytännön keinoja ja työskentelytapoja, joilla päästään kehittämistoiminnan tavoitteisiin (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 55). Workshop edusti osallistavaa kehittämismenetelmää tässä opinnäytetyössä.

Workshopilla tarkoitetaan yhteistyöhön perustuvaa tapaamista, jossa tiimi saavuttaa yhteisen tavoitteen. Workshopin erityisyytenä voidaan katsoa olevan muun muassa se, että

sillä on selkeä tavoite. Tavoite tulee saavuttaa tietyssä ajassa ja sen tulisi tuoda uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan sekä sen tulisi olla oma tapahtumansa. Lisäksi workshopilla tulisi olla oma fasilitaattorinsa. Ideaalitulanteessa workshopin osallistujamäärä on 12–20 henkeä, jolloin on mahdollista jakaa ihmisiä pienryhmiin. Tärkeintä on kuitenkin valikoida, ketä workshoppiin kutsutaan, kuin kutsuttavien määrä. (Hamilton, 2016, luku 1,2 ja 4.) Opinnäytetyössä lähetettiin workshoppiin kutsutuille etukäteen kyselytutkimuksesta nousseet kehityskohdat tiedoksi sekä kerrottiin, että näihin ongelmiin tullaan etsimään ratkaisua fasilitoidussa workshopissa. Tarkoituksena oli aktivoida henkilöt pohtimaan aihealuetta. Workshopin osallistujille lähetetty saate löytyy liitteestä 6.

4.1.4 Tutkimusotanta

Tutkimuksen populaatiolla, eli perusjoukolla, tarkoitetaan kohderyhmää, jota ilmiö koskettaa ja josta tehdään päätelmiä (Kananen 2008, 70). Tämän opinnäytetyön perusjoukkona olivat työntekijät, jotka olivat tiimiensä kanssa siirtyneet etätööhön viimeisen vuoden aikana perinteisestä työpaikalla tehdystä työstä. Näin voitiin mitata työntekijöiden tuoreita mietteitä tiimiensä työhyvinvoinnin ylläpidosta ja kehittämistä etätöössä suhteessa työpaikalla tehtyyn työhön. Tarkkaa tiimien määrää tai työntekijöiden tehtävänimikettä ei voida kertoa kohdeorganisaation pankkiturvallisuusmääräysten vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kokonaisotantana tiimityöntekijöitä pääkaupunkiseudulta. Kokonaisotantaa tuki se, että kohdeorganisaation pääkaupunkiseudun liiketoimintayksiköiden toimintaympäristö on hyvin samankaltaista ja tiimien käyttö työskentelyrakenteena on samankaltaista. Lisäksi pääkaupunkiseudun tiimit tekevät paljon yhteistyötä. Kokonaisotannan henkilömäärä, jotka vastaavat asetettuihin kriteereihin, oli 110 hlöä. Tarja Heikkilän (2014, 23 ja 137–138) mukaan kokonaistutkimuksessa kaikki havaitut erot ovat todellisia ja kuvaavat perusjoukkoa sellaisenaan. Lisäksi sen käyttö vähentää otantavirhettä. Kokonaisotannan voi myös testata, jolloin tutkitaan voiko otoksesta saatuja tuloksia yleistää perusjoukkoon. Hänen mukaansa myös kokonaisotannan testauksen poisjättäminen on perusteltua, jos aineisto on pieni. Tässä opinnäytetyössä valittiin, että testausta ei suoriteta.

4.1.5 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa päätettiin, että eri teorian osa-alueita olisi hyvä esitellä erikseen. Tämä voisi helpottaa analysointia osa-aluekohtaisesti ja näin myös kertoa tuloksissa, minkä työhyvinvoinnin mallin mukaista kohtaa tulisi kehittää. Näin luotiin viisi eri teemaa, joiden ympärille luotiin väittämiä eri teorioista: Teemoiksi valittiin työkyky, työn imu, työhyvinvoinnin rakennepääoma, työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma ja etätö.

Kyselytutkimuksen eri osiot teemoiteltiin analyysin helpottamista varten ja ne yhdistävät tutkimuksen teoriaa. Ensimmäisenä alueena oli johtaminen, etätyö ja työkyky (tyky). Vastajille otsikko kuvattiin kertoen, että ” Työkyky on kokonaisvaltainen määritelmä, jossa yhdistyy fyysiset, psyykkiset voimavarat sekä työn tasapaino. Esihenkilöillä ja johtajilla on keskeinen velvollisuus sekä vastuu organisoida sekä kehittää työpaikan työkykytoimintaa.” Teoriapohjana tässä käytettiin Juhani Ilmarisen Työkyky talo- mallia, kuitenkin keskittyen vain organisaation vaikutusmahdollisuuksiin, sillä talomallin ensimmäiset kerrokset koskettavat yksilöä. Neljännen kerroksen osa-alueet olivat johtaminen, työolot sekä työyhteisöä ja se kuvaa työpaikkaa, työyhteisöä, työoloja sekä organisaatiota. (Työterveyslaitos 2021b.) Erityisesti ensimmäisen osa-alueen kysymyksiin vaikutti esimiehen ja johtajien velvollisuus ja vastuu organisoida sekä kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Kaikkien kyselytutkimuksen kysymyksen sekä kysymysten selitykset voidaan nähdä liitteestä 1.

Toisessa osiossa keskityttiin työn imuun sekä etätööhön, jossa kysymykset luotiin työn imun kolmen ulottuvuuden, tarmokkuuden, omistautumisen sekä uppoutumisen, kautta. Vastajille työn imu kuvattiin sivun alussa ” Työn imulla tarkoitetaan tunnetilaa, jossa koetaan myönteisiä tunteita työtä kohtaan ja työn imu luo energian tunnetta työssä ja vapaaajalla”, joka mukailee Työterveyslaitoksen sivuilla olevaa työn imun määritelmää (Työterveyslaitos 2021c). Työn imun kolmen ulottuvuuden lisäksi siihen otettiin myös kirjoittamasta Crawford ym. lisäämästä tunnustus ja palkitseminen, joiden kautta työntekijä näkee suoran kiitoksen tehdystä työstä ja käyttämästään ajastaan (Armstrong 2020, 213). Kysymyksen muotoilussa haluttiin nostaa eroavaisuus siihen, että onko etätyö vaikuttanut kyseisiin alueisiin, esimerkiksi vähentävästi, kun palkitsemista ei välttämättä tapahdu fyysisissä kohtaamisissa paikan päällä.

Kyselyn kolmas osio kosketti työhyvinvoinnin rakenteellista pääomaa ja etätötä, joka kuvattiin kyselyn alussa vastajille ” Työhyvinvoinnin rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan työn hallintamahdollisuuksia, oppimista sekä organisaation toimivaa työympäristöä”. Osio kattoi Mankan työhyvinvoinnin rakennepääoman, Rauramon- työhyvinvoinnin portaista viidettä porrasta mallia sekä samalla etätöön uusimpia tutkimuksia esimerkiksi etätöön erityisiin vaikutusalueisiin, kuten kokemuksiin urakehityksestä etätöön aikana (Cappelli & Bonet 2021, 22–23; Manka & Manka 80–111; Rauramo 2009, 2–15; Rauramo 2012, 146–162).

Neljännessä osiossa vastajilta kysyttiin Mankan mallin työhyvinvoinnin etätöön vaikutusta tiimin työhyvinvoinnin sosiaaliseen pääomaan (Manka & Manka 2016, 135–138). Keskityminen kysymyksissä oli vahvasti johtajuuteen, sekä etätöön vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen, sillä etätöön on koettu aiheuttavan haasteita johtamisessa. Osiossa myös ky-

syttiin, että onko etätyö kehittänyt uusia tapoja esihenkilön toiminnassa, sosiaalisen pääoman ylläpidon lisäksi, sillä Kurtess ym. tutkimuksessa huomattiin, että johtajuuden tuki vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Kelloway ja Dimoff 2017, 437). Johtajuudessa kysyttiin myös etätyön vaikutuksesta esihenkilön onnistumisesta osallistamaan työyhteisöä yhteisissä tavoitteissa, joka vaikuttaa sitoutuneisuuteen sekä luottamukseen (Hasson & Butler 2020, 42). Osiossa otettiin huomioon uusimpien tutkimuksien kokemusta siitä, että etätyö vähentää tuen saamista työyhteisöltä (Hakanen & Kaltiainen 2021).

Viidennessä osiossa keskityttiin etätyön uusimpiin tutkimuksiin. Kysymykset liittyivät työn etätyön tuomin hyötyihin, kuten työn ja vapaa-ajan yhdistymiseen, tuotteliaisuuteen, työrauhaan (Haapakoski ym. 2020, 152). Samalla osiossa huomioitiin myös etätyön tuomia haittoihin, kuten eristäytyminen (Choudhury 2021, 36–43; Hesketh & Cooper 2019, 22). Osiossa kysyttiin lisäksi henkisen kuormituksen kasvusta sekä ylitöistä (Helle 2004, 20). Kysymyksissä huomioidiin Rauramon mallin ensimmäistä porrasta ja kolmatta porrasta, eli psykofyysisiä tarpeita, johon sisältyy myös oikein mitoitettu työ, sekä liittymisen tarvetta, johon sisältyy työolot (Rauramo 2009, 2–12; Rauramo 2012, 14–15, 26–39, 103–111).

Kyselylomake sisälsi 25 kysymystä ja 4 muuttujaa. Ennen kyselyn lähettämistä se testattiin eri taustoista olevilla testihenkilöillä, jotta voitiin varmistaa kyselyn ymmärrettävyys ja saada palautetta mahdollisista muutoksista. Testihenkilöillä ei ollut yhteyksiä kohdeorganisaatioon. Kyselyn nuorin henkilö oli alle 30-vuotias, kaksi 30–39-vuotiaita ja viimeisin kohdehenkilö oli yli 60-vuotias. Testihenkilöitä pyydettiin myös ottamaan aikaa, kuinka kauan heillä menee kyselyn tekemiseen, sillä liian pitkä kysely voisi vaikuttaa kiireiselle työntekijälle päätökseen olla vastaamatta. Alle 30-vuotias ilmoitti ajakseen kolme minuuttia, kun taas 30–39-vuotiaat kertoivat vastausajan olevan n. viisi minuuttia. Yli 60-vuotias kertoi ajakseen 18 minuuttia, jonka vuoksi kyselyn keskimääräiseksi vastausajaksi laskettiin olevan 5-10min. Testihenkilöiden ainoat muutoskommentit olivat vaihtaa esimies- sana esihenkilöksi vastaamaan paremmin nykyhetken terminologiaa.

Kysely lähetettiin pankin turvallisuusjärjestelyistä johtuen kohdeorganisaation yhteyshenkilölle kautta 110 vastaajalle 10.5.2021. Anonymiteetti oli myös ehdottoman tärkeää kohdeorganisaation puolesta, jossa nimet tai tehtävät eivät saaneet näkyä pankkiturvallisuuden takia.

Kyselyyn vastausaika annettiin ensiksi viikoksi. Kysely osui helatorstai viikolle, jonka takia vastauksia tuli vain 32 kappaletta, useista muistutuksista huolimatta. Vastausaika pidennettiin viikolla eli todellinen vastausaika nousi kahteen viikkoon. Lisäksi lähetettiin uudelleen useita muistutusviestejä, yhteensä viisi muistutusviestiä koko vastausaikana, ja lopulta vastausmäärä nousi lopulliseen 62 kappaleeseen.

Vastaajille lähetetty kyselytutkimus jouduttiin jakamaan useaan sivuun. Kyselykaavakkeen toteutus yhdellä sivulla olisi antanut mahdollisuuden vastauksen parempaan johdonmukaisuuteen sekä hahmottamaan kyselyn kokonaisuutta (Valli & Perkkilä 2015, 115). Tätä ei kuitenkaan valittu, sillä kyselytutkimuksen eri teemoja ei pystytty erottamaan selkeästi toisistaan. Tämän vuoksi kyselytutkimuksessa päädyttiin vaihtoehtoon, että jokaiselle teemalle on oma sivunsa sekä numerointinsa. Jokaiselle teemalle annettiin oma nimensä, helpottamaan asioiden hahmottamista vastaajille. Samalla jokaisen teeman keskeiset termit avattiin vastaajille, jotta vastaajille ei jäisi epäselväksi, mitä heiltä kysytään teemassa. Teemoittelun tarkoituksena oli aineiston pilkkominen analyysia varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1).

Kyselytutkimus edusti määrällistä aineistonkeruumenetelmää mutta samalla käytti Likertin mielipideasteikkoa, jonka käytön takia jo suunnitteluvaiheessa pohdittiin eri mittareiden käyttöä analyysivaiheessa. Vallin (2018, 250) suosituksessa kyselyssä käytettiin numeroitua asteikkoa ”Täysin eri mieltä” numerolla 1- ”Täysin samaa mieltä numerolla” 5. Numeroitu mielipideasteikko voidaan tulkita määrälliseksi ja määrälliselle muuttujille soveltuvia testejä pystytään käyttämään (Taanila, 17.4.2019a). Tarja Heikkilän (2014, 41 ja 60) mukaan kyselytutkimus voidaan koodata siten, että koodi on sitä korkeampi, mitä enemmän samaa mieltä vastaaja on, numero 1 ollessa tällöin alhaisin. Kyselytutkimuksessa laskettiin mielipideasteikon keskiarvo, jonka perusteella pystyy muodostamaan mielikuvan vastaajien keskimääräisestä mielipiteestä. Kuitenkin Taanilan (17.4.2019a) mukaan toisissa menetelmäoppaissa kielletään käyttämästä mielipideasteikkoa, johtuen siitä, että mielipide voidaan katsoa olevan kategorinen muuttuja, jolle ei ole mielekästä laskea keskiarvoa. Puoltavat perustelut sille, mielipideasteikolle lasketaan keskiarvo, juontavat siitä, että mielipideasteikkoa voidaan pitää suhteellisen tasavälisenä asteikkona, joka mittaa mielipiteen määrää. Käytäntö onkin osoittanut, että keskiarvot antavat useimmissa tapauksissa oikeasuuntaista tietoa keskimääräisestä mielipiteestä.

Aki Taanilan (17.4.2019a) mukaan tuloksia tulkitessa kannattaa keskittyä siihen, onko keskiarvo yli vai alle 3 eli tyytymättömän vai tyytyväisen puolella. Lisäksi myös Taanila suositti varmistamaan, että kuinka kaukana asteikon keskikohdasta keskiarvo on. Hän lisää, että Likertin asteikkoa käyttäessä kannattaa kiinnittää huomiota myös prosenttitaukkoon vastauksista. Taanilan lisäksi Heikkiläkin (2014, 41 ja 60) suosittaa prosenttijakaumien esitystapaa tuloksissa. Heikkilä ei myöskään ota tarkkaa kantaa siihen, voidaanko Likertin asteikkoa myös nähdä välimatka-asteikollisina muuttujina, jos vastakset ajatellaan tasavälisiksi, jolloin tutkijan päätöksenä voidaan käyttää myös keskiarvoa.

Tuloksissa käytettiin myös keskihajontaan, joka ilmaisee kuinka paljon mielipiteet keskimäärin poikkeavat keskiarvosta. Taanilan (17.4.2019a) mukaan keskihajonnan perusteella voidaan muodostaa mielikuvaa mielipiteiden vaihtelusta, jolla voidaan tutkia sitä, että kuinka paljon mielipiteet ovat vaihdelleet. Mikäli keskihajonta on suuri, sitä enemmän ovat mielipiteet vaihdelleet.

4.1.6 Workshop suunnittelu ja toteutus

Workshop tapahtui ja fasilitoitiin virtuaalisen Teams- nettialustalla koronapandemian takia. Morganin (2020, luku 1) mukaan fasilitoinnilla tarkoitetaan ”helpottamista”, jonka tarkoituksena on helpottaa ryhmälle annetun tehtävän tai tapahtuman etenemistä aloituspisteestä lopetuspisteeseen, samalla huolehtien, että fokus pysyy aiheessa sekä ryhmän edistymisestä. Henkilö, joka tekee fasilitoinnin, eli fasilitaattorin, tehtävä on keskittyä siihen, miten tuloksia saadaan aikaan, eikä niinkään mihin päätösiin ryhmä lopulta päätyy, tarkoitukseenaan edistää ongelmanratkaisua neutraalina henkilönä.

Tässä opinnäytetyön metodissa käytettiin ryhmäfasilitointia, jonka järjesti kohdeorganisaatio Teams- tapaamisessa 17.8.2021. Workshopin sekä sen fasilitoinnin suunnittelussa otettiin huomioon muun muassa opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastaajien anonymiteetti. Kokonaisvastanneiden määrä ei kerrottu, sillä tiimiläiset tekevät hyvin tiukasti yhteistyötä toisten tiimien kesken ja näin ollen kertomalla muuttujat, kuten sukupuoli, ikä, työuran pituus tai tiimin koko, voidaan päätellä vastaajien henkilöllisyys. Suunnittelussa päätettiin kertoa osallistujille vain löydetyistä kehityskohdista, joihin etsittiin rakentavia tapoja ratkaista kehityskohta. Workshopissa huomioitiin saatu annettu yhden tunnin aika, sekä tilanne, että loma-ajan takia osallistujia tiedettiin olevan vähemmän paikalla. Lyhyen ajan takia työskentely keskitettiin kolmeen alimmilla keskiarvoilla saaneisiin kyselytutkimuksen kysymyksiin eri osa-alueilta.

Lisäksi suunnittelussa huomioitiin tilanne, että fasilitointi tapahtuu virtuaalisessa ympäristössä, jonka suurin haaste on pitää jokainen ryhmän osallistuja mielenkiintoa yllä. Tämän vuoksi suunnitteluvaiheessa mietittiin, että jokainen workshop osallistuja pitäisi videon päällä tapaamisessa, joka helpottaa nähdä myös toisten osallistujien reaktiot mutta myös varmistaa heidän todella keskittyvän workshoppiin sekä pyydetään, että ”mute” toimintoa ei pidetä päällä, joka rohkaisee spontaaniin keskusteluun (Morgan luku 6). Testivaihe workshopille pidettiin viikkoa aikaisemmin organisaation edustajan kanssa. Testivaiheessa kuitenkin huomattiin, että videon pitäminen päällä heikensi virtuaalitapaamisen laatua niin paljon, että videota päätettiin pitää päällä vain fasilitoijalla eli tutkijalla.

Ryhmäfasilitoinnissa tulisi pyrkiä ryhmän konsensukseen, jolloin fasilitoinnin alussa ryhmän tulee myös identifioida sekä jakaa yhteinen tavoite ja pyrkiä löytämään ryhmän sisäinen win-win tilanne, jossa yhteisessä päätöksessä saatu ratkaisu sopii kaikille ryhmän jäsenille. Konsensuksen varmistamiseksi tutkijan tulee varmistaa yhteisymmärrys fasilitoinnissa. Tämä voidaan tehdä joko niin, että ryhmän jäsenet yhtyvät yhteisesti mielipiteeseen tai hakevat muutosehdotuksia konsensuksen aikaansaamiseksi. (Morgan 2020, luku 3.) Konsensuksen aikaansaamiseksi suunniteltiin käytettävän fasilitointimenetelmää.

Tiimin aktivoimiseksi suunniteltiin jokaisen kehityskohdan osalla käytettävän aivoriisiä (brainstorming), jonka tarkoituksena on tuottaa ideoita (The International Association of Facilitators 2021a). Ensimmäisessä harjoitusworkshopissa selvisi, että tietoturvasyistä fasilitoija ei pystynyt luomaan vapaata kirjoittamista varten white-board järjestelmää tai aktiivoimaan tekstiruutua, joka vaikutti siihen, että aivoriisen osa-alueet tehtiin Powerpoint-pohjaksi, joka lähetettiin suoraan osallistujille täytettäväksi. Aivoriisi-fasilitointimetodissa tärkeää on ideointi ja metodeja voi muokata tilanteeseen sopivaksi (The International Association of Facilitators 2021a). Tässä tutkimuksessa tapahtuneessa aivoriisessä pohjalle ohjeistettiin vapaata keskustelua ja samalla täyttää pohjalle 1–3 parasta ideaansa. Keskusteluosion jälkeen osallistujien tuli lähettää tämä tutkijalle, joka toimi myös workshopin fasilitaattorina, jotta vastaukset pystyttiin kokoamaan. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, jotta jokaisella osallistujalla olisi tarpeeksi aikaa sanoa mielipiteensä.

Pienryhmien ideariisien, sekä tulosten kokoamisen jälkeen, käytettiin fasilitointimetodia ”monen vaihtoehdon konsensus”, jossa jokaisella osallistujalla on 3 pistettä antaa ideoille, 1 piste per idea per kehityskohta (The International Association of Facilitators 2021b). Alun perin jokaisen tiimin oli tarkoitus esitellä ideansa itse, mutta aikataulusyistä fasilitoija päätyi ne esittelemään ja esittelyn aikana osallistujien tuli pisteyttää omasta mielestään paras vaihtoehto. Pisteidenlaskun helpottamiseksi jokaiselle kehityskohdalle oli annettu numero, esimerkiksi K1, tarkoittaen kehityskohta 1 sekä jokaiselle idealle aakkonen, jolloin fasilitoija pystyi helposti laskemaan pisteet jokaisesta kohdasta, esimerkiksi K1: A. Näin saatiin aikaan ryhmän tulosten mukainen pisteytys siitä, mikä idea koettiin parhaaksi tavaksi ratkaista kehitysehdotus. Lisäksi metodin käyttö sai aikaan konsensuksen siitä, mitkä kolme kehitysideaa saivat parhaat pisteet ja näin ollen tuovat yhteisen win-win tilanteen fasilitoinnissa. Tämä metodi valittiin siitä syystä, että pisteytys voidaan antaa Teams-alustalla helposti tallentavan Chatin avulla sekä se samalla vähentää konfliktin mahdollisuutta, kun jokaisella on mahdollisuus pisteyttää haluamansa idea. Parhaiten ääniä saaneet ideat ilmoitettiin workshopin osallistujille jälkikäteen sähköpostilla.

4.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tutkimuskohteen luotettavuus tulee aina tarkistaa, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen laatu. Kahtena mittarina käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi luotettava tutkimus edellyttää objektiivisuutta. Toimintatutkimuksessa voitaisiin tarkastella tutkimuksen luotettavuusmittareita kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla, mutta ongelmaksi tulee muutoksen luotettavuuden arviointi, johon kirjallisuudesta ei löydy selkeää vastausta. Toimintatutkimuksen kvantitatiivisessa menetelmässä luotettavuus toteutuu, mikäli validiteetti on kunnossa. Silti hän huomauttaa, että mikäli reliabiliteetti ei toteudu, ei mittari ole validi. (Kananen 2009, 87–98.)

4.2.1 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tutkitaan oikeita asioita ja käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää sekä mittaria. Validiteetti jaetaan ulkoiseen sekä sisäiseen validiteettiin, joka tarkoittaa oikeaa syy-seuraussuhdetta ja ulkoinen validiteetti taas tulosten yleistettävyyttä eli että otos vastaa populaatiota. Sisältövaliditeetti on osa sisäistä validiteettia ja tarkoitetaan sitä, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista. (Kananen 2009 87–91.)

Opinnäytetyön sisältövaliditeetti toteutui, sillä tietoperustan pohjalta oli tehty mittari, eli kyselykaavake, jossa näkyy eri työhyvinvoinnin osa-alueiden jaottelu. Lisäksi kyselykaavakkeen kysymysten sisällöt nousivat tietoperustan tutkimustiedoista. Opinnäytetyössä myös toteutui ulkoinen validiteetti, jossa kyselytutkimuksen vastaajat vastasivat opinnäytetyön valittua otosta. Ulkoinen validiteetti toteutui myös workshop menetelmässä, jossa workshopin osallistujat valittiin kyselytutkimuksen otannasta ja näin vastasivat myös opinnäytetyön otantaa. Kyselyn ulkoinen validiteetti toteutui pääkaupunkiseudulla, sillä otos oli kokonaisotos, jolloin tuloksia ei yleistetä.

Kyselytutkimuksen kadoksi lasketaan ne otoksen alkio, jotka eivät suostuneet tai ehtineet tutkimuksen vastaamaan tai ei halua antaa tietoa tutkimuksen aiheista (Kananen 2008, 77). Tutkimuksessa lähetettiin pääkaupunkiseudun alueella ensimmäistä kertaa etätyötä tekeville kysely, jossa kysely toimitettiin 110 vastaajalle. Näistä 110:stä vastasi lopulta 62, eli kadoksi voitiin laskea vastaamatta jättäneet 48 vastaajaa, joka tarkoitti 43,6 % vastaajista. Kanasen (2008, 77) mukaan kato on yleisesti ongelma webbikyselyissä ja muistutusviestienkin jälkeen katoa ei helposti saada laskettua alle 50 %. Lisäksi hän mainitsee, että 20–30 % vastausprosentit ovat riittämättömiä antamaan luotettavaa tietoa. Tässä tutkimuksessa päästiin 56,4 % vastausprosenttiin, joten tutkimuksen tulokset voidaan sanoa olevan päteviä. Kyselytutkimuksen tuloksissa päätettiin valita, että puuttuvat havainnot kokonaan pois analyysistä. Tutkijalla on mahdollisuus jättää puuttuvat havainnot kokonaan

pois analyysistä (Vilkkä 2014, 108). Katoa ei nähty tutkimuksessa ongelmana, sillä tutkimuksen suunnittelussa kokonaistutkimusta pääkaupunkiseudulla varmistettaessa, oli kohdeorganisaatiolta tieto, että kyseiset pääkaupunkiseudun työntekijät ovat tehneet etätyötä vasta vuoden ajan. Tällöin kokonaistutkimus vastasi kadonkin jälkeen hyvin perusjoukkoa.

Lisäksi tutkimuksen toisen metodin, fasilitoidun workshopin, kato oli aiheellista laskea. Suunnitellusti workshoppiin, jonka aika ja tapa oli kohdeorganisaation ohjeistama, vaikutti osallistujien määrään. Lisäksi osallistujamäärään vaikutti Etelä- Suomen loma- aika. Workshoppiin oli tarkoitus osallistua alun perin 13 henkilöä, joka olisi ollut yli vaaditun minimimäärän, mutta lopullisesti osallistui 11. Suunnitelluista osallistujista 84,6 % tuli Workshoppiin kadon ollessa tällöin 15,4 %.

4.2.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset eri mittauskerroilla. Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osaa, stabiliteetti ja konsistenssi, jossa stabiliteetti mittaa pysyvyyttä ajassa, mutta voi olla alhainen tapahuneista muutoksista johtuen, eikä mittarin epästabiiliudesta. (Kananen 2009, 87–89.)

Konsistenssi puolestaan kertoo kysymysten kyvystä mitata samaa asiaa, jonka mittarina toimii Cronbachin alpha -testi (Vastamäki 2015, 127).

Opinnäytetyön stabiliteettia haittasi tilanne, että tutkimusta ei pystytty toteuttamaan samalla otannalla, mikäli toimintatutkimukselle ominaisesti ongelmia kehitetään tai poistetaan. Lisäksi koronapandemian aiheuttama sysäys etätyön jatkumiselle saattaa aiheuttaa tilanteen, että täysin aikaisemmin etätyötä tekemättömiä työntekijöitä ei jatkossa enää ole tarpeeksi suurta otantaa varten. Opinnäytetyön konsistenssi, eli mittarin kyky mitata samaa asiaa, voi onnistua, mikäli kohdeorganisaatio päättää toteuttaa saman kyselyn muille siirtovaiheessa oleville tiimeille.

Opinnäytteen reliabiliteettia nosti, että määrällisestä tutkimuksesta tehtiin Cronbachin alpha- testi. Kyselytutkimuksen osion 5 kahdessa kysymyksessä tuli suorittaa Cronbachin alpha- kerroin väärinpäin, koska kysymysten muodot olivat negatiiviset, muiden kysymysten ollessa positiiviset. Liite 5 näyttää, että Cronbachin alpha kerroin on varsin korkea jokaisessa osiossa.

Opinnäytetyössä määrälliselle tutkimukselle laskettiin myös Mann Whitney -testi. Mann Whitney -testillä on tarkoituksena tarkastella kahden välistä yhteyttä (Heikkilä 2014, 129). Tässä opinnäytetyössä Mann Whitney -testi suoritettiin naisten ja miesten välillä ja löytyy liitteestä 4.

Opinnäytetyössä laskettiin määrälliselle tutkimukselle myös Spearmanin korrelaatiokerroin -testi. Taanilan (17.4.2019b) mukaan Spearmanin korrelaatiokertoimen tarkoituksena on analysoida korrelaatiota muuttujien välillä, jota käytetään järjestysasteikollisille muuttujille. Positiivinen korrelaatiokerroin merkitsee, että järjestykset ovat jossain määrin samansuuntaiset. Korrelaation ollessa 1, tarkoittaa se sija lukujen täsmälleen samaa järjestystä. Spearmanin korrelaatiokerroin -testi löytyy liitteestä 3.

4.2.3 Tutkimuksen objektiivisuus

Luotettava tutkimus edellyttää objektiivisuutta, jolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa tapahtuneet tulokset nousevat vain ja ainoastaan aineistosta. Tutkija ei itse saa vaikuttaa omilla mielipiteillään tutkimuksen tulokseen, mutta siihen vaikuttaa aina valinnat, mitä tutkija tekee tutkimuksen aikana (Kananen 2009, 98). Opinnäytetyön kysely pohjautui monipuoliseen tutkimuksessa käytävään tietoperustaan, jossa huomioitiin sekä kansainvälisyys että kotimainen viimeaikainen tutkimus. Opinnäytetyön workshopin kehittämisoongelmat nousivat otannan vastauksien analysoinnin perusteella ja kehittämiskäsitteet tulivat työntekijöiltä. Opinnäytetyöntekijän subjektiivisuus jätettiin mahdollisimman pienelle, mutta voi näyttäytyä siinä, että tutkijalla itsellään on työsuhteet kohdeorganisaatioon. Lisäksi kehittämishankkeissa subjektiivisuus voi näyttäytyä tekijän pohdinnoissa sekä kehittämissuosituksissa.

5 Tutkimuksen tulokset ja analyysit

Luvussa käsitellään kyselytutkimuksen sekä workshopin tuloksia. Kyselytutkimukseen käytetyt mittarit löytyvät liitteestä 2. Kyselytutkimuksessa nousseiden kohtien perusteella luotiin workshop, jossa etsittiin uusia toimintatapoja työntekijöiden johdolla. Molempien menetelmien tulokset analysoidaan luvussa.

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset sekä analyysi

5.1.1 Johtaminen, etätyö ja työkyky (tyky)

Kyselytutkimuksen osiossa 1, johtaminen etätyö ja työkyky (tyky) sekä naiset, että miehet eri ikäryhmissä kokivat olevansa tyytyväisiä työnantajan ja esihenkilön työkyvyn ylläpitämiseen laskettujen keskiarvojen perusteella. Kuitenkin miehet, joiden työkokemus oli 5–10 vuotta olivat muita tyytymättömpiä, antaen keskiarvon vastauksilleen 2,6. Tyytyväisimpiä työkyvyn ylläpitoon olivat naiset alle 40 vuotta, miehet työkokemukseltaan 10–20 vuotta sekä naiset ja miehet, joiden tiimikoko oli alle 10.

Työkyvyn kehittämiseen eri ikäiset naiset, että miehet olivat tyytyväisiä. Kuitenkin työkokemuksen 5–10 vuotta omaavat miehet olivat tyytymättömiä kehittämiseen, antaen keskiarvon 2,6 eli jokseenkin tyytymätön. Tämä voidaan vahvistaa myös Spearmanin korrelaatio-kertoimessa, liitteessä 3, kertoen työiän merkityksestä ja työkyvyn kehittämisen lievästä keskinäisestä korrelaatiosta. Tyytyväisimpiä työkyvyn kehittämiseen olivat miehet, jotka työskentelivät tiimissä kooltaan 10–15 henkilöä sekä naiset, joiden ikä oli yli 60 vuotta.

Työolojen ylläpidossa voitiin huomata kuitenkin tyytymättömyyttä. Tyytymättömyyttä esiintyi miehissä, alle 30 vuotta – 39 vuotta, sekä naisissa, joiden ikä on 50–59 vuotta. Lisäksi miesten, joiden työkokemus kohdeorganisaatiossa oli alle 5–10 v sekä miesten, joiden tiimin koko oli alle 10 henkilöä, keskiarvot vastauksille oli alle neutraalin rajan alapuolella eli he olivat jokseenkin tyytymättömiä työolojen ylläpitoon. Tyytymättömyys työkyvyn ylläpitoon näkyy myös vastausten prosenteissa, sillä lähes 35 % kokonaisvastanneista oli antanut arvosanan 1 tai 2, joka voidaan nähdä liitteestä 2. Tyytyväisimpiä työkyvyn kehittämiseen sekä ylläpitoon olivat miehet, joiden ikä oli 40–60 vuotta.

Kokonaisuudessaan osiossa 1 tilastollinen ero miesten ja naisten välisissä eroissa ei ollut merkitsevä tässä osiossa. Tämä voitiin nähdä Mann Whitney -testin tuloksista, liitteestä 4. Lisäksi keskihajonta oli suurta koko osiossa, joka kertoo siitä, että vastauksissa oli paljon eroja. Suurimmat keskihajonnat olivat miehillä, jotka omasivat työkokemuksen 5–10 v ja pienimmät miehillä, joiden työkokemus oli 10–20 vuotta, jotka voidaan nähdä liitteessä 2.



Kuva 6. Keskiarvot ja keskihajonta työolojen ylläpidosta etätöön aikana

Osiota 1, työkyky ja etätö, analysoidessa voitiin kokonaisuutena todeta kohdeorganisaation ja esihenkilöiden onnistuneen työkyvyn ylläpitämisessä etätöön aikana. Kuitenkin voitiin huomata, että lyhyemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet, eivät olleet tyytyväisiä tiimin työkyvyn ylläpitoon. Tyytymättömyys voi kertoa siitä, että vähemmän aikaa työtehtävään tehneet eivät osaa kertoa toiveistaan työkyvyn ylläpitoon liittyen, mutta tällöin ilmiö olisi pitänyt tulla ilmi myös näkyä naisten tuloksissa eikä pelkästään miesten. Lisäksi miesten työkokemuksen pituudella oli merkitystä tiimin työkyvyn kehittämisen kokemukseen, joka tuli myös ilmi Spearmanin korrelaatiokertoimessa lievällä positiivisuudella. Tulokset näyttivät myös, että työkokemukseltaan alle 5 vuotta työtä tehneet olivat tyytymättömämpiä kohdeorganisaation tapaan kehittää työkykyä sekä ylläpitää sitä. Miesten työkokemuksella voitiin huomata olevan vastakkaista merkitystä, kun tyytyväisimpiä olivat juuri miehet, joiden työkokemus oli pidempi, 10–20 vuotta. Voidaan siis sanoa, että työkokemuksella on jonkin verran sekä negatiivista, että positiivista vaikutusta tyytyväisyyteen tiimin työkyvyn ylläpitoon kohdeorganisaatiossa.

Tiimin koolla ei huomattu selkeää vaikutusta, paitsi tiimin työolojen ylläpidossa. Tämä näkyi siten, että miehet alle 10 hengen tiimissä olivat tyytymättömiä kohdeorganisaation toimiin etätöön aikana. Muuten sekä naisten, että miesten vastauksiset molemmissa tiiminkokoluokissa keskiarvot olivat neutraaleja tai sen yli, joten selkeää yhtä tyytymättömyyden selittävää tekijää ei tiimin kokoa ajatellen ole osiossa 1. Aikaisempaa tutkimusta, joka olisi tukenut tuloksia kumpaankaan suuntaan ei löytynyt, mutta tällä muuttujalla haluttiin etsiä myös uutta tietoa opinnäytetyötä varten.

Työolojen ylläpidon kokemuksessa voitiin huomata hajontaa vastauksissa, sillä tyytymättömämpiä olivat 30–39-vuotiaat miehet sekä 50–59-vuotiaat naiset. Työolojen ylläpidossa

kohdeorganisaation tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota etätöiden työolosuhteisiin. Ongelma saattaa olla kuitenkin monimutkaisempi, koska kyseessä on myös kotilojen vaikutus etätöihin, kuten pienet lapset. Osion 1 kysymykset käsittelivät myös vahvasti ergonomisia ratkaisuja työkyvyn tukemisessa, sillä myös kotona tehtävä etätö vaikuttaa tuki- ja liikuntaelinvammoihin, mikäli ratkaisut eivät ole laadukkaita (Haapakoski ym. 2020, 152). Samalla vastauksien perusteella nousseessa kehityskohdassa tulisi huomioida työturvallisuuslaki, mikä velvoittaa organisaation ennaltaehkäisemään ammattitaitteja sekä työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä haittoja, jotka ovat läsnä myös etätöissä (Helle 2004, 209; Työsuojelu 2020).

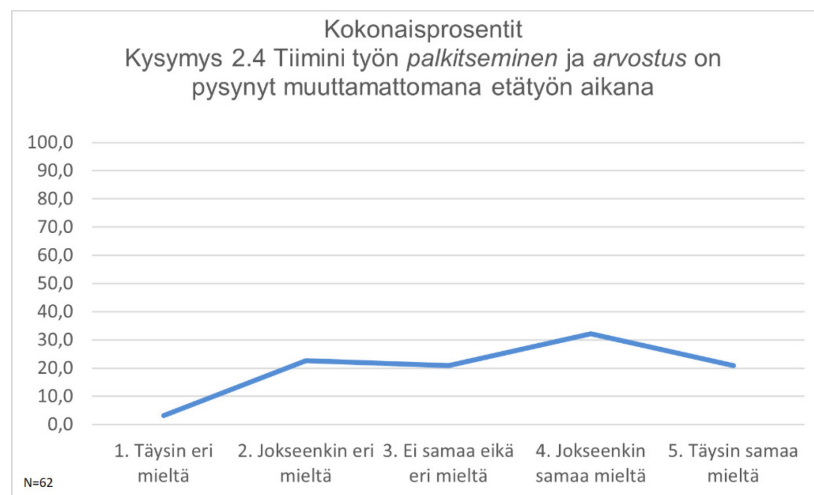
Vaikka vastauksien keskiarvot näyttivätkin eroavaisuuksia naisten ja miesten välisissä vastauksissa, tätä ei huomattu kuitenkaan Mann Whitney -testillä, joka kertoo, mikäli naisten ja miesten vastauksissa olisi eroa. Voitiin siis todeta, että eroavaisuudet mielipiteissä eivät olleet tarpeeksi suuria antaakseen varmaa tietoa siitä, että kohdeorganisaation lyhyemmällä työkokemuksella olleiden naisten ja miesten välisissä mielipiteissä olisi tarpeeksi eroavaisuutta ollakseen tärkeä kehityskohta.

Vaikka selkeää eroavaisuutta naisten ja miesten välisissä vastauksissa ei Mann Whitney -testillä löytynyt, huomattiin, että kehityskohtia tiimin työkyvyn ylläpidossa esiintyi sekä naisten, että miesten vastauksissa, joten työolojen ylläpito tulisi huomioida tulevassa kehittämisessä. Vastausten hajonta ikäluokissa oli suurta, joten tämä voi kertoa siitä, että tuki työkyvyn ylläpitoon tulisi olla henkilökohtaista. Ilmarisen kehittämän Työkykytalo -mallin, neljännen kerroksen mukaan, juuri esimiesten ja johtajien vastuu on organisoida ja kehittää työpaikan työkykytoimintaa (Työterveyslaitos 2021b). Kohdeorganisaation tulisi ottaa huomioon muuttuneet työolosuhteet sekä elämäntilanne ja mahdollisesti keskittyä lyhyemmän työuran omaaviin miehiin. Lisäksi on hyvä huomioida, että vaikka työkyky koostuu työntekijästä itsestään ja yhteiskunnasta sekä työntekijän yrityksestä, voidaan kehittämisessä harkita, otetaanko tarkemmin erilaiset elämäntilanteet paremmin huomioon. Esimerkkinä voi olla kotiolot, sillä etätö tuo työkyvyn kehittämisen sekä ylläpidon kotiin ja organisaatio on myös tällöin vastuussa työskentelyolosuhteista.

5.1.2 Työn imu ja etätö

Toisessa osiossa, joka koski etätöiden vaikutusta työn imuun, eri ikäiset naiset ja miehet olivat tyytyväisiä työn laatuun, innokkuuteen tehdä työtä, nautintoon sekä palkitsemiseen etätöiden aikana, joka voitiin nähdä myös osion kysymysten kokonaisprosentteista, liitteestä 2. Tiimin koolla huomattiin olevan merkitystä hyvissä keskiarvoissa, sillä lievää korrelaatiota on myös juuri tiimin koon ja innokkuuden tehdä työtä välillä. Korrelaatio voitiin todeta Spearmanin korrelaatiokertoimen tuloksella, joka näkyy liitteessä 3.

Tarkasteltaessa eri muuttujia huomattiin kuitenkin, että miehet, joiden tiimikoko oli 10–15 kokivat olevansa tyytymättömiä tiimin nautintoon tehdä työtä etätyön aikana, mutta keskihajonta näyttää myös, että muuttujan vastauksissa on suurta vaihtelua. Palkitsemisessa ja arvostuksen muuttumattomuuteen olivat tyytymättömiä vastaajista naiset, joiden työkokemus on 11–20 vuotta, ja miehet, joiden tiimin koko oli 10–15. Palkitsemisessa ja arvostuksessa voidaan nähdä tyytymättömyys myös prosentuaalisesti, kun yli 20 % kokonaisvastanneista on antanut arvosanan 2 eli jokseenkin eri mieltä. Tyytyväisimpiä työn imuun etätyönaikana olivat miehet, joiden ikä oli 40–60 vuotta. Miesten ja naisten välistä tilastollista eroa ei havaittu osiossa 2, kuten Mann Whitney -testi näyttää, liitteessä 4. Keskihajonta oli suurta koko osiossa, paitsi nautinnossa tehdä työtä, poikkeuksena miehet, joiden tiimikoko oli 10–15. Pienin keskihajonta vastauksissa oli naisilla, joiden ikä on yli 60 v, kuten voidaan nähdä liitteestä 2.



Kuva 7. Kokonaisprosentit Etätyön aikana koetusta tiimin palkitseminen ja arvostuksesta

Kyselytutkimuksen toista osiota analysoidessa voidaan sanoa, että eri ikäisten naisten ja miesten vastausten perusteella etätyöllä ei ollut negatiivista vaikutusta työn nautintoon, laatuun tai innokkuuteen eli työn imun kolmeen ulottuvuuteen. Lisäksi ikä ei myöskään vaikuttanut etätyön aikana tapahtuneeseen palkitsemisen tyytyväisyyteen. ”Miten Suomi voi?”- seurantatutkimuksen mukaan etätyön koettiin pandemian alussa nostaneen työn imua, mutta seurantatutkimuksen aikana sen huomattiin laskeneen ennen pandemiaa olleelle tasolle. Kuitenkin erityisesti nuorilla huomattiin työn imun laskua etätyön aikana. (Hakanen & Kaltiainen 2021.) Tätä ei kuitenkaan huomata tapahtuneen kohdeorganisaatiossa kyselytutkimuksen mukaan.

Vaikka iällä ei huomattu vaikutusta työn imun osa-alueissa, kuitenkin tiimin koko vaikutti tiimin innokkuuteen tehdä etätyötä. Spearmanin korrelaatiokerroin indikoi lievää positiivisuutta innokkuuden ja tiimin koon välillä, sillä suuremmat tiimikoot antoivat korkeammat

keskiarvot kuin mitä pienemmät tiimin koot, keskiarvojen ollessa 3,95–4,1 pienemmällä tiimeillä ja tiimin koon ollessa 10–15, 4,4–5. Tiimin koolla huomattiin olevan vaikutusta jälleen miesvastaajien kesken. Tämä näkyi sillä, että miehet, joiden tiiminkoko oli isompi, eli 10–15, kokivat etätöön vaikuttaneen negatiivisesti tiimin nautintoon tehdä työtä etätöön aikana sekä tiimin palkitsemiseen ja arvostukseen. Kuitenkaan palkitsemisessa ja arvostuksessa ei huomattu suurempaa korrelaatiota Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan, joten selkeästi ei voida sanoa tiimin koon vaikuttavan palkitsemiseen ja arvostukseen, vaikkakin miehet isoimmissa tiimeissä olivat näin kokeneet. Tällöin voidaan ajatella, että kehittämiskohteena olisi palkitsemisen tarkastelu erityisesti suuremmissa tiimeissä.

Tiimin palkitsemisen sekä arvostuksen kokivat myös muuttuneeksi naiset, joiden työkokemus oli 11–20 vuotta, eli naiset, joilla oli pidempi kokemus kohdeorganisaation tavasta palkita ennen etätöön alkamista. Osion 2 kehityskohdissa voidaan siis huomata, että tiimin koolla ja työkokemuksella on jälleen lievää merkitystä. Tämä voi kieliä siitä, että uuden työmuotoon ei ole vielä kehitetty uusia palkitsemistapoja vastaamaan työpisteellä tapahtuvaa palkitsemista. Etätöön vaikutusta työn imuun osiossa naisten ja miesten välillä ei kuitenkaan huomata tilastollista eroavaisuutta Mann Whitney -testillä, vaikka keskiarvot siitä kertoisivatkin.

Osiossa 2 voidaan huomata, että etätö ei ole vaikuttanut kohdeorganisaation tiimin työn imun ensimmäiseen ulottuvuuteen, eli tarmokkuuteen, jolla on vaikutusta sinnikkyyteen ja ponnisteluun vastoinkäymisissä. Etätö ei myöskään ollut vaikuttanut työn imun toiseen ulottuvuuteen, eli omistautumiseen, joka tuo merkityksellisyyttä työhön. Työn imun kolmas ulottuvuudessa, eli uppoutumisessa, tuloksien perusteella huomattiin muutosta etätöön aikana isomman tiimin miesten vastauksissa, jossa koettiin sen muuttuneen. (Työterveyslaitos 2021c.) Vastaavaa tulosta ei kuitenkaan ollut naisten kohdalla, mutta kehityskohta on silti hyvä huomioida kohdeorganisaatiossa.

Etätöön ja työn imu- osion tärkeimmäksi kehityskohdaksi on nostettava tiimin arvostuksen ja palkitsemisen muuttuminen. Tehdyn työn arvostaminen ja palkitseminen vaikuttavat merkityksellisyyden tutkijoiden mukaan kokemiseen (Armstrong 2020, 213; Rauramo 2009, 2–14; Rauramo 2012, 14–15 ja 123–125). Arvostuksessa löydettiin kehityskohtia sekä naisilta, että miehiltä, sekä tiimin koon, että työkokemuksen mukaan. Tutkimuskyselyn tulos kertoo, että kohdeorganisaatiolla on kehitettävää etätöön aikana tapahtuvasta tiimin palkitsemisesta ja arvostuksesta. Palkitsemisella ja arvostuksella on merkitystä, sillä työntekijä pystyy niistä näkemään suoran kiitoksen tekemästään työstä sekä käytetystä ajastaan (Armstrong 2020, 213). Tämä voi olla tärkeää juuri etätöön aikana, kun suullista kiitosta ei tapahdu fyysisessä työympäristössä.

5.1.3 Työhyvinvoinnin rakenteellinen pääoma ja etätyö

Kolmannessa osiossa, työhyvinvoinnin rakenteellinen pääoma ja etätyö, kokonaisuudessaan eri ikäiset naiset ja miehet kokivat olevansa tyytyväisiä kohdeorganisaation toimiin sekä tiimin osallistamisessa, oppimisen ylläpidossa, että kehittämisessä, työhön vaikuttamismahdollisuuksissa, että uran etenemismahdollisuuksissa. Huomattavaa oli, että suuri osa vastaajista koki kuitenkin informaatiomäärän kasvaneen, paitsi miehet alle 30 vuotta sekä naiset 40–49 vuotta, joka näkyy myös vastaajien kokonaisprosentteissa, lähes 30 %:in antaessa arvosanan 4 eli jokseenkin samaa mieltä.

Tarkemmin tarkasteltaessa eri muuttujia, huomattiin tyytymättömyyttä 40–49-vuotiailla naisilla tiimin osallistamisessa organisaation yhteisten tavoitteiden luomiseksi työnantajan toimesta, sekä tiimin oppimisen kehittämisessä etätyön aikana. Vaikka prosentuaalisesti kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä osallistamiseen, niin juuri naisten ikäluokassa 40–49 v on suurta hajontaa vastauksissa, joka voidaan nähdä liitteestä kaksi. Lisäksi keskihajonta paljastaa, että vastauksissa oli eroavaisuuksia niin miesten ikäluokissa alle 30 vuotta -39 vuotta sekä naisissa 50–59 vuotta, vaikka kokonaisuudessaan keskiarvot ovat tyytyväisen puolella.

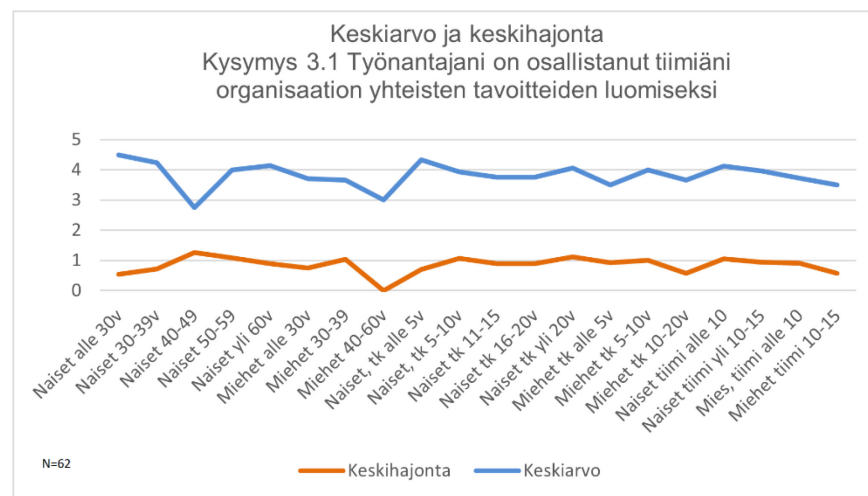
Lisäksi miehet, joiden työkokemus oli 5–10 vuotta olivat tyytymättömiä tiimiläisten urakehitykseen etätyön aikana. Saatua tulosta puoltaa myös Spearmanin korrelaatiokerroin -testi, liite 3 sekä pieni keskihajonta, liite 2. Korrelaatiokerroin näyttää lisäksi yhteyttä iän ja urakehityksen välillä, vaikka kuitenkin iän suhteen tätä ei keskiarvoissa voida havaita. Naiset, jotka omasivat työkokemuksen 5–10 vuotta, antoivat kuitenkin miehiä korkeamman keskiarvon, sen ollessa lähellä ”jokseenkin samaa mieltä” eli 3,85. Spearmanin korrelaation ollessa vain hieman positiivinen ikää ja urakehitystä ei voida kuitenkin täysin yleistää perusjoukkoon, mutta asia on kuitenkin huomionarvoinen. Tyytyväisimpiä kuitenkin juuri urakehitykseensä olivat nuoret, alle 30–39-vuotiaat naiset, jonka tulosta puoltaa myös matala keskihajonta, sekä naiset, joiden työkokemus oli alle viisi vuotta.

Kiinnostavaa on eroavaisuus naisten ja miesten vastauksissa tiimin mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä etätyön aikana. Miesten keskiarvot vaihtelivat välillä 4,0–5,0 ja naisten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,5–4,4, eli naiset olivat hieman miehiä tyytymättömämpiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Silti sekä naisten ja miesten keskiarvot olivat yli neutraalin eli he olivat tyytyväisiä etätyössä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä.

Informaatiomäärän kasvua kokivat eniten miehet, iältään 40–60 vuotta, keskiarvolla 4 ”jokseenkin samaa mieltä”. Kuitenkaan kaikissa muuttujissa informaatiomäärän ei koettu kas-

vaneen etätyön aikana, sillä jokseenkin eri mieltä olivat miehet alle 30 vuotta. Lisäksi informaatiomäärän kasvua eivät olleet kokeneet miehet, joiden työkokemus oli alle viisi vuotta sekä miehet, joiden tiimin koko oli alle 10, keskiarvojen vaihdellussa 2,57–2.81 välillä. Myös jokseenkin eri mieltä informaatiomäärän kasvusta olivat naiset iältään 40–49 vuotta, sekä naiset, joiden työkokemus oli 16- yli 20 vuotta, joissa keskiarvot olivat välillä 2,5–2,87.

Osion keskihajonta paljastaa, että vastauksissa oli paljon eroavaisuuksia, eli keskihajonta koko osiossa oli suurta. Suurimman osion keskihajonnan omaa miehet, joiden työkokemus on 5–10 vuotta. Osion yhtenäisimpiä vastauksissaan olivat naiset alle 39 vuotta.



Kuva 8. Tiimin osallistaminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin

Osiota 3, eli työhyvinvointi ja rakenteellinen pääoma etätyössä, analysoidessa voitiin nostaa kehityskohdaksi kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiimin osallistamisen organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Naiset iältään 40–49 vuotta olivat tyytymättömiä tiimin osallistamiseen organisaation yhteisiin tavoitteisiin työnantajan puolesta, antaen vastauksien keskiarvoksi 2,75 eli jokseenkin eri mieltä. Kuitenkaan samaa tyytymättömyyttä, ei huomattu muissa muuttujissa.

Osallistamisen tärkeys vaikuttaa tavoitteellisuuteen, joka koostuu niin osallistamisesta yhteisiin tavoitteisiin, kuin luottavaisesta ilmapiiristä sekä joustavuudesta, josta tulisi huolehtia myös etätyön aikana (Manka & Manka 2016, 87). Lisäksi osallistaminen varmistaa arvostuksen tunnetta, koska osallistamisessa tulee palautetta työntekijöitä, josta huomaetaan työhyvinvoinnin porrasmallin neljännessä portaassa (Rauramo 2012, 2–14; Rauramo 2009, 14–15 ja 123–125). Lisäksi tyytymättömyys osallistamiseen vaikuttaa sosiaalisen pääoman avainasemassa olevaan johtamiseen, jossa johtajan tärkein tehtävä on saada ihmiset kokemaan itsensä hyödylliseksi ja arvostetuiksi, jota myös osallistaminen kosket-

taa (Manka & Manka 2016, 135). Mikäli kohdeorganisaatio haluaa varmistaa, että työntekijät sitoutuvat yhteiseen strategiaan, tulisi myös osallistamisesta huolehtia etätyöstä huolimatta.

Työhyvinvoinnin rakennepääoman ja etätyön toiseksi kehityskohdaksi voidaan nostaa oppimisen ja osaamisen kehitys. Sekä naisissa ja miehissä pääasiallisesti oltiin tyytyväisiä oppimisen ja osaamisen kehittämiseen, mutta on huomattava, että sekä miesten iältään alle 30 vuotta – 39 vuotta keskihajonta vastauksissa on suurta, kuten myös naisten vastauksissa 50–59 vuotta. Selkeästi tyytymättöimpiä oppimisen ja osaamisen kehittämiseen olivat naiset iältään 40–49 vuotta. Osaaminen ja oppiminen on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se liittyy turvallisuuden tunteeseen, kun työntekijöiden tehokkuutta parannetaan (Armstrong 2020, 268). Lisäksi oppimisen ja osaamisen kehittäminen antaa mahdollisuuden työyhteisölle selvitä muutoksesta ja tämä vaatii kehitystä organisaation jokaisella tasolla (Manka & Manka 2016, 88). Jotta kohdeorganisaatio voi varmistaa työyhteisönsä sekä selviämisen muutoksista, että turvallisuuden tunteen, tulisi etätyön aikana oppimisen ja osaamisen kehittämiseen löytää uusia tapoja, varsinkin mikäli hiljainen, työpaikalla tapahtuva, tieto ei liiku kuten aikaisemmin.

Osion kolmanneksi kehityskohdaksi nousi rakennepääoman kannustinarvo ja tarkemmin urakehitys, johon olivat tyytymättömiä miehet, joiden työkokemus on 5–10 vuotta. Kehityskohdassa nousee esille sekä sukupuoli, että työkokemus, sillä tyytyväisimpiä urakehitykseen olivat nuoret, alle 30-vuotiaat naiset sekä naiset, joilla oli työkokemus alle viisi vuotta. Urakehitys etätyön aikana on ollut huomionarvoisena kohtana myös etätyön uusimmissa tutkimuksissa, joissa huomattiin, että eräiden tutkimuksien perusteella etätyötä tekeillä ylennysprosentti on 50 % alhaisempi, kuin työpaikalla työtä tekevien. (Cappelli & Bonet 2021, 22–23.) Etätyö voi siis syystäkin aiheuttaa huolta urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa (Haapakoski ym. 2020, 152). Kyselyn perusteella voidaan siis huomata samaa trendiä tapahtuneen kohdeorganisaatiossa. Tärkeää on huomata, että kehityskohdassa on selkeä sukupuoliero, koska naiset samalla työkokemuksella olivat tyytyväisempiä, kuin miehet, vaikkakaan tulosta ei voi yleistää perusjoukkoon.

Neljäntenä kehityskohtana tulee esille informaatiomäärän kasvu, jonka vaikutus voi näkyä työhön vaikuttamismahdollisuutena. Informaatiotulvan kasvua koettiin miesten ikäluokassa 40–60, mutta myös lievää positiivista keskiarvoa saatiin muissa muuttujissa. Kuitenkin monissa muuttujissa koettiin, että muutosta ei ole tapahtunut tai mahdollisesti informaation määrä olisi jopa vähentynyt, kuten nuorten miesten keskuudessa tai naiset iältään 40–49 vuotta. Prosentuaalisesti voidaan nähdä myös, että informaatiomäärän kasvua on tapahtunut etätyön aikana, sillä 30 % on antanut arvosanan 4, eli jokseenkin sa-

maa mieltä, joka nähdään liitteessä 2. Vaikka selkeää trendiä ei voida nähdä eri muuttajien välillä, voidaan huomata, että sekä naisissa että miehissä informaatiomäärän kasvua on koettu. Informaatiomäärän kasvu voi aiheuttaa turhautumista työntekijöissä, kun suodatus tärkeistä asioista ei onnistu nopeasti aiheuttaen kuormitusta ja alentaen suorituskykyä (Hasson & Butler 2020, 43; Manka & Manka 2016, 113–114).

Etätyön positiivisista vaikutuksista nousi esille juuri tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin työelämän sekä arkielämän yhdistämisessä (Choudhury 2021, 36–43). Etätyön tuoma mahdollisuus vaikuttaa omaan arkeen on koettu myös pitävän paikkansa kohdeorganisaatiossa, ja näin vahvistaen aikaisempaa teoriaa etätyön hyödyistä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet sekä arkea helpottava etätyö tuo hallinnan tunnetta, joka lisää työn imua sekä tuottavuutta (Armstrong 2020, 268).

5.1.4 Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma ja etätyö

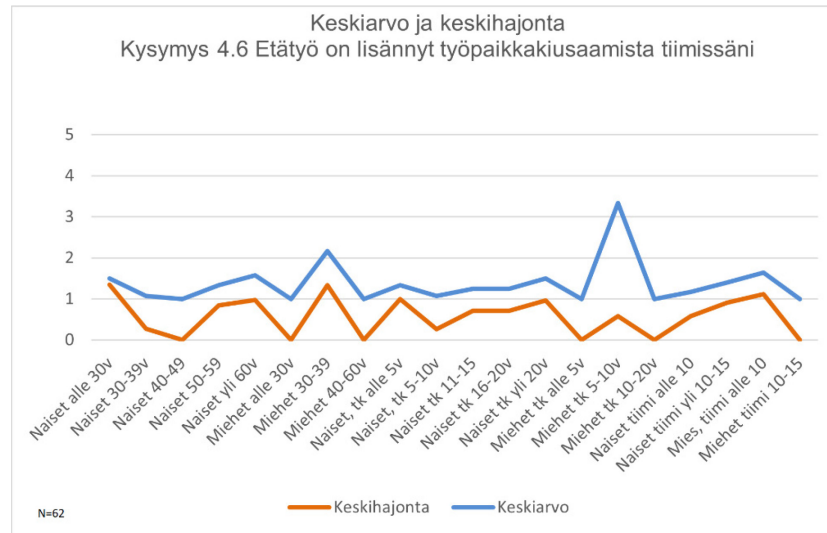
Neljännessä osiossa, työhyvinvointi ja sosiaalinen pääoma, sekä naiset että miehet eri ikäluokista olivat tyytyväisiä etätyöhön vaikutukseen sosiaalisessa pääomassa. Kuitenkin on huomionarvoista, että miehet, joiden työkokemus oli 5–10 v olivat tyytymättömiä esihenkilön tukeen, motivointiin sekä tiimiläisten yhteistyöhön etätyön aikana. Vastaavalaista tyytymättömyyttä ei kuitenkaan havaittu muissa muuttujissa.

Vastaajien antamat keskiarvot kertoivat tyytyväisyydestä esihenkilön uusien tukitapojen luomisesta etätyön aikana sekä hänen kykenemisestensä osallistamaan yhteisiin tavoitteisiin etätyön aikana. Kaikki muuttajat antoivat keskiarvoina joko neutraalin tai yli neutraalin arvosanan. Vaikka neutraali arvosana ei itsessään kerro tyytyväisyydestä, voitiin huomata, että etätyö ei ollut muuttanut näitä kokemuksia huonompaan.

Sekä naiset, että miehet eri ikäryhmissä ja eri työkokemuksella kokivat, että työpaikkakiusaaminen ei ollut kasvanut etätyön aikana. Poikkeuksena muihin muuttujaryhmiin, miehet, joiden työkokemus oli 5- 10 v kokivat sen hieman yli neutraalin eli lähellä jokseenkin samaa mieltä, keskiarvolla 3,3 ja keskihajonta paljastaa että vastauksissa oltiin myös suhteellisen yhtenäisiä, joka nähdään liitteessä 2. Hajontaa vastauksissa on myös muissa muuttujissa, mutta samalla monissa muuttujissa hajontaa vastauksissa ei ole lainkaan, joka kielii siitä, että kokonaisuudessaan työpaikkakiusaamisen ei koettu kasvaneen kokonaisuudessaan etätyön aikana.

Katsottaessa Spearmanin korrelaatiokerroin -testiä, ei huomattu tilastollisesti positiivista korrelaatiota muuttajien ja kysymysten välissä, eikä tilastollista eroavaisuutta naisten ja miesten välillä, kuten liitteet 3 ja 4 näyttävät. Tyytyväisimpiä työhyvinvoinnin sosiaaliseen

pääomaan ja etätyöhön olivat miehet iältään 40–60 vuotta. Hajontaa vastauksissa todettiin, joista suurin oli miehillä työkokemukseltaan 5–10 v ja pienintä hajontaa vastauksissaan voidaan nähdä olevan naisten, iältään yli 60 v vastauksissa.



Kuva 9. Työpaikkakiusaaminen etätyön aikana

Neljättä osiota eli etätyö ja työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma, analysoidessa huomattiin, että tulokset osoittivat, että 5–10 vuoden omaavat miehet olivat tyytymättömiä etätyön aikana tapahtuneeseen esimiehen tukeen, motivoitiin sekä tiimiläisten yhteistyöhön. Työyhteisön tuen puutteella etätyön aikana on suuriakin merkityksiä, sillä Arrow ym. toteavat, että juuri työyhteisön ja tiimin vuorovaikutus saa työntekijöitä ponnistelemaan paremmin kohti yhtenäisiä onnistumisia (Wright, Emich & Klotz., 2017, 51). Lisäksi etätyön viimeisimmässä tutkimuksessa on huomattu, että etätyön aikana on koettu tiimin sekä esimiehen tuen kaikonneen ja näin vaikutukset yhteisen hyvän eteen tekemiseen voivat vähentyä (Hakanen & Kaltiainen 2021). Työyhteisön puute sekä kokemus esimiehen tuen puutteesta voivat vaikuttaa tunteeseen eristäytymisestä ja tällöin tulisi johtamisessa erityisesti kiinnittää huomiota niiden vaikutuksesta syntyvään uupumiseen, jonka huomaaminen etätyön aikana voi olla alentunut, kun jatkuvaa fyysistä näkemistä ei tapahdu.

Nykyisessä, varsinkin modernissa johtajuudessa esimiehen sosiaalinen tuki korostuu, jonka takia kokemuksille tuen laskusta tulisi antaa painoarvoa (Manka & Manka 2016, 138). Mitchell (2018, 5) korostaakin Mankan & Mankan lisäksi, että työntekijöiden hyvinvointia johtajuudessa voidaan kaivata uudenlaisia tapoja tukemiseksi. Johtajuudessa tulisi varmistaa erilaisten muutosten onnistuminen (Hasson & Butler 2020, 31). Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että esihenkilöiden tulisi kohdeorganisaatiossa löytää uusia tapoja työntekijöiden tukemiseen myös uudessa työn muodossa.

Suomalaisen työyhteisön yhden ongelman, kiusaamisen, oli koettu pysyneen ennallaan tai laskeneen etätyön aikana vastaajien mielestä. Poikkeuksen teki miehet työvuosiltaan 5–10 vuotta. Kyselyssä ei kuitenkaan selvitetty millaisen kiusaamisen muodosta voisi olla kysymys. Siksi ei voida tarkemmin päätellä, että etätyö voisi aiheuttaa esimerkiksi avoimen kiusaamisen muodossa tarkoituksellista eristämistä. Kokemus voi toki johtua siitä, että työyhteisön sekä esimiehen tuki on muuttunut etätyön aikana. Kysymykset kiusaamisen kasvamisesta etätyön aikana sekä eristäytymisestä kysyttiin erillisesti, sillä etätyö olisi voinut luoda mahdollisuuden tarkoitukselliseen eristämiseen. Vaikka kiusaamisen koettiin nousseen miesten työkokemuksella 5–10 vuotta, he eivät silti kokeneet eristäytymisen kasvaneen etätyön aikana eli näillä kahdella ei ole selkeää yhteneväisyyttä tuloksien perusteella. Kiusaamisen kokemus on silti otettava kohdeorganisaatiossa vakavasti sekä hyvänä jatkoselvitystyönä kohdeorganisaatio pystyisi varmistamaan, että minkä muotoista kiusaaminen on ja miten se ilmenee etätyön aikana. Kohdeorganisaatiolla, eli työnantajalla, on lisäksi velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamisen muotoihin työturvallisuuslailla, riippumatta työn muodosta (Manka & Manka 2016, 151).

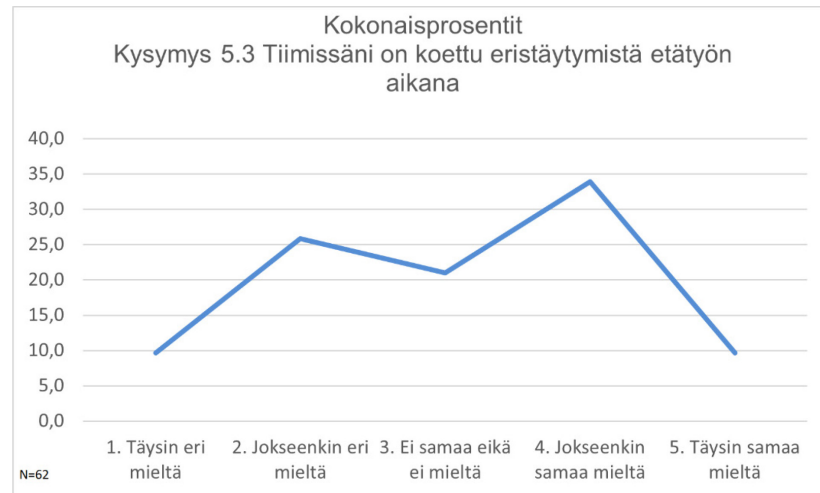
5.1.5 Etätyö

Viidennessä osiossa, joka koski etätyön uusimpia tutkimuksia koettiin, että etätyö oli helpottanut arjen ja vapaa-ajan yhdistymistä, sekä tuotteliaisuuden ja työrauhan olleen parempi etätyön aikana. Kysymyksiin vastanneista lähes 90 % antoivat arvosanan 4 tai 5 eli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, katsottaessa liitettä 2.

Korkeimman keskiarvon työn ja vapaa-ajan yhdistymisestä antoivat naiset iältään 30–39 vuotta. Etätyön ei kuitenkaan koettu nostaneen tiimin henkistä kuormitusta, josta kertoo kokonaisprosentteissa se, että 45 % vastaajista antoi arvosanan 1 tai 2 eli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Etätyön ei nähty vaikuttavan myöskään ylitöiden kasvamiseen, joka nähdään myös kokonaisvastanneiden prosentteissa, yli 50 % antaessa arvosanan 1 tai 2, joka voidaan nähdä liitteessä 2.

Etätyön tuomaa tiimiläisten eristäytymistä koettiin tapahtuneen etätyön aikana 40–59-vuotiaiden naisten, sekä naisten, joiden työkokemus oli 11 vuotta – yli 20 vuotta, kohdalla. Lisäksi eristäytymistä oli kokenut selkeästi miehet, joiden ikä oli 40–60 vuotta ja miehet, joiden työkokemus oli 10–20 vuotta. Vähiten eristäytymistä olivat, tiimikoosta riippumatta, kokeneet miehet. Tiimin eristäytymistä puoltaa myös se, että 45 % kokonaisvastanneista on antanut arvosanan 4 tai 5 eli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, joka nähdään liitteessä 2.

Henkistä kuormituksen lisääntymistä oli koettu lievästi naisten ikäluokassa 50–59 vuotta. Osiossa 5 ei kuitenkaan huomattu tilastollista eroa naisten ja miesten välillä tai korrelaatiota muuttujien välillä, kuten voidaan huomata liitteistä 2 ja 4. Hajontaa vastauksissa oli suuresti, suurinta sen ollessa miehillä, joiden työkokemus oli alle 5 vuotta ja pienintä naisilla, joiden ikä oli 30–39 v, joka nähdään liitteessä 2.



Kuva 10. Tiimissä koettu eristäytyminen

Viidettä osiota, etätö, analysoidessa huomattiin, että työelämän- ja vapaa-ajan yhdistyminen koettiin vahvasti onnistuneen vastaajien puolesta, poikkeuksena miehet iältään 40–60 vuotta. Vastaajien antamat arvosanat puoltavat aikaisempia tutkimuksia etätöyön onnistumisista eli arjen helpottumisesta, esimerkiksi työmatkojen poistuessa. Lisääntynyt vapaa-aika voi näkyä juuri perhe-elämän arjen helpottumisesta työelämän kanssa (Choudhury 2021, 36–43; Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 17). Lisäksi vastaajat olivat kokeneet työrauhan kasvaneen, joka onkin etätöyössä koettu olevan positiivinen vaikutin, esimerkiksi keskittymistä vaativissa työtehtävissä (Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 17).

Vaikka tutkimus ei tarkentanut kuinka helpottunut vapaa-aika vaikuttaa työn tekemiseen, aikaisempien tutkimuksien mukaan helpottunut vapaa-aika voi nostattaa työhyvinvointia (Helle 2004, 17–18). Tämä onkin näkynyt myös siinä, että vastaajat kokivat tiimin tuottavuuden kasvaneen. Tämä puoltaa tutkimuksia, joissa tuottavuus on koettu nousseen etätöyön aikana (Choudhury 2021, 36–43; Helle 2004, 22).

Tiimissä koettua eristäytymistä olivat kokeneet selkeästi naiset 40–59 v mutta eivät nuoret naiset alle 30 vuotta tai yli 60 vuotta. Lisäksi naiset olivat kokeneet eristäytymistä molemmissa tiimikokoluokissa ja työkokemuksella 11- yli 20 vuotta. Lisäksi eristäytymistä olivat kokeneet miehet iältään 40–60 vuotta ja työkokemukseltaan 5–10 vuotta, mutta poikkeuk-

sena naisten tuloksiin miehet molemmissa tiimikokoluokissa eivät olleet kokeneet eristäytymistä. Tulosten perusteella voidaan siis selkeästi sanoa etätyön lisänneen eristäytymistä kohdeorganisaatiossa, joka nähdään molemmissa sukupuolissa myös prosentuaalisesti kokonaisvastanneiden vastauksissa.

Eristäytymisen kokemus etätyön aikana onkin uusimpien tutkimuksien mukaan koettu suurena kehityskohtana. Choudhury (2021, 36–43) argumenttien mukaisesti myös kyselytutkimuksessa huomattiin vastaajien kesken eristäytymistä työyhteisöstä. Eristäytymistä huomattiin varsinkin pidempien työurien omaavilla. Sosiaalisten kontaktien väheneminen etätyössä onkin ollut paljon uusimpien tutkimuksien tuloksissa keskustelun aiheena, sillä etätyö voi vaikuttaa kommunikointiin sekä tiedon jakamiseen. Huolena on myös, että mentorointi, hiljaisen tiedon jakaminen sekä työtoveruus jäävät vähemmälle ja näin aiheuttavat sosiaalisesti sekä ammatillisesti eristäytymistä (Hesketh & Cooper 2019, 22). Mikäli työntekijä tämän päälle kokisi kasvavaa henkistä kuormitusta sekä ylitöiden kasvamista, voi silloin mahdollisuus burn outtiin nousee, kun työntekijän tilannetta ei voi nähdä kasvotusten tapahtuvana kontaktina (Choudhury 2021, 36–43). Tulosten perusteella näkyy selkeää negatiivista kehitystä etätyön aiheuttamassa eristäytymisessä, sillä kokemus nähtiin monissa muuttujissa.

5.1.6 Kyselytutkimuksen keskeisimmät löydökset

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli etsiä vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”Miten etätyöhön ensimmäistä kertaa siirtyneet työntekijät kokivat työnantajan ylläpitäneen tiimin työhyvinvointia ja kehittäneet sitä siirtymäkaudella”. Kyselytutkimusten perusteella oli tarkoitus löytää keskeiset kehityskohdat kohdeorganisaatiossa

Poikkeuksena etätyön aikaisempiin tutkimuksiin, vastaajat eivät kokeneet tiiminsä ylitöiden kasvaneen tai henkisen kuormituksen nousseen etätyön aikana. Henkisen kuormituksen vähentämiseen juuri työn mitoitus on tärkeää, joka voisi näkyä juuri lievästi kasvaneiden ylitöiden määrässä. Henkisen kuormituksen, ylitöiden sekä eristäytymisen yhdistelmä voi vaikuttaa työuupumukseen, johon työnantajalla on lainmukainen puuttumisvelvollisuus (Helle 2004, 221–222; TTurvL 23.8.2002/ 738). Kohdeorganisaatio on kuitenkin, ainakin osittain, onnistunut huolehtimaan henkisestä kuormituksesta, vaikkakin eristäytymistä on koettu vastaajien mukaan.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella saatiin selville, että tiimin etätyön työrauhaan, tuottavuuteen sekä työn ja vapaa-ajan yhdistymisen positiiviset puolet nousivat kyselytutkimuksen vastaajilla esille ja löydökset vastasivat aikaisempia tutkimuksia sekä teoriaa

(Choudhury 2021, 36–43; Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 22). Kohdeorganisaatiota ajatellen tyytyväisyys voi nostattaa työntajakuvaa (Haapakoski ym. 2020, 152; Helle 2004, 22). Lisäksi oppimisen ja osaamisen ylläpito sekä kehittäminen koettiin onnistuneen etätöön siirtymäkaudella. Näiden ylläpito uuden työn muodossa olivat koettu positiiviseksi kohdeorganisaation toimenpiteistä.

Tulokset paljastivat myös etätöön negatiivisia puolia. Tästä esimerkkinä nousi tuen saamisen puute sekä esimieheltä, että työtovereilta, joka vastaa aikaisempaa teoriaa (Choudhury 2021, 36–43). Lisäksi työolojen ylläpidossa, palkitsemisessa ja arvostuksessa koettiin olevan kehittämisen varaa etätöön siirtymäkaudella. Kyselytutkimuksen perusteella ei kuitenkaan noussut esille selkeää yhtä työhyvinvoinnin osa-aluetta kehittämiskohteeksi. Sen sijaan selkeiksi kehittämiskohteiksi nousi yksittäisiä osioita työhyvinvoinnin useammasta osa-alueista, kuten palkitseminen ja arvostus, etätöön aikana tapahtunut eristäytyminen sekä työolojen ylläpito.

Kyselytutkimuksen perusteella ei noussut täysin uutta tietoa etätöön hyödyistä tai kehityskohdista, paitsi palkitsemisesta ja arvostuksesta, joita ei aikaisemmin ole huomioitu tutkimuksissa. Lisäksi voidaan huomata, että työuran pituudella näyttäisi olevan merkitystä, jota ei aikaisemmissa tutkimuksissa ei löydetty tutkimuksissa.

Tuloksien perusteella selkeiksi kehittämiskohdiksi nousi tiimin työolojen ylläpito, etätöön aikana tiimissä koettu eristäytyminen sekä tiimin kokemus palkitsemisen ja arvostuksen muuttumisessa etätöön aikana. Nämä kolme kehityskohtaa valittiin pohjaksi Workshopille.

5.2 Workshopin tulokset ja analyysi

5.2.1 Työntekijöiden ehdotukset parantaa tiimiläisten työolojen ylläpitoa kohdeorganisaatiossa etätöön aikana

Ensimmäinen kehityskohtaan etsittiin tukitoimia kysymyksellä ”Millä toimenpiteillä työnantaja voi paremmin ylläpitää tiimiläisten työoloja etätöön aikana? Esimerkiksi: millä keinoin työnantaja voi tukea tiimin ergonomisia ratkaisuja?” Kaikki kolme pienryhmää tuottivat useita ehdotuksia ergonomian parantamiseksi. Laitteiden lainattavuus, mahdollisuus ostaa tai vuokrata nousi esille useissa ehdotuksissa. Ergonomisissa välineissä toivottiin pieniä sähköpöytiä ja lisälaitteita, jotka mahdollistavat seisomisen, Lisäksi nähtiin tarve saamaan työaikaan, tauotukseen ja ravintolalounasmahdollisuuteen, kun työpaikalla. Myös yhteydenpito tiimiläisten välillä koettiin tärkeäksi. Kaikkien pienryhmien tulokset voidaan nähdä liitteessä 7.

Workshopin osallistajat pisteyttivät ehdotuksen, joka loi tärkeysjärjestyksen ratkaisuihin. Eniten pisteitä osallistujilta sai ergonomiset toimistokalusteet, joita on mahdollista ostaa/vuokrata/lainata, 8 pisteellä. Toiselle sijalle nousi Easybreak-lounasmahdollisuuden hyödyntäminen myös etätyössä kahdella pisteellä. Kolmannelle sijalle nousi pienet sähköpöydät tai lisälaitteet, mikä mahdollistaa esim. seisomisen, yhdellä pisteellä. Pienryhmien ehdotukset voidaan nähdä liitteestä 7 sekä kootusti kuvasta 11.

KEHITYSKOHTA 1:
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PAREMMIN YLLÄPITÄÄ
TIIMILÄISTEN TYÖOLOJA ETÄTYÖN AIKANA?
ESIMERKIKSI: MILLÄ KEINAIN TYÖNANTAJA VOI TUKEA TIIMIN ERGONOMISIA RATKAISUJA?

- A. Easybreak-lounasmahdollisuus myös etätyössä 2. Sija (2p)
- B. Ergonomiset toimistokalusteet (mahdollista ostaa/vuokrata/lainata) 1. Sija (8p)
- C. Pienet sähköpöydät tai lisälaitteet, mahdollistaen esim seisomisen 3. Sija (1p.)
- D. Näytöt ja hyvä tuoli
- E. Työaika sama kuin olisit työpaikalla, tauotus!
- F. Yhteydenpito tiimiläisten välillä

Pisteytys K1. Esimerkki K1-A



Kuva 11. Kehityskohta yhden tulokset, kaikkien ryhmien ehdotukset yhdessä

Analysoidessa ensimmäistä kehitysehdotusta, tuli esille, että pienryhmille tärkeimmäksi kehitystoimeksi tuli ergonomisten kalusteiden vuokraus sekä toimivat työvälineet, joita voitaisiin vuokrata tai lainata. Kysymys oli tärkeä, sillä se kosketti työkykyä, jossa kohdeorganisaatio työnantajana sekä esimiehet ovat puolestaan päävastuussa työskentelyolosuhteista (Alahuhta & Huhta 2018, 18–19; Työterveyslaitos 2021b). Osallistujat antoivat ratkaisuksi suosituksen työntekovälineiden lainauksesta, jolla voidaan varmistaa, että ergonomiset ratkaisut olisivat yhtä laadukkaita niin kotona, kuin mitä ne olisivat töissä. Näin pystyttäisiin ennaltaehkäisemään paremmin etätyön haasteena olevia tuki ja liikuntaelinvammoja, mikäli ergonomiasta ei huolehdita (Helle 2004, 21).

Lisäksi esille nousi tauotuksesta huolehtiminen etätyön aikana, joka korostuu etätyön aikana vielä enemmän kuin fyysisessä työtilassa tapahtuvassa työssä (Haapakoski ym. 2020, 102). Työhyvinvoinnin perustana on työn vaatimusten oikea mitoittaminen, joka sisältää myös päivän aikana pidettävät tauot. Osa työn mitoituksesta huolehtimisesta on myös työntekijän omassa käsissä. Samalla on tärkeä muistaa, että etätyössä muu sähköisiä kanavia tulevat yhteydenotot saattavat viedä aikaa itse työltä (Hasson & Butler 2020, 43). Tämä puolestaan voi vaikuttaa työn hallintaan. Samaa mieltä Hassonin ja Butlerin kanssa on Rauramo (2009, 2–8 ja 2012, 14–15 ja 26–39), joka painottaa työhyvinvoinnin ensimmäisessä portaassa, että työn mitoitus, jaksoitus ja tauotus ylläpitää työhyvinvointia,

jotta työntekijällä on myös energiaa vapaa-aikana sekä täten pystytään ennaltaehkäisemään sairauksia

Eurofundin teettämässä tutkimuksessa juuri tauottamisessa huomattiin, että vastaajilla oli vaikeuksia erottaa työtilaa ja kotia (Ahrendt ym. 2020, 33). Tämän takia pelkkä taukojen pitäminen ei välttämättä riitä, vaan se voisi myös vaatia keskustelua siitä, millainen tauko pidetään, jotta työaikana virkistyy. Fyysisillä työpaikoilla työpisteeltä liikutaan hakemaan kahvia erillisestä tilasta tai lähdetään jopa ravintolaan lounaalle, joka selkeästi tauottaa työtä.

Työoloihin oli myös noussut yhteydenpito tiimiläisten välillä. Tällä voidaan ajatella mahdollisesti, että työoloihin lasketaan myös tiimiläisten yhteydenpito, jossa myös saadaan tukea kollegoilta työhön sekä hiljainen tieto vaihtavat omistajaa. Etätyössä korostuu päivittäisten keskusteluiden vähyys, jossa työntekijät kokevat olevansa irrallaan tietovirroista sekä muista työntekijöistä, johon juuri säännöllinen ja sovittu yhteydenpito toisi ratkaisua. Yksinäisyys sekä eristäytyminen ovatkin yksiä etätyön haasteita, vaikka kaikki eivät näin tiimistä kokisikaan, johon löydettiin selkeitä kehitysehdotuksia (Hesketh & Cooper 2019, 22).

Lisäksi nousi myös lounastuki, Easybreak- järjestelmä, jolla työntekijät voisivat saada samankaltaista lounastukea kuin mitä työpaikalla ostaessaan lounasta ravintolasta mukaan tai syödessään paikan päällä. Tottumus pitää tauko työpäivästä syömällä ravintolassa saikin kolmanneksi eniten pisteitä workshoppiin osallistujilta. Tämä on uusi ehdotus, joka eroaa aikaisemmasta tutkitusta tiedosta ja antaa etätyön aikana myös lisämahdollisuutta erottaa työtä ja vapaa-aika.


5.2.2 Työntekijöiden ehdotukset tiimin palkitsemiseen ja arvostukseen parantamiseen etätyön aikana kohdeorganisaatiossa

Toiseen kehityskohdan ”Millä toimenpiteillä työnantaja voi parantaa tiimini palkitsemista ja arvostusta etätyön aikana?” kolmen pienryhmän ratkaisuehdotuksissa oli nähtävissä sisällöllisiä eroja, kuten taloudellisen palkitsemisen tärkeys, ilmapiirin korostaminen sekä arkeen liittyvät konkreettiset muistamiset. Kaikki ryhmien ehdotukset näkyvät liitteessä 7 sekä yhdistettynä kuvassa 12.

Pisteytyksessä nousivat esille selkeästi rahallisimmat korvaukset. Ensimmäisen sijan toisessa kehityskohdassa sai liikuntaedut ja muut palvelulahjakortit (7 p). Toiselle sijalle nousi samankaltaista ja yhtäaikaista palkitsemista, kuten lahjakortti, minkä voi vapaasti käyttää haluamallaan tavalla. (2 p). Kolmannelle sijalle nousi kaksi vaihtoehtoa: herkkulähetys kotiin sekä hyväntuon kertakorvaus esim. 100e lisäys palkkaan silloin tällöin. (1 p kummallakin), kuten voidaan nähdä kuvasta 12.

KEHITYSKOHTA 2
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PARANTAA TIIMINI PALKITSEMISTA JA ARVOSTUSTA ETÄTYÖN AIKANA?

- A. Yhteinen virtuaalitapahtuma
- B. Herkkulähetys kotiin 3. Sija (1p)
- C. Liikuntaedut ja muut palvelulahjakortit 1. Sija (7p)
- D. Samankaltaista ja yhtäaikaista. Lahjakortti, minkä voi vapaasti käyttää haluamallaan tavalla. 2. sija (2p)
- E. Hyväntuon kertakorvaus esim 100e lisäys palkkaan joskus. 3. Sija (1p)
- F. Ilmainen lounas joskus
- G. Esim. suklaa yllätys
- H. Luottamuksen ilmapiiri
- I. Tunne kuulumisesta tasaveroisena tiimiin

Pisteytys K2. Esimerkki K2:A


Kuva 12. Kehityskohta kahden tulokset, kaikkien ryhmien ehdotukset yhdessä

Analysoidessa Workshopin toiseen kehityskohtaan tehtyjä kehitysehdotuksia, huomataan että tärkeimmäksi nousi rahalliset toiveet, kuten lahjakorttia, hyväntuon kertakorvausta ja ilmainen lounas. Kuitenkin kehitysehdotuksissa toivottiin, että lahjat olisivat samankaltaisia sekä yhtäaikaisia, kuten esimerkiksi lahjakortti, jota olisi vapaus käyttää haluamallaan tavalla. Lahjakortin samanarvoisuus kaikille voisi siis luoda tasa-arvoa tiimiläisten kesken sekä samalla antaa arvostusta kaikesta työstä tiiminä, eikä niinkään vain yhden henkilön onnistumisista. Tutkimuksissa työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman kehittämisessä huomioidaan usein reiluuutta, tasa-arvoa sekä tasapuolisia palkintoja (Armstrong 2020, 268; Manka & Manka 2016, 148). Kokonaisuudessaan kehitysehdotuksissa näkyi enemmänkin painotus rahalliseen palkitsemiseen, joka voidaan nähdä kiitoksena tehdystä työstä ja työntekijän käyttämästä ajasta. Tätä työn imuun vaikuttavaa tekijää löytyy esimerkiksi Crawfordin ym. listaamista työn imua kasvattavista tekijöistä (Armstrong 2020, 212).

Ehdotuksissa tuli esille yhteistä tekemistä tiimin kanssa, jossa korostui yhteisöllisyys. Tiimin yhteisöllisyys voidaan nähdä olevan tärkeä työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman kehittämisessä, jonka merkitys on suuri työhyvinvoinnissa (Manka & Manka 2016, 148). Ehdotuksissa näkyi myös, että mikäli tiimin onnistuminen on ollut hyvää palkitsemista, esimerkiksi kakkukahvia, ei jätettäisi pitämättä. Ehdotuksissa siis korostui, että palkitsemisen

tulisi olla samankaltainen myös etätöiden aikana, kuin mitä se oli fyysisellä työpaikalla ollessa. Ehdotuksissa palkitsemisessa korostuu valinnanvapaus, esimerkiksi lahjakortin valinnaisuudessa. Tässä voidaan hakea huomiota sille, että jokaiselle ei välttämättä käy hierontaa, liikunta tai joku muu lahjakortti elämäntilanteen takia, joka on myös osoitus tasapuolisuudesta kaikkia muita tiimiläisiä kohtaan. Tasapuolisuus onkin tärkeä näkökulma kehitettäessä työhyvinvoinnin strategiaa, kuten Guest on maininnut (Armstrong 2020, 268).

Ehdotuksissa näkyi myös yhteenkuuluvuuden tarve, joka näkyi toiveena luottamuksen ilmapiiriin tunteessa sekä samoin tunteeseen kuulumisesta tasaveroisena tiimiin. Osassa ehdotuksia korostui työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman työyhteisöllisyyden tärkeys. Tutkijat korostavatkin yhteenkuuluvuutta varsinkin tasa-arvoisuutta (Armstrong 2020, 268; Manka & Manka 2016, 148). Vaikka erikseen ei mainittu, koskiko luottamuksen ilmapiiri esimiestä vai työyhteisöä, tulisi molemmat ottaa tässä oletukseksi. Varsinkin etätöimaailmassa johtajalta vaaditaan luottamusta työntekijöihin, jopa erityistä osaamista luoda sitä etäpalavereihin. Näitä taitoja tarvitaan, jotta voidaan luoda luottamuksen ilmapiiri sekä se on myös osa turvallisuuden tunteen luomista työpaikalle, joka olisi tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työpaikka, jota puoltavat niin Rauramo (2009, 2–9 ja 2012, 14–15 sekä 70–87) toisessa portaassaan, kuin Tytti Pöysti (2021, 50).

Ehdotuksen pisteytyksessä suurimmat pisteet saivat kaikki rahalliseen arvostukseen ja palkitsemiseen viittaavat vaihtoehdot. Tämä voisi indikoida, että luottamuksen sekä tasa-arvoinen ilmapiiri on onnistuttu luomaan kohdeorganisaatiossa. Kuitenkin näinkin pienellä workshop ryhmällä asia tuli esille, jonka takia kohdeorganisaation tulisi tähän kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Palkitsemiseen ja arvostukseen keskittyminen voisi kasvattaa sekä yksilön että tiimin työhyvinvointia, että moraalialia, kuten Oades ja Dulagil (2017, 256) argumentoivat.

5.2.3 Työntekijöiden ehdotukset tiimiläisten eristäytymisen vähentämiseen etätöiden aikana kohdeorganisaatiossa


Kolmannessa kehityskohdassa haettiin ratkaisuja kysymykseen ”Millä toimenpiteillä työnantaja voi vähentää tiimiläisten eristäytymistä etätöiden aikana?”. Pienryhmissä ehdotettiin keinoksi tiimiläisten säännöllistä yhteydenpitoa. Lisäksi toivottiin esihenkilön kanssa tehtäviin henkilökohtaisiin keskusteluihin lisäystä, koskien omaa hyvinvointia myyntitulosten tarkastelun lisäksi. Yhteydenpidon ehdotettiin olevan säännöllistä mutta siinä tulisi olla sovitut toimintatavat. Johtuen pienryhmien samankaltaisista ehdotuksista, kuvaan 13 muodostettiin yhteen neljä kehitysehdotusta. Pienryhmien kaikki ehdotukset löytyvät liitteestä 7.

Kolmannessa osioissa tärkeimmäksi tavaksi toimia arkipäivässä nousi pisteytyksen mukaan selkeästi ”miten menee-juttutuokiot esihenkilön kanssa” (6 p). Toiselle sijalle nousi säännöllinen yhteydenpito eli virtuaaliset tiimihetket yms. (3 p) ja kolmannella sijalla oli esimiehen tavoitettavuus tarvittaessa ja muiden yhteistyö kumppaneiden tavoitettavuus. Myös sovitusti. (2 p), kuten voidaan nähdä kuvasta 13.

KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?

- A. Säännöllinen yhteydenpito (virtuaaliset tiimihetket yms.) **2. Sija (3p)**
- B. Miten menee-juttutuokiot esihenkilön kanssa. Esimerkiksi henkilökohtaiset keskustelut viikoittain esim. myyntikatsauksien sijaan **1. Sija (6p)**
- C. Kamerat päällä etäpalavereissa
- D. Esimiehen tavoitettavuus tarvittaessa ja muiden yhteistyö kumppaneiden tavoitettavuus. Myös sovitusti. **3. Sija (2p)**

Pisteytys K3. Esimerkki K3:A



Kuva 13. Kolmas kehityskohta, ryhmien yhteistulokset

Analysoidessa workshopin tuloksia voidaan nähdä, että kaikkien pienryhmien vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä tiimin eristäytymistä ehkäisevien keinojen löytämiseksi. Painopiste ehdotuksissa oli yhteydenpito työajalla eikä ehdotuksissa tullut esille esimerkiksi työajan ulkopuolella tapahtuvaa yhteistä tekemistä. Osallistujat näkivät selkeästi tärkeimmäksi huolehtia yhteisöllisyydestä virtuaalisessa työympäristössä. Myös ehdotuksissa ei tullut esille kollegoiden auttaminen pulmatilanteissa, vaikka tavoitettavuus siihen saattaa viittaakin.

Yhteydenpito sekä kollegoiden että esimiehen kanssa koskettaa vahvasti työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa, jossa tulisi huomioida yhteistyö esimiesten ja työkavereiden kanssa, sekä aktiivinen auttaminen tilanteissa, joko sovitusti tai mahdollisuuksien mukaan spontaanisti. Lisäksi, jos mietitään työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman kehittämistyötä, tulisi huomioida, että aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön onnistuu herkästi ryhmätilanteessa, jossa ideoita voi syntyä yhteisien asioiden läpikäynnistä. (Manka & Manka 2016, 148–149.) Aktiivinen yhteydenpito on myös tärkeää ajatella työkyvyn seuranta ja tukemista. Työntekijän tulisi huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työpaikkansa toimintaan sekä samalla varmistaa mahdollisuus sosiaalisiin kontakteihin, kuten Rauramo (2009, 2–12 ja 2012, 103–111) suosittaa kolmannessa portaas- saan, vaikkakin ne olisivat etänä.

5.2.4 Workshopin keskeisimmät löydökset

Kohdeorganisaatiossa koettiin etätöihin liitettyä ongelmaa kommunikoinnissa, jota kaivattiin olevan selkeästi enemmän, joko kollegoiden tai esimiesten kanssa. Kommunikointi antaa myös mahdollisuuden myös tiedon jaolle. Workshopin tuloksissa esiintyi vahvasti samankaltaiset aiheet, joka kertoo siitä, että hajontaa kehitysratkaisuissa ei ollut paljoa, vaan kyseessä oli hyvin selkeitä kehitysehdotuksia tiimin eristäytymisen ehkäisyksi. On ymmärrettävää, että uusi työnmuoto vaikuttaa myös johtamiseen, joka on myös ollut etätöiden haasteita. Tuloksissa näkyi toive esimiehelle tiimin innostamisesta tai varmistaminen, että työntekijä ei uuvu etätöiden aikana, joka näkyi toiveena, että esimiehen kanssa keskustellaan muustakin, kuin tavoitteiden saavuttamisesta. Toive työntekijöiltä kulminoituukin siihen, että esihenkilön tulisi olla jatkossa enemmän läsnä etätöiden aikana sekä huolehtia myös työntekijän arjen voinnista. Riski on, että työnteossa keskitytään pelkästään tavoitteisiin ja vie etätöiden aikana työn pelkästään tehtävätasolle, eikä niinkään työntekijätasolle. Tällöin henkilökohtaisuus työstä jää pois ja mahdollinen kuulumisen tunne organisaatioon vähenee tai lakkaa. (Hesketh & Cooper 2019, 22–23.)

Workshop- menetelmä vastasi tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia tukitoimia etätöihin ensimmäistä kertaa siirtyneet tarvitsevat tiimilleen työnantajalta ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointia?”. Selkeät tukitoimet liittyivät niin rahalliseen kehittämiseen, arjen ergonomian tukemisen ratkaisuihin sekä myös esihenkilön läsnäolon vaa-teeseen perinteisten työasioiden lisäksi.

5.3 Kehittämistoimenpiteet kohdeorganisaatiolle

Kehittämistoimenpidesuosituksukset kohdeorganisaatiolle perustuvat kyselytutkimuksessa esiinnousseisiin aiheisiin sekä suoraan työntekijöiltä saatuihin kehitysehdotuksiin. Kehittämistoimenpidesuosituksien taustalla on tarkoitus, että halutaan varmistaa uuden työnmuodon, etätöiden, vaikutuksien huomioiminen työhyvinvoinnissa, työympäristön sekä itse työn kehittämisessä. Kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena on ennaltaehkäistä mahdollisia uusia psyykkisiä sekä fyysisiä riskejä ja täten hallita niitä kohdeorganisaatiossa (Vestinen 2009, 270).

Ensimmäinen selkeä kehittämistoimenpide koski työergonomiaa. Kyselytutkimuksen kautta esiin nousseessa työkyvyn ylläpidon kehittämisessä löydettiin ratkaisuja workshopissa työvälaineiden lainaamisella tai vuokraamisella. Työergonomiasta huolehtiminen on myös kohdeorganisaation näkökulmasta lakisääteinen asia, joten ehdotukset tulisi ottaa huomioon (Manka & Manka 2016, 93; TTurvL 23.8.2002/738). Sen lisäksi, että

tämä on mahdollista, tulisi myös varmistaa, että esimiehet osaavat markkinoida tätä työntekijöille, jotta voidaan ennaltaehkäistä uudesta työympäristöstä ja työn muodosta johtuvia haittoja.

Toisena kehitystoimenpiteenä olisi workshop- koulutukset esihenkilöille ja johtajille etätöyön aikana tapahtuneesta johtamisesta. Workshop mahdollistaisi tiedon jakamisen siitä, kuinka esimiehet ovat toimineet tilanteissa nyt ja mitkä toimintatavat ovat tuoneet kiitosta työntekijöiltä. Johtamisen workshop- koulutus olisi hyvä jakaa kolmeen workshopiin. Suositukset workshop aiheille perustuvat kyselytutkimuksen sekä kehitysmenetelmänä käytetty workshopin tuloksiin.

Ensimmäinen workshop koskettaisi sitä, miten esihenkilö voi tukea työntekijää etätöyön aikana, kun kotioloit saattavat vaihdella hyvinkin paljon, vaikuttaen täten työn laatuun sekä työhyvinvointiin. Workshopissa tulisi keskustella millaisia tukitoimia esihenkilö voi luoda työntekijälle, vaikka kohdeorganisaatiolla ei ole velvollisuutta vaikuttaa kotona tehtävän työn ympäristöön, pois lukien tukemalla työergonomiaa. Lisäksi esihenkilö tulisi varmistaa, että työn mitoitus pysyy oikeana.

Toinen johtamisen workshopin aihe olisi esihenkilön läsnäolon ja tuen sekä motivaation saaminen myös etätöyön aikana. Kyselytutkimuksen perusteella tässä osa-alueessa oltiin tyytymättömiä sekä tutkimuksessa tehdyssä workshopissa esiteltiin eri vaihtoehtoja luoda muunkinlaista tukea työntekijöille. Workshopissa nousi uudeksi tuen muodoksi samankaltainen tuki, jota saattaisi tapahtua juuri kasvotusten eli ”mitä kuuluu” keskustelut, jotka eivät olisi täysin työhön liittyvää agendaa. Workshopin samassa osa-alueessa voi hyvin tuoda myös eristäytymisen ehkäisemisen esille, sillä esimiehen tuki sekä samalla kollegoiden tuki etätöyön aikana nousi vahvasti esille kyselytutkimuksessa. Tutkimuksessa tehdyn Workshopin tuloksissa näkyi juuri tarve yhteisille, selkeille, normeille yhteistyöstä sekä samalla toive virtuaalisille yhteisille hetkille.

Kolmas workshop koskettaisi kyselytutkimuksessa nousseita muuttujiin liittyviä aiheita, kuten miten ikä ja työkokemus voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Aihepiirillä on merkitystä nykyisessä monimuotoisissa tiimeissä, jossa yhdessä työskentelee eri ikäisiä sekä eri työkokemuksen omaavia työntekijöitä. Esimiesten tulisi keskustella siitä, miten eri työntekijöitä tulisi etätöyön aikana tukea, sillä esimerkiksi nuoremmat työntekijät eivät välttämättä uskalla kertoa toiveistaan ja antaa kehittämistoiveita esihenkilöilleen.

Kolmantena kehitystoimenpiteenä olisi myös koko organisaation tasolla huomata työntekijän arvostuksen ja palkitsemisen tärkeys, erityisesti etätöyöaikana. Aikaisemmat yhteiset

tapahtumat, kahvitukset tai juhlat eivät onnistu samankaltaisesti kuin ennen, joten työntekijät olivat kokeneet saavansa vähemmän arvostusta tehdystä työstään. Organisaatiotasaolla voisikin miettiä joustavia vaihtoehtoja palkitsemiseen. Tällä voitaisiin huomioida myös se, että esimerkiksi joku tietty palkinto tai arvostuksen osoitus ei välttämättä sovi kaikille osallistujille, kuten vaikka tietyn hierontalaitoksen käyttö ei välttämättä sovi maantieteellisesti kauempana työtä tekeväille. Ratkaisuehdotuksena tuli valinnainen lahjakorttiehdotus workshopin osallistujilta, joka indikoi työntekijöiden tarvetta elämäntilanteen kanssa sopiviin vaihtoehtoihin. Mikäli kohdeorganisaatio on tämän jo huomionnut, on sitä hyvä ylläpitää tai mahdollisesti laajentaa olemaan joustavampi.

Neljäs kehittämistoimenpide koskettaa informaatiomäärän kasvua etätöiden aikana. Vaikka kyseinen kehityskohta ei ollut Workshopin aiheena, on kohdeorganisaation siihen syytä kiinnittää huomiota, sillä joka kolmas kokonaisvastanneista oli prosentuaalisesti kokenut sen kasvaneen etätöiden aikana. Kohdeorganisaation tulisikin varmistaa yhtenäisemmät pelisäännöt asioiden informoinnista, kun päivittäisiä asioita ei enää voida käydä kasvotusten. Jatkuva yhteydenpito esimerkiksi Chatilla keskeyttää työtä. Mahdollisuutena on käsitellä asiaa myös tiimikohtaisesti, sopien yhteisistä pelisäännöistä informaation suhteen. Suosituksena on käsitellä asia siten, että tarkempi syy-seuraussuhde on selvitettävä, että millaisen informaation määrä on johtanut tähän kokemukseen, ja onko kyseessä juuri päivittäisten rutiineihin liittyvät asiat, vai isommat tiedoksiannot, jolloin asia tulisi käsitellä esimerkiksi johtamisen workshopissa. Korkeammalla tasolla käytävässä keskustelussa johtajat pystyvät tekemään yhtenäisempiä linjauksia siitä, miten selkiyttää ja vähentää informaation määrää päivittäisessä työssä.

Workshopista tullut selkeä ja helposti selvitettävä asia on Easybreakin käyttömahdollisuuden laajentaminen, jotta etätöitä tekevä voisi tauottaa nykyistä työtään lounastamalla muuallakin kuin kotioiloissa. Tämä tukisi myös tauotusta, jonka toivottiin olevan samankaltaista, kun työpaikalla, asian noustessa esille Workshopin ehdotuksissa.

Viimeinen ja tärkein kehittämistoimenpide kohdeorganisaatiolle on ottaa etätöihin liittyvien työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan työtyytyväisyyskyselyyn. Vaikka aihealue ei itsessään noussut kyselytutkimuksesta tai workshopista esille, datan keräys on lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jolloin etätö tulisi myös huomioida. Lisäksi opinnäytetyössä tehty kysely löysi kehittämiskohteita, joka kertoo, että tarvetta seurannalle olisi kohdeorganisaatiossa. Tutkijat suosittavat työhyvinvoinnin kehittämisen pohjaksi ajankohtaisen datan keräämistä niin haastatteluiden kuin analyysin kautta (Armstrong 2020, 268–269; Kauhanen 2016, 103–104; Manka & Manka 2016, 80–81). Mikäli kohdeorganisaatio tekee työtyytyväisyyskyselyn neljä kertaa vuodessa, organisaatiolla on erinomainen mahdollisuus saada kattavaa ja seurantaa mahdollistavaa dataa etätöiden vaikutuksesta, niin

tiimitasolla, kuin yksilöiden kohdalla. Datan kerääminen koko organisaatiolta mahdollistaisi sen, että saadaan kattava kuva etätöön vaikutuksista eri työtehtävissä. Tulokset tulisi käydä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän jälkeen on mahdollista asettaa niin organisaatiotavoitteita kehittämiseksi, kuin vaikka tiimitasolla yhdessä sovituille parannuksille, joita voidaan yhdessä kommentoida sekä seurata.

Työtyytyväisyyskyselyn data ja sen seuranta voisi löytää kattavammin ja pidemmältä ajalta tietoa esimerkiksi lyhyen työkokemuksen omaavien tyytymättömyydestä, joka näkyi kyselytutkimuksessa tai kysyä oppimisen ja osaamisen kehittämisestä koko henkilöstöltä. Etätö yhdistettynä moniin virtuaalikoulutuksiin voi olla kohtalokas yhtälö oppimisen ja osaamisen varmistamiseen, kun työssä tapahtuvaa yhteistä oppimista ei fyysisessä ympäristössä tapahdu. Arjessa toimivampien kehitysehdotuksien ratkaisujen löytämiseksi työtyytyväisyyskyselyssä tulisi olla vapaamuotoisen tekstin sisältävä laatikko, jotta voidaan saada suoraan työntekijöiltä kehitysehdotuksia tarvittaviin muutoksiin.

Idealitasolla työtyytyväisyyskyselyyn liitettävä etätöösio toisi lisätietoa työhyvinvoinnin strategiaan ja kohdeorganisaatio pystyisi ketterämmin varmistamaan työhyvinvoinnin ylläpitoa, esimerkiksi uuden pandemian kohdalla. Valmis etätöösio työtyytyväisyyskyselyssä antaisi myös jatkuvia kehitysehdotuksia ja näin ollen kohdeorganisaation työhyvinvoinnin strategiaa pystyisi helposti päivittämään sekä luomaan uusia, työntekijöiltä tulevia ja arjessa toimivia tapoja kehittää työhyvinvointia muuttuvissa tilanteissa. Kattavalla kyselyllä pystyttäisiin huomioimaan aloittelevat etätööntekijät, jatkuvat etätööntekijät tai esimerkiksi hybridimallia käyttävien työhyvinvoinnin etätöön aikana.

5.4 Kehittämistoimenpiteiden toteutus kohdeorganisaatiossa

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen ja workshopin tulokset sekä kehittämistoimenpidesuosituksukset esiteltiin kohdeorganisaation järjestämässä johtajille sekä tiimien esihenkilöille suunnatussa Teams- kokouksessa. Päätös siitä, mitä ehdotuksia viedään käytännön ko-keiluun, tullaan tekemään myöhemmin organisaation johdon toimesta.

Kehittämistoimenpidesuosituksien esittely kohdeorganisaatiolle sulkee toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin. Mikäli kohdeorganisaatio toteuttaa suositeltuja kehitystoimenpiteitä, on sillä mahdollisuus aloittaa uusi sykli toimintatutkimuksessa, jossa uusien toimenpiteiden täytäntöönpanon suunnittelu on syklin ensimmäisenä osa.

6 Johtopäätökset

Luvussa verrataan opinnäytetyön odotettuja tuloksia sekä saatuja tuloksia tutkimuksen kautta. Lisäksi käydään läpi, millaista lisäarvoa opinnäytetyö on tuonut kohdeorganisaatiolle ja kuinka kehittämissuosituksia voisi jatkaa vielä eteenpäin.

6.1 Tutkimuksen asetetut tavoitteet ja tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyölle asetetuissa tavoitteissa uskottiin löytyvän kehityskohtia, jotka perustuivat ensimmäistä kertaa etätyöhön siirtyneiden työntekijöiden näkemyksiin, miten työhyvinvointia on etätyön aikana ylläpidetty ja kehitetty. Opinnäytetyön lähtökohta oli työntekijöiden äänen saaminen kuuluviin, jonka takia päädyttiin käyttämään määrällistä aineistonkeruun menetelmää, työntekijöille suunnattua kyselytutkimusta, lähtötilanteen kartoittamiseksi. Tällä haluttiin saada tarpeeksi kattava tietopohja kehityskohteista. Samalla pyrittiin aktivoimaan työntekijöitä työhyvinvointiin liittyviin toimenpiteisiin. Onnistunut kokonaisotanta pääkaupunkiseudun työntekijöistä varmistikin tämän kohdan toteutuneen.

Tutkimukselle asetetuissa tavoitteissa haluttiin varmistaa myös eri työhyvinvoinnin osa-alueiden näkyvyys, jotta tällöin voidaan tarkemmin analysoida kehityskohtia sekä löytää niille tarvittavat tukitoimet. Kyselytutkimus rakentui teoriasta nousseisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, jotta voitiin varmistaa, että tutkimuksen tavoitteet vastaavat annettuja odotuksia. Näin päästiin tavoitteeseen, jossa eri työhyvinvoinnin osa-alueista löydettiin kehittämiskohteita.

Vaikka tavoite eri työhyvinvoinnin osa-alueiden näkyvyydestä huomioitiin kyselytutkimuksessa, olisi voitu harkita kyselykaavakkeen muokkaamista siten, että kysymykset eivät olisi olleet järjestyksessä, lisäten tällöin reliabiliteettia. Samalla olisi kadonnut kuitenkin mahdollisuus avata teorian taustaa vastaajille, jolloin ymmärrys kysyttävästä aiheesta olisi voinut vaarantua ja tulokset olla pätemättömät.

Kyselytutkimuksesta odotettiin nousevan kehityskohtia työhyvinvoinnista etätyön aikana, joita tuli työstää tarkemmin workshopissa. Tarkoituksena oli saada työntekijöiden osallistamisen kautta etsimään ratkaisuja kehittämiskohtiin. Workshopin tulokset vastasivat odotettuja tavoitteita, sillä niistä saatiin selkeitä arjen käytänteisiin kohdistuvia kehityssuosituksia työntekijöiltä.

Tutkimukselle asetettuna tavoitteena oli tehdä Workshopin tulosten perusteella esitys kohdeorganisaatiolle kehittämistoimenpiteistä, kuinka etätyön aikana voidaan ylläpitää sekä

kehittää työhyvinvointia etätöiden aikana. Osallistujilta saatujen kehitysehdotuksien taustoihin olisi voinut saada syvyyttä esimerkiksi järjestämällä useamman workshopin. Suhteutettuna workshopissa käytettyyn aikaan, saatiin kuitenkin selkeitä ratkaisuehdotuksia.

Workshopissa odotettuihin tavoitteisiin nähden kehittämistarpeiden tarkempia taustasyitä selvittämiseen ei ollut mahdollisuutta, koska workshopissa aikaraja tuli vastaan. Kuitenkin workshopin päätavoite, eli osallistamisen kautta työntekijöiltä saadut ratkaisut kehittämis-kohtiin toteutuivat, sillä lopullisesti saatiin jokaiseen kehityskohtaan kolme tärkeimmäksi nähtyä ratkaisuehdotusta. Ratkaisuehdotuksia saatiin yhteensä 10 kappaletta yhden jae-
tun kolmannen sijan vuoksi.

Tutkimukselle asetetuissa tavoitteissa ei mainittu, että kehityssuositukset tulisi viedä arjen käytäntöihin kohdeorganisaatiossa tutkimuksen aikana, sillä isoimmissa organisaatioissa kehityssuosituksien saaminen asialistalle sekä käytäntöön vie aikaa. Saadut kyselytutkimuksen sekä workshopin tulokset esiteltiin kohdeorganisaatiolle sekä lisäksi käytiin läpi kehitystoimenpidesuosituksia. Tapaamissa tuli ilmi, että workshopissa saaduissa tuloksissa osa ehdotuksista olivat samankaltaisia kuin mitä työntekijöiltä oli noussut vuoden aikana keskusteluissa. Opinnäytetyön kehittämistoimenpidesuosituksien ottaminen käytäntöön kohdeorganisaatiossa on vielä harkintavaiheessa.

6.2 Tutkimuksen tuoma lisäarvo kohdeorganisaatiolle

Tiimin siirtyessä ensimmäistä kertaa etätöihin aikaisemmasta perinteisestä, työpaikalla tapahtuvasta työstä, voi tällöin syntyä muutoksia työhyvinvointiin, jos sitä ei ylläpidetä eikä kehitetä. Opinnäytetyön kautta tehty tutkimus tuo lisäarvoa kohdeorganisaatiolle, sillä etätöiden tuomia kehityskohtia ei ole esimerkiksi laajasti kysytty työhyvinvointikyselyssä, vaan pikemminkin keskusteltu tiimikohtaisesti. Opinnäytetyössä käytetty anonyymi kyselyalusta paljasti kehittämiskohtia, joita ei välttämättä tiedetty kohdeorganisaatiossa yleisesti.

Kyselytutkimuksen tuoman tuloksen lisäksi opinnäytetyön workshopin tuomat kehittämisehdotukset antavat selkeitä ja arkipäiväisiä tapoja parantaa tiimin työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehitystä. Nämä keinot voisivat auttaa kohdeorganisaatiota saamaan tiimien työhyvinvoinnin samankaltaiseksi niin etänä kuin fyysisellä työpis-
teellä. Sekä kyselyn että workshopin kautta saadut tulokset vietiin tiedoksi johtajille ja esi-
henkilöille ja näin ollen tulokset sekä annetut ehdotukset eivät jääneet pimentoon.

Kohdeorganisaatiolta saatu objektiivinen palaute kertoi, että opinnäytetyössä selvitetty etätyön ajan onnistumiset ja haasteet työhyvinvoinnin tukemisessa koettiin lisäarvoksi. Kokonaisuutena kohdeorganisaatiossa oliin tyytyväisiä siihen, että opinnäytetyöllä saatiin helposti tietoa nykytilanteesta sekä uusia tapoja kehittää työhyvinvointia.

6.3 Kehittämistyön jatkaminen

Kehittämistyön jatkamiseen kohdeorganisaatiolla tulisi olla vähintään etätyön ottaminen erilliseksi osaksi työhyvinvointikyselyä. Tällöin saadaan myös varmistettua jatkuvan palautteen antaminen sekä datan keräys etätyötä ja mahdollisuus vertailla tuloksia pidemmältä ajalta.

Etätyön ja työhyvinvoinnin kehittämisessä voitaisiin käyttää datan keräämiseen esimerkiksi työhyvinvoinnin anonyymiä alustaa, jossa kehitysehdotukset menisivät suoraan henkilöstöhallinnolle. Tällöin ongelmakohtat tulisivat kirjatuksi tapahtumahetkellä, eivätkä jää odottamaan esimerkiksi vuosikeskustelua. Lisäksi alustaan voisi lisätä avoimen kohdan, miten henkilö ratkaisisi nykytilanteen ongelman, jolloin saataisiin myös suoraa dataa siitä, mitä vaihtoehtoja olisi ratkaisulle, eikä niitä erikseen tarvitsisi etsiä. Lisäksi ratkaisuehdotuksen antaminen osallistaisi työntekijän itsensä työyhteisön kehittämiseen.

Etätyön ja tiimin työhyvinvoinnin anonyymi alusta voisi kattaa koko henkilökunnan työhyvinvoinnin. Alustassa voisi olla jaostoja, jotka tarjoaisivat mahdollisuuden myös hakea apua esimerkiksi työpsykologilta anonyymisti, joka saattaisi myös madaltaa kynnystä hakea apua, esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen tai uupumiseen.

Lähteet

- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerci, E., Hurley, J., Leončikas, T., Massimiliani, M., Riso, S. & Sandor, E. 2020. Living, working and Covid- 19. Eurofund. Luxemburg. Luettavissa: Living, working and COVID-19 (europa.eu). Luettu: 2.4.2021.
- Akava 2020. Etätyötä koskeva puitesopimus. Luettavissa: Microsoft Word - CAECB06.doc (akava.fi). Luettu: 21.3.2021.
- Alahuhta, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki.
- Armstrong, M. 2020. Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management. Kogan Page Limited. New York. E- kirja. Luettu: 4.4.2021.
- Baker, R. 2020. Personalization at work: how HR can use job crafting to drive performance, engagement, and wellbeing. Kogan Page Limited. New York.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Meedia Zone OÜ. Viro. E- kirja. Luettu: 3.4.2021.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melián, V. 2017. The Employee Experience; culture engagement and beyond. Deloitte Human Capital Trends, 2017, s. 50–62.
- Cappelli, P. & Bonet, R. 2021. The Wall Street Journal: Pitäisikö etätöitä jatkaa pandemian jälkeenkin? Työelämä: Yhä useammilla ihmisellä voi olla edessä valinta toimisto- tai etätöiden välillä. Päättökseen vaikuttavat monet seikat työnkuvasta esimiehiin. Helsingin Sanomat, 2021, 92, s. 22–23.
- Choudhury, P. 2021. Harvard Business Review: Onko työskentely missä tahansa tulevaisuuden malli? Parhaita käytäntöjä etäorganisaatioihin. Fakta, 2021, 01, s. 36–43.
- Dhingra, N., Emmer, J. & Samandadi, M. 12.3.2018. Employee Experience: Essential to compete. A growing number of organizations suddenly are into employee experience. So, what is it? – McKinsey Organization blog. Luettavissa: Employee experience: essential to compete | McKinsey & Company. Luettu: 24.4.2021.
- Erkko, A. 2021. Jaksako johtaja poikkeustilaa? Viimeistään nyt on aika myöntää, että pandemia muuttaa työelämää. Fakta, 2021, 03, s. 4.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki. E- kirja. Luettu: 8.4.2021.

Hakanen, J. 2017. Työn imu- energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. (toim.). Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä. E- kirja. Luettu: 1.4.2021.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Miten Suomi voi? - tutkimus: mikä selittää työhyvinvoinnin muutoksia korona-aikana?. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: Miten Suomi voi? - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettu: 25.2.2021.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: Miten Suomi voi? - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettu: 25.2.2021.

Hamilton, P. 2016. The Workshop Book. Pearson. United States. E- kirja. Luettu: 10.6.2021.

Hasson, G. & Butler, D. 2020. Mental Health and Wellbeing in the Workplace: A Practical Guide for Employers and Employees. John Wiley & Sons, Incorporated. United States.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: Dia 1 (tilastollinentutkimus.fi). Luettu: 5.6.2021.

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

Hesketh, I. & Cooper, C. 2019. Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy. Kogan Page Limited. United Kingdom.

The International Association of Facilitators 2021a. Brainstorming. Luettavissa: Brainstorming | SessionLab. Luettu: 5.8.2021.

The International Association of Facilitators 2021b. Reaching consensus around several alternatives. Luettavissa: Decision Making - Facilitation Techniques | IAF Library | SessionLab. Luettu: 5.6.2021.

- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas; näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Kelloway, E. & Dimoff, J. 2017. Leadership interventions to improve well-being. Teoksessa Burke, R. & Page, K. (toim.). Research Handbook on Work and Wellbeing. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom.
- Kubicek, B. & Korunka, C. 2017. Job demands in a changing world of work. Teoksessa Burke, R. & Page, K. (toim.). Research Handbook on Work and Wellbeing. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom.
- Laki Työturvallisuudesta 23.8.2002 738/2002.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E- kirja. Luettu: 3.3.2021.
- Mitchell, D. 2018. 50 top tools for employee wellbeing: a complete toolkit for developing happy, healthy, productive, and engaged employees. Kogan Page Limited. United Kingdom.
- Morgan, L. 2020. Mastering Facilitation: A guide for assisting teams and achieving great outcomes. Productivity Press. New York. E-kirja. Luettu: 11.6.2021.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (toim.). Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS- Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 11.3.2021.
- Oades, L. & Dulagil, A. 2017. Workplace and organizational wellbeing. Teoksessa Oades, L., Steger, M., Fave, A. & Passmore, J. (toim.). The Wiley Blackwell Handbook of The

psychology of Positivity and Strength- based Approaches at Work. John Wiley & Sons, United Kingdom.

Pöysti, T. Miten saan ihmiset osallistumaan? Etätyöaika haastaa johtajien kyvyt ja vaatii taitoa innostaa ihmisiä. Tytti Pöysti neuvoo johtamaan ketterästi. Fakta, 2021, 03, s. 50.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: työkirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2021.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Robbins, S. & Judge, T. 2014. Organizational behavior. Pearson Education. England.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. E-kirja. Luettu: 5.11.2021.

Suomen valtioneuvosto 2021. Etätyösuositusten+ja+kasvomaskisuositusten+toimeenpano+valtionhallinnossa.pdf (vm.fi). Luettu: 19.2.2021.

Taanila, A. 17.4.2019a. Mielipideasteikon keskiarvo. Luettavissa: Mielipideasteikon keskiarvo | Akin menetelmäblogi (wordpress.com). Luettu: 31.5.2021.

Taanila, A. 17.4.2019b. Spearmanin järjestyskorrelaatio – Akin menetelmäblogi. Luettavissa: Spearmanin järjestyskorrelaatio | Akin menetelmäblogi (wordpress.com). Luettu: 31.5.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.11.2021.

Työsuojelu 2020. Etätyö. Luettavissa: Etätyö - Työsuojelu (tyosuojelu.fi). Luettu: 22.2.2021.

Työterveyslaitos 2020. Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. Luettavissa: Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettu: 25.2.2021.

Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi. Luettavissa: Työhyvinvointi - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettu: 10.3.2021.

Työterveyslaitos 2021b. Työkykytalo. Luettavissa: Työkykytalo - Työterveyslaitos (ttl.fi).
Luettu: 11.3.2021.

Työterveyslaitos 2021c. Työn imu. Luettavissa: Työn imu - Työterveyslaitos (ttl.fi). Luettu:
12.3.2021.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS- kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. 2018. Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimetodeihin. PS- kustannus. Jyväskylä.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS- kustannus. Jyväskylä.

Vesterinen, P. 2009. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media Oy. Vantaa.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja.
Luettu: 9.3.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.3.2021.

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

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 08.06.2021.

Wright, T., Emich, K. & Klotz, D. 2017. The many 'faces' of wellbeing. Teoksessa Burke, R. & Page, K. (toim.). Research Handbook on Work and Wellbeing. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom.

Yle 2020a. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätyöhön koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätyössä koronan jälkeenkin. Luettavissa: Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin | Yle Uutiset | yle.fi. Luettu: 22.2.2021.

Yle 2020b. Pääsinpä jo konttorin kahvikoneelle- Ylen kysely: Suurin osa haluaa palata etätöistä työpaikoille, mutta etätyöt ovat tulleet jäädäkseen. Luettavissa: Pääsisipä jo konttorin kahvikoneelle – Ylen kysely: Suurin osa haluaa palata etätöistä työpaikoille, mutta etätyöt ovat tulleet jäädäkseen | Yle Uutiset | yle.fi. Luettu: 22.2.2021.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Saatekirje

Hei!

Opiskelen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Haaga-Heliassa ja kirjoitan nyt opinnäytetyötäni, jonka aiheina ovat työhyvinvointi ja etätyö tiimin näkökulmasta ja kuinka organisaatio siihen vaikuttaa.

Pyytäisin vastaamaan lopputyöni aihepiiriin kyselyyn, jonka kesto on n. 10 minuuttia. Kyselyssä esitetään erilaisia väittämiä, kuinka tiimisi sinun mielestäsi on kokenut etätyön vaikuttavan työhyvinvointiin. Vaikutelmat ovat voineet syntyä omien kokemusten lisäksi esimerkiksi tiimikokouksissa tai kahvitaukokeskusteluissa.

Vastausaika kyselylle on maanantai 10.5.2021 - lauantai 15.5.2021

Linkki kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/FFA2A8D3EC2CBBA3>

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kiitos paljon avustasi,

Hetti Kannelsuo

hetti.kannelsuo@myy.haaga-helia.fi

Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

Alla on kirjoitettu väittämiä liittyen etätyöhön ja työhyvinvointiin tiimin näkökulmasta. Luethan väittämät tarkasti ja vastaathan jokaiseen väittämään, mitä mieltä siitä olet. Väittämässä numerointi on 1-5, 1 ollessa täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Teemat:

1. Johtaminen, etätyö ja työkyky (tyky)

Työkyky on kokonaisvaltainen määritelmä, jossa yhdistyy fyysiset, psyykkiset voimavarat sekä työn tasapaino. Esihenkilöillä ja johtajilla on keskeinen velvollisuus sekä vastuu organisoida sekä kehittää työpaikan työkykytoimintaa.

- 1.1 Työnantajani ja esihenkilö ovat *ylläpitäneet* tiimini työkykytoimintaa etätyön aikana
- 1.2 Työnantajani ja esihenkilö ovat *kehittäneet* tiimin työkykytoimintaa etätyöhön aikana
- 1.3 Työnantajani on ylläpitänyt tiimiläisten työoloja etätyön aikana, kuten ergonomisia ratkaisuja tukemalla

2. Työn imu ja etätyö

Työn imulla tarkoitetaan tunnetilaa, jossa koetaan myönteisiä tunteita työtä kohtaan ja työn imu luo energian tunnetta työssä ja vapaa-ajalla.

- 2.1 Tiimini *panostus* työn laatuun on pysynyt muuttumattomana etätyön aikana
- 2.2 Tiimini *innokkuus* tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätyön aikana
- 2.3 Tiimini *nautinto* tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätyön aikana
- 2.4 Tiimini työn *palkitseminen* ja *arvostus* on pysynyt muuttumattomana etätyön aikana

3. Työhyvinvoinnin rakenteellinen pääoma ja etätyö

Työhyvinvoinnin rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan työn hallintamahdollisuuksia, oppimista sekä organisaation toimivaa työympäristöä

- 3.1
- 3.2 Tiimini oppimista ja osaamista on *ylläpidetty* etätyön aikana
- 3.3 Tiimini oppimista ja osaamista on *kehitetty* etätyön aikana
- 3.4 Tiimini on pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä etätyön aikana
- 3.5 Tiimiläiseni ovat pystyneet etenemään urallaan etätyön aikana
- 3.6 Etätyön aikana tiimini saaman informaation määrä on kasvanut, esim. sähköpostien määrän lisääntymisenä

4. Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma ja etätyö

Työhyvinvoinnin sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutusta, työyhteisötaitoja sekä osallistavaa ja kannustavaa johtamista

- 4.1 Esihenkilöni tuki tiimille on pysynyt ennallaan etätyön aikana
- 4.2 Esihenkilöni on luonut uusia tukitapoja tiimilleni etätyön aikana
- 4.3 Esihenkilöni on osallistanut tiimiäni yhteisten tavoitteiden luomiseksi etätyön aikana
- 4.4 Esihenkilöni on pystynyt motivoimaan tiimiäni etätyön aikana
- 4.5 Tiimiläisten yhteistyö ja toisten auttaminen on pysynyt ennallaan etätyön aikana
- 4.6 Etätyö on lisännyt työpaikkakiusaamista tiimissäni

5. Etätyö

- 5.1 Tiimissäni on koettu, että etätyö on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhdistymistä
- 5.2 Tiimini on kokenut, että työskentelee tuotteliaammin etätyön aikana
- 5.3 Tiimissäni on koettu eristäytymistä etätyön aikana
- 5.4 Tiimissäni on huomattu henkisen kuormituksen nousseen etätyön aikana
- 5.5 Tiimissäni on koettu, että etätyö on kasvattanut ylittöiden määrää
- 5.6 Tiimini on kokenut, että etätyö on tuonut parempaa työrauhaa

Sukupuoleni on

Nainen/ mies/muu

Ikäni:

Alle 30v, 30-39, 40-49, 50-59 ja yli 60v

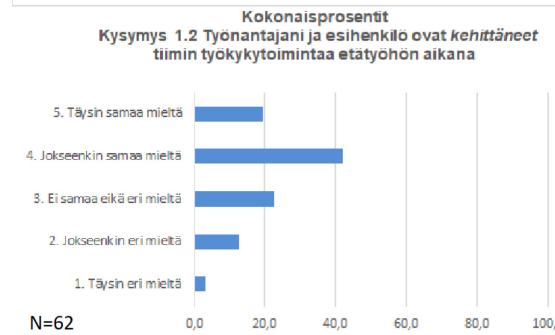
Olen ollut tässä työpaikassa töissä:

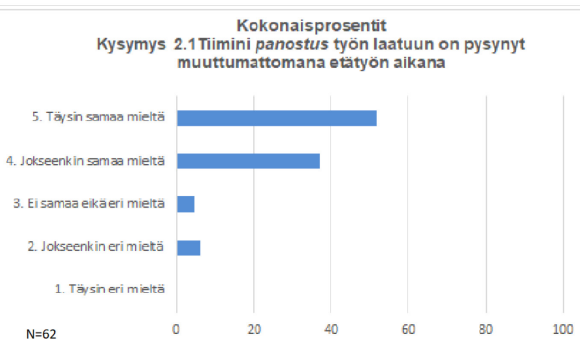
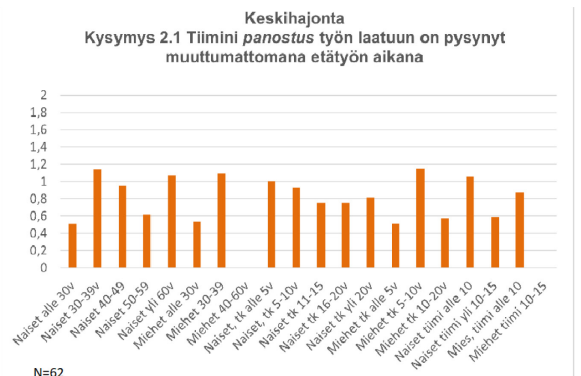
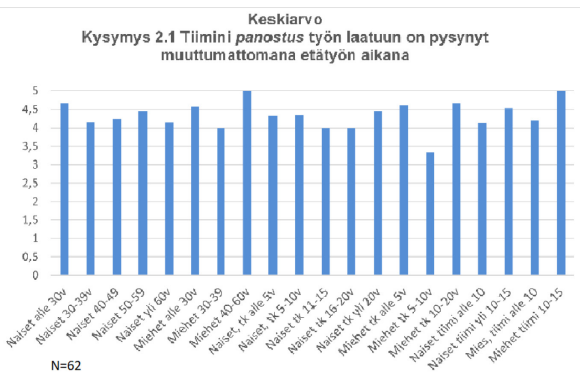
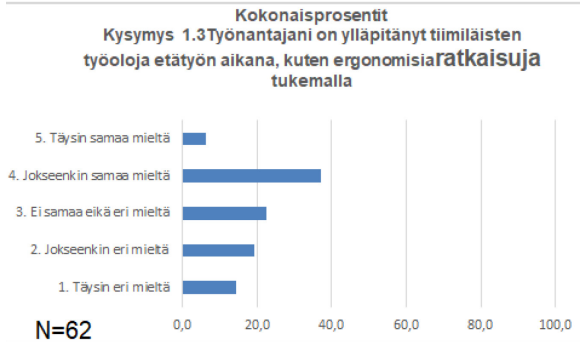
Alle 5 vuotta, 5-10 vuotta, 11-15 vuotta, 16-20 vuotta, yli 20 vuotta

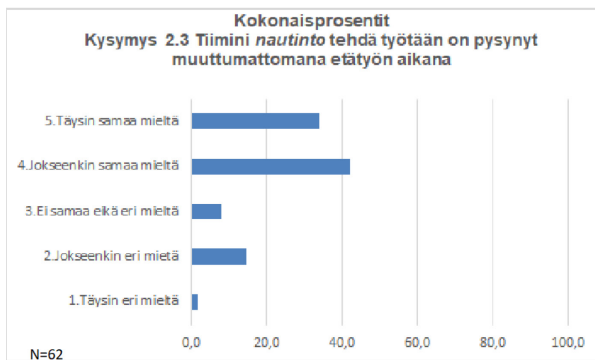
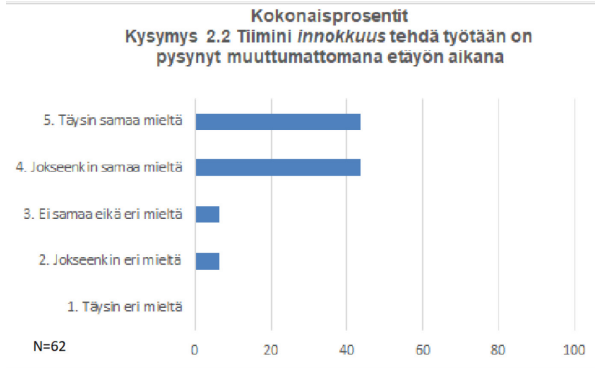
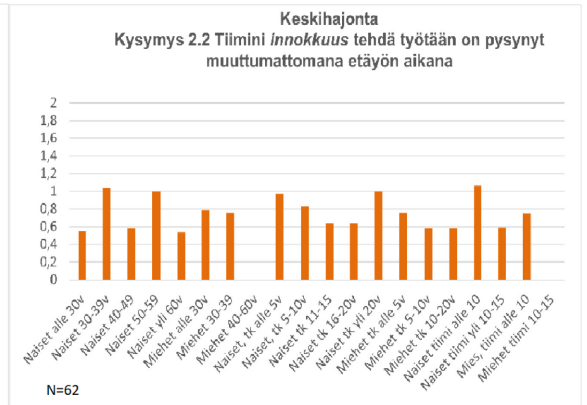
Nykyisen tiimi koko, esihenkilö pois, lukien on:

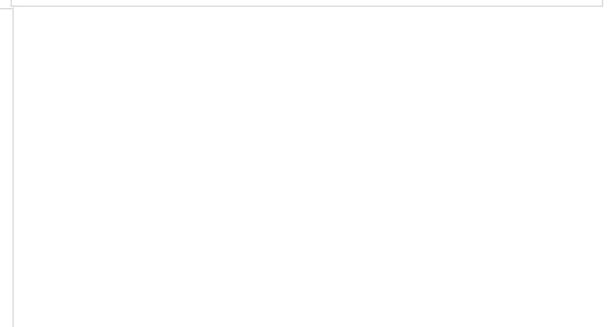
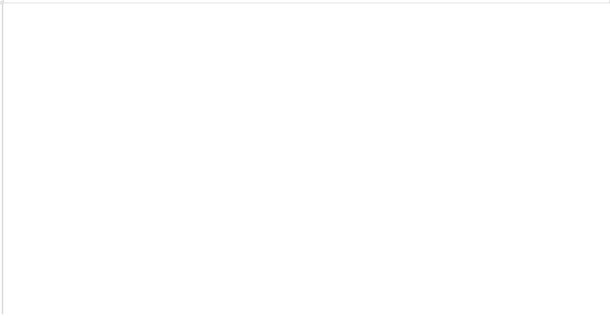
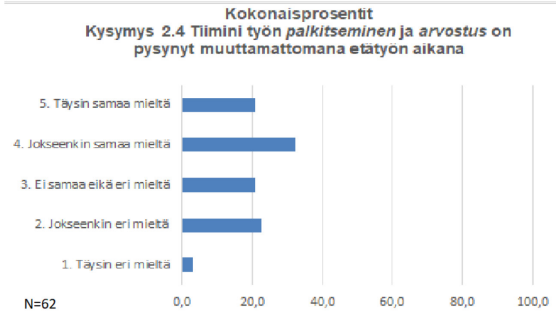
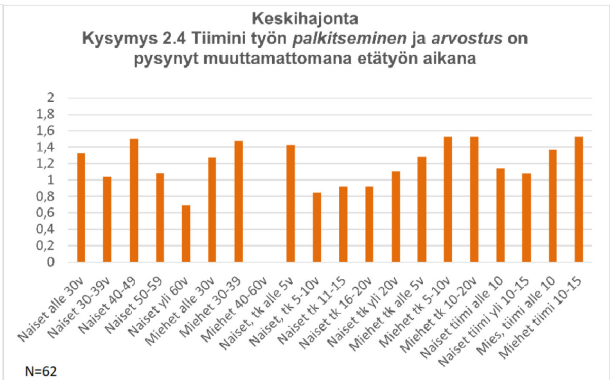
Alle 10 henkilöä, 10-15 henkilöä, yli 15 henkilöä

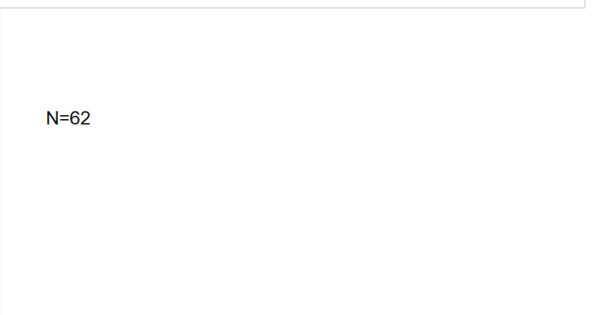
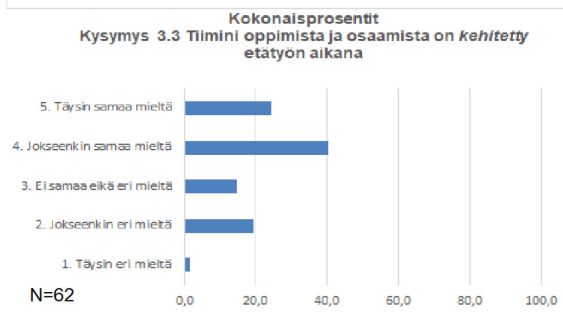
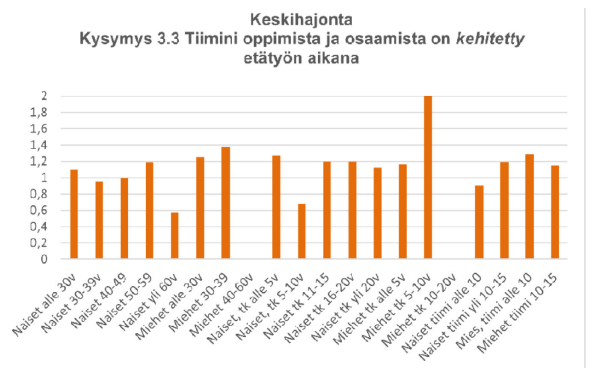
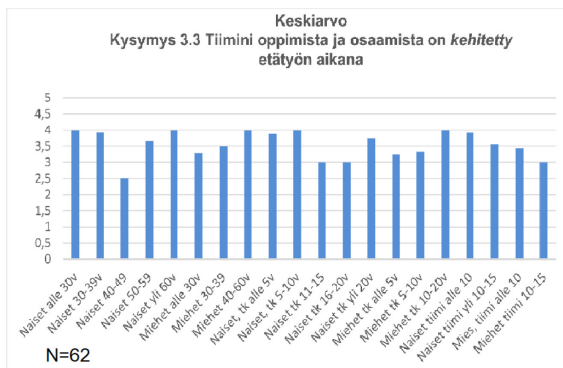
Liite 2. Kyselytutkimuksen keskihajonta, keskiarvot sekä prosentit

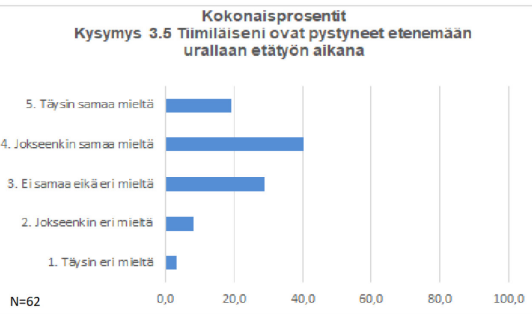
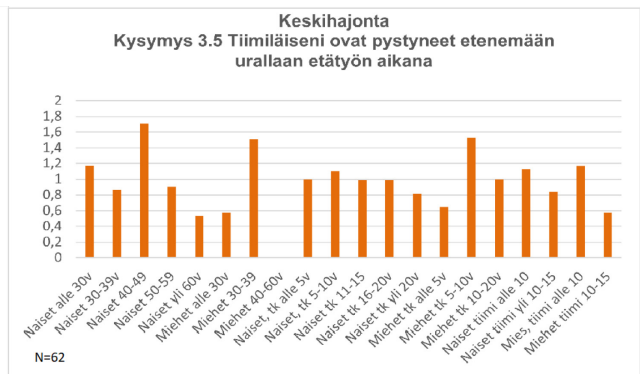
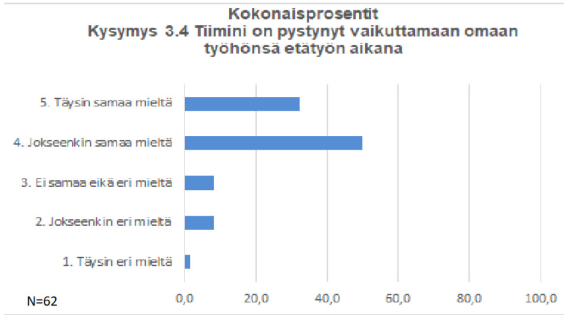
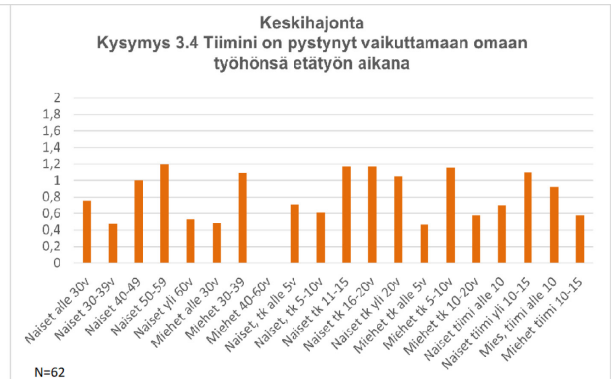


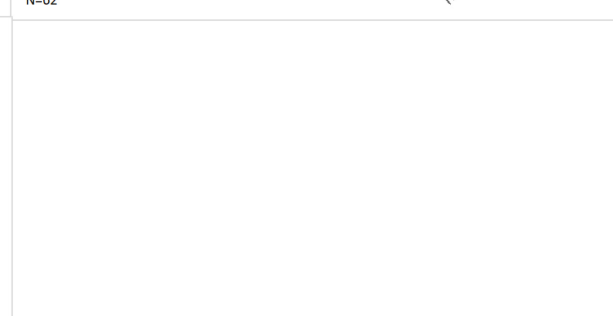
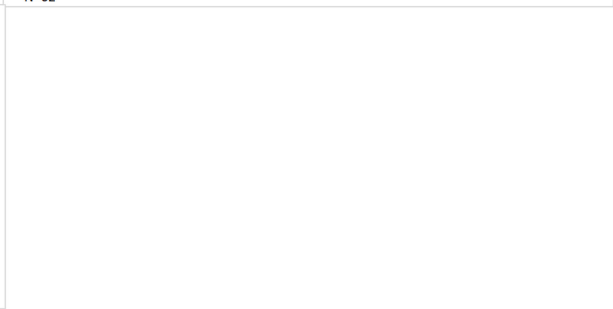
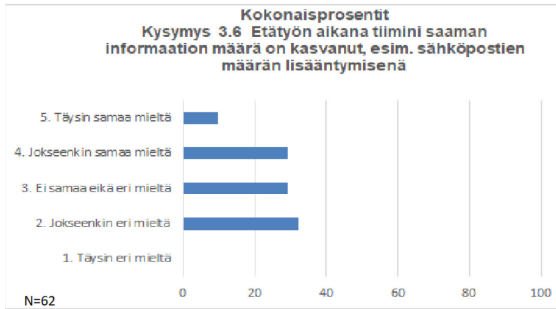
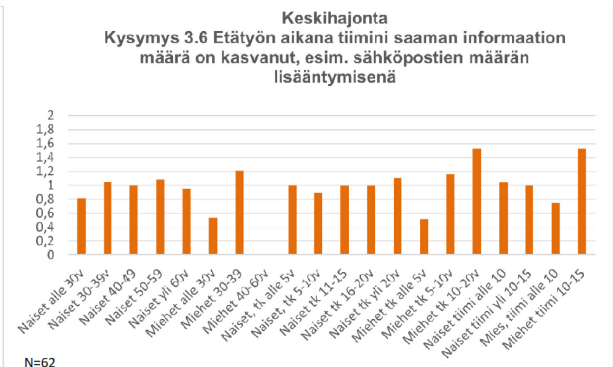


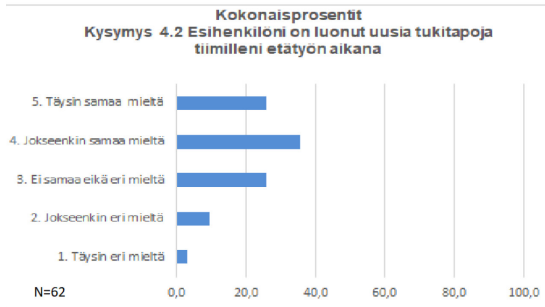


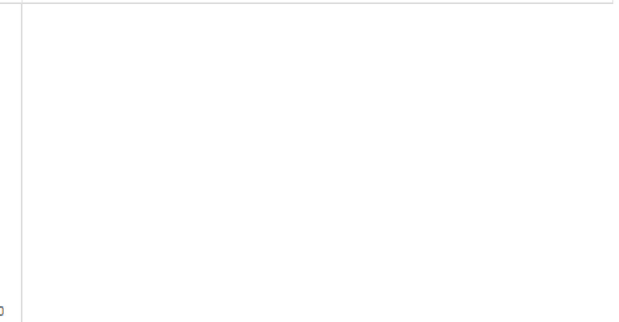
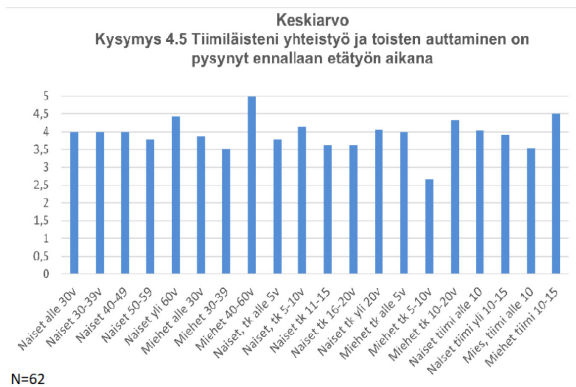
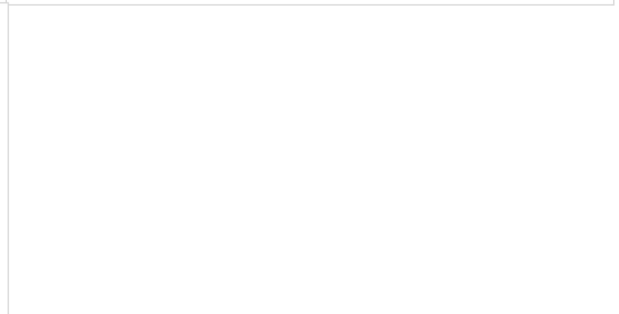
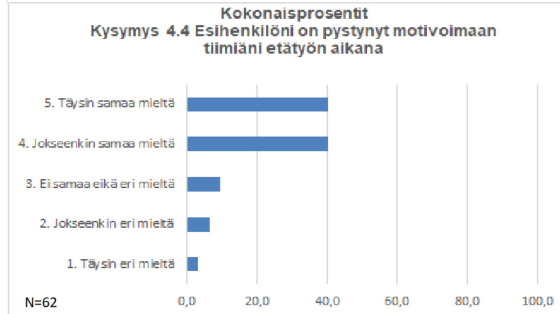


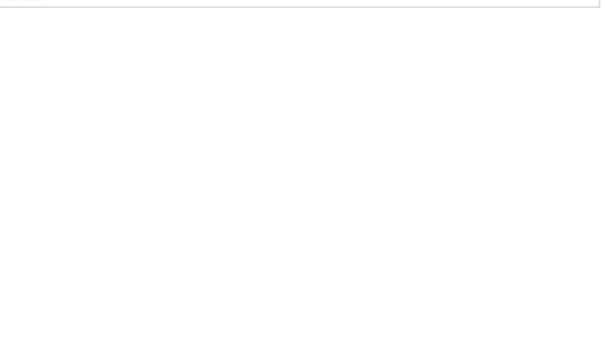
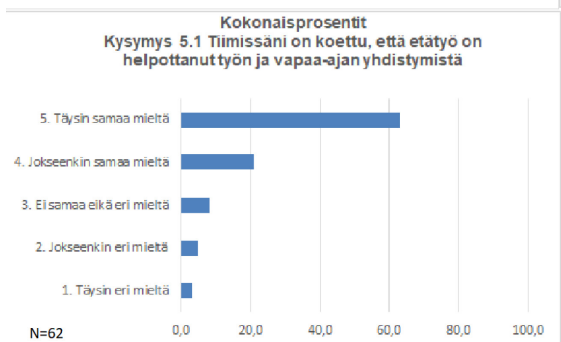
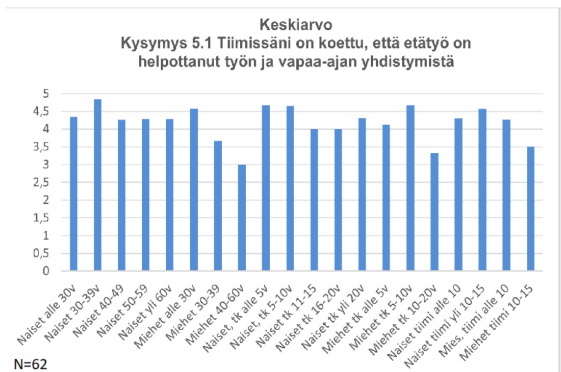
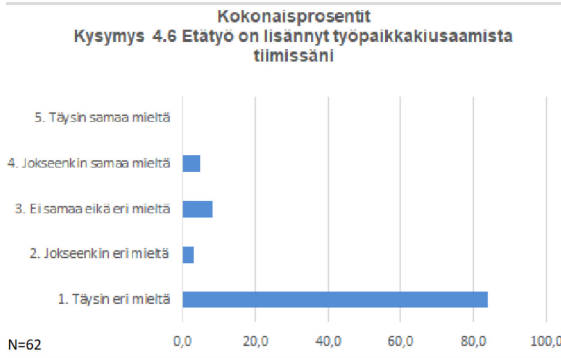


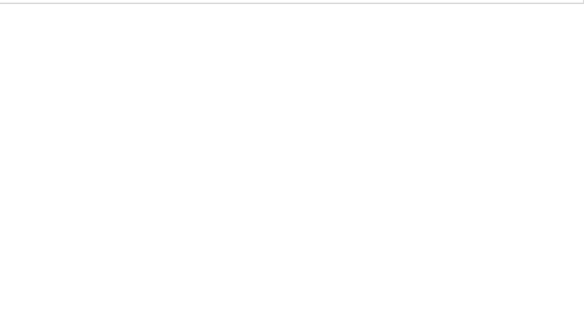
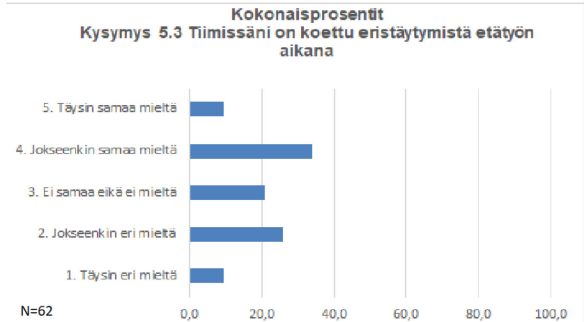
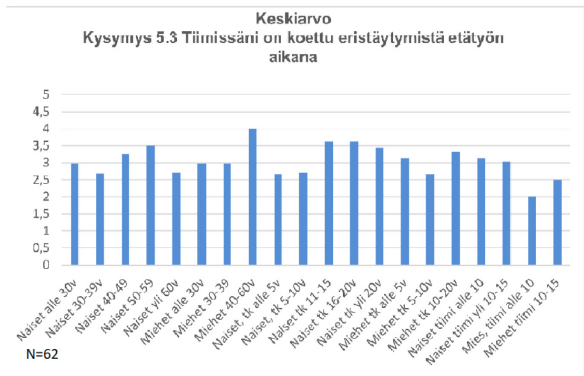
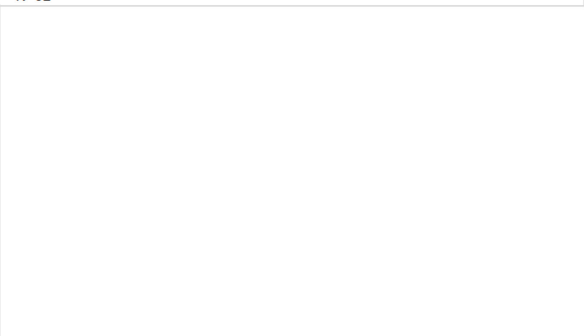
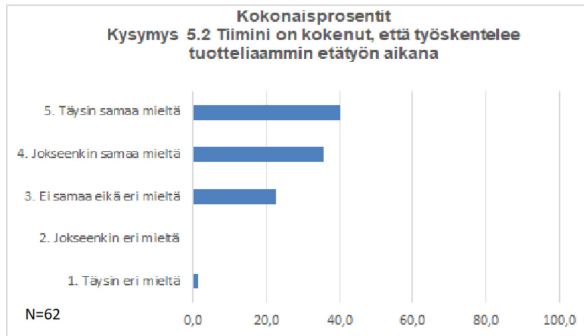
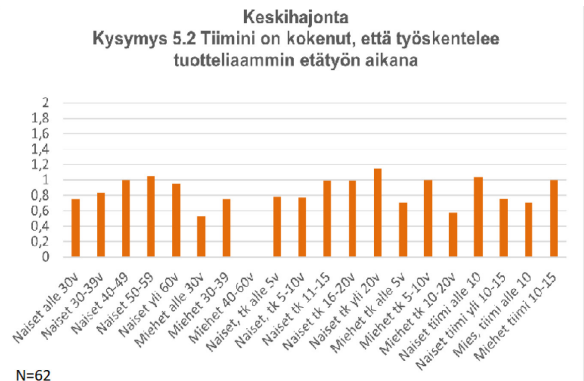
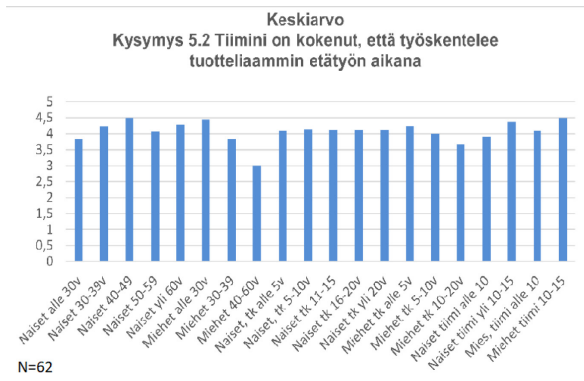


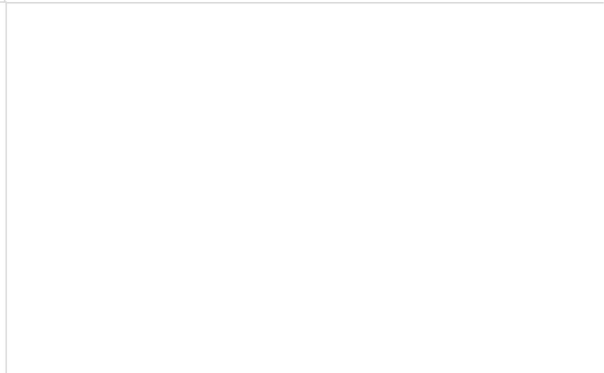
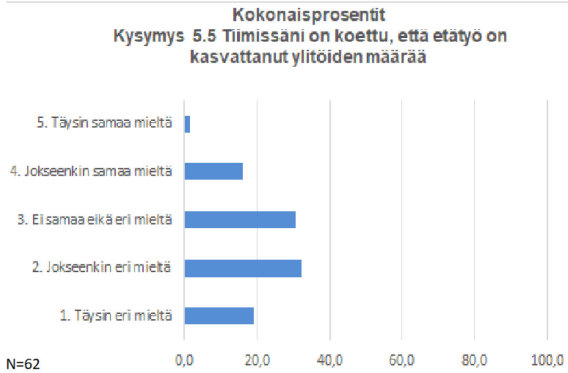
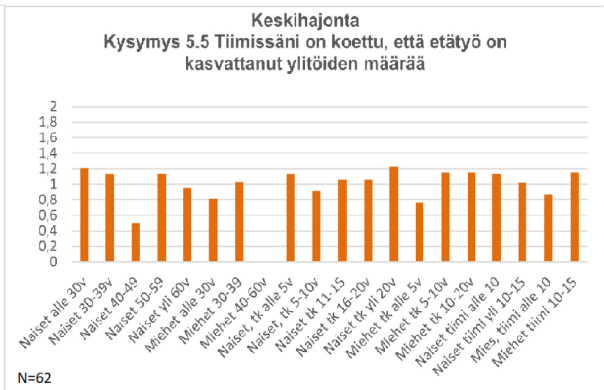
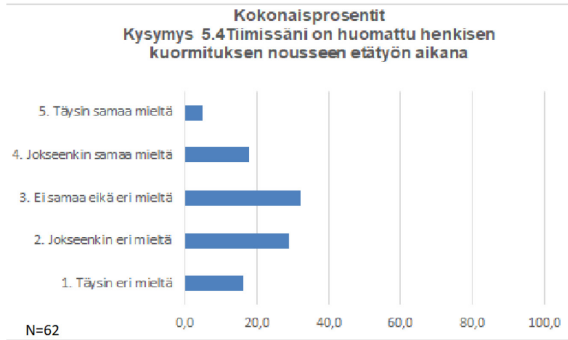
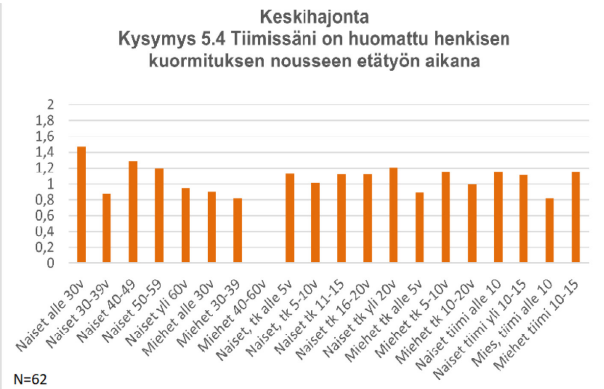


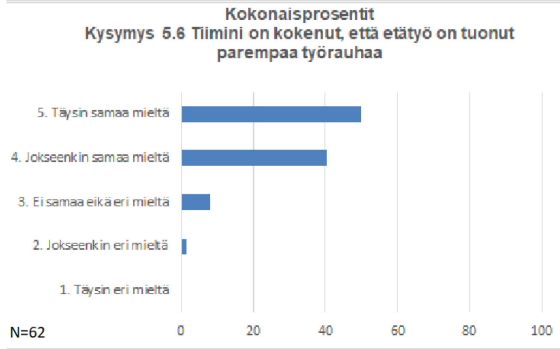
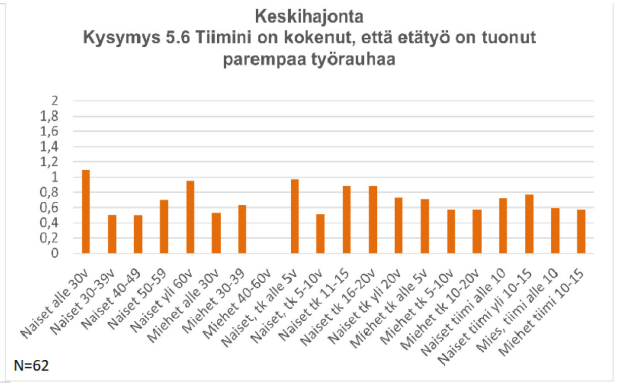












Liite 3. Spearmanin korrelaatiokerroin -testi

		Ikäni on	Olen ollut nykyisessä työpaikassani töissä	Nykyisen tiimini koko on, esimies pois lukien:
Ikäni on	Correlation Coefficient	1,000	,708**	,284*
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,025
	N	62	62	62
Olen ollut nykyisessä työpaikassani töissä	Correlation Coefficient	,708**	1,000	0,233
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,068
	N	62	62	62
Nykyisen tiimini koko on, esimies pois lukien:	Correlation Coefficient	,284*	0,233	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,025	0,068	
	N	62	62	62
1.1 Työnantaja ja esihenkilö ovat ylläpitäneet tiimini työkykytoimintaa etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	-0,087	0,060	-0,053
	Sig. (2-tailed)	0,501	0,644	0,680
	N	62	62	62
1.2 Työnantaja ja esihenkilö ovat kehittäneet tiimini työkykytoimintaa etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	0,132	0,089	0,054
	Sig. (2-tailed)	0,307	0,492	0,680
	N	62	62	62
1.3 Työnantaja on ylläpitänyt tiimiläisteni työoloja etätöiden aikana, kuten tukemalla ergonomisia ratkaisuja:	Correlation Coefficient	0,055	,301*	0,063
	Sig. (2-tailed)	0,669	0,017	0,626
	N	62	62	62
2.1 Tiimini panostus työn laatuun on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	-0,071	-0,008	0,219
	Sig. (2-tailed)	0,584	0,952	0,087
	N	62	62	62
2.2 Tiimini innokkuus tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	-0,051	-0,014	,255*
	Sig. (2-tailed)	0,696	0,916	0,046
	N	62	62	62
2.3 Tiimini nautinto tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	0,016	0,144	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,902	0,265	0,291
	N	62	62	62
2.4 Tiimini työn palkitseminen ja arvostus on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	0,075	0,055	0,101
	Sig. (2-tailed)	0,562	0,672	0,434
	N	62	62	62
3.1 Työnantajani on osallistanut tiiminäni organisaation yhteisten tavoitteiden luomiseksi:	Correlation Coefficient	-0,012	0,041	-0,092
	Sig. (2-tailed)	0,924	0,751	0,476
	N	62	62	62
3.2 Tiimini oppimista ja osaamista on ylläpidetty etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	0,062	0,101	0,070
	Sig. (2-tailed)	0,635	0,436	0,589
	N	62	62	62
3.3 Tiimini oppimista ja osaamista on kehitetty etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	0,029	0,001	-0,090
	Sig. (2-tailed)	0,824	0,991	0,488
	N	62	62	62
3.4 Tiimini on pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	-0,128	-0,189	-0,153
	Sig. (2-tailed)	0,322	0,140	0,234
	N	62	62	62
3.5 Tiimiläiseni ovat pystyneet etenemään urallaan etätöiden aikana:	Correlation Coefficient	-,312*	-,297*	0,021
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,019	0,873
	N	62	62	62
3.6 Etätöiden aikana tiimini saama informaation määrä on kasvanut, esim. sähköpostien määrän lisääntymisenä:	Correlation Coefficient	0,052	0,078	0,093
	Sig. (2-tailed)	0,687	0,545	0,472
	N	62	62	62

		Ikäni on	Olen ollut nykyisessä työpaikassani töissä	Nykyisen tiimin koko on, esimik pois lukien:
4.1 Esihenkilöni tuki tiimille on pysynyt ennallaan etätyön aikana:	Correlation Coefficient	-0,085	-0,142	-0,062
	Sig. (2-tailed)	0,510	0,270	0,633
	N	62	62	62
4.2 Esihenkilöni on luonut uusia tukitapoja tiimilleni etätyön aikana:	Correlation Coefficient	-0,157	-0,062	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,223	0,630	0,488
	N	62	62	62
4.3 Esihenkilöni on osallistanut tiimiläisiäni tiimin yhteisten tavoitteiden luomiseksi etätyön aikana:	Correlation Coefficient	0,009	0,078	-0,015
	Sig. (2-tailed)	0,943	0,548	0,908
	N	62	62	62
4.4 Esihenkilöni on pystynyt motivoimaan tiimiäni etätyön aikana:	Correlation Coefficient	-0,020	-0,031	0,151
	Sig. (2-tailed)	0,879	0,809	0,241
	N	62	62	62
4.5 Tiimiläisten yhteistyö ja toisten auttaminen on pysynyt ennallaan etätyön aikana:	Correlation Coefficient	0,092	0,069	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,478	0,593	0,545
	N	62	62	62
4.6 Etätyö on lisännyt työpaikkakiusaamista tiimissäni:	Correlation Coefficient	0,092	0,126	0,031
	Sig. (2-tailed)	0,478	0,328	0,811
	N	62	62	62
5.1 Tiimissäni on koettu, että etätyö on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhdistymistä:	Correlation Coefficient	-0,170	-0,168	-0,030
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,191	0,815
	N	62	62	62
5.2 Tiimini on kokenut, että työskentelee tuotteliaammin etätyön aikana:	Correlation Coefficient	0,037	0,019	0,167
	Sig. (2-tailed)	0,774	0,885	0,194
	N	62	62	62
5.3 Tiimissäni on koettu eristäytymistä etätyön aikana:	Correlation Coefficient	0,101	0,232	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,435	0,069	0,884
	N	62	62	62
5.4 Tiimissäni on huomattu henkisen kuormituksen nousseen etätyön aikana:	Correlation Coefficient	0,079	0,144	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,542	0,266	0,509
	N	62	62	62
5.5 Tiimissäni on koettu, että etätyö on kasvattanut ylitöiden määrää:	Correlation Coefficient	0,170	0,180	0,168
	Sig. (2-tailed)	0,186	0,161	0,192
	N	62	62	62
5.6 Tiimini on kokenut, että etätyö on tuonut parempaa työrauhaa:	Correlation Coefficient	0,065	0,138	0,142
	Sig. (2-tailed)	0,613	0,283	0,271
	N	62	62	62

Liite 4. Mann Whitney -testi

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1.1 Työnantaja ja esihenkilö ovat ylläpitäneet tiimini työkykytoimintaa etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,985	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 1.2 Työnantaja ja esihenkilö ovat kehittäneet tiimini työkykytoimintaa etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,436	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 1.3 Työnantaja on ylläpitänyt tiimiläisteni työoloja etätöiden aikana, kuten tukemalla ergonomisia ratkaisuja: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,512	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 2.1 Tiimini panostus työn laatuun on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,985	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 2.2 Tiimini innokkuus tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,645	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 2.3 Tiimini nautinto tehdä työtään on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,604	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 2.4 Tiimini työn palkitseminen ja arvostus on pysynyt muuttumattomana etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,767	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 3.1 Työnantajani on osallistanut tiiminäni organisaation yhteisten tavoitteiden luomiseksi: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,107	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of 3.2 Tiimini oppimista ja osaamista on ylläpidetty etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,333	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 3.3 Tiimini oppimista ja osaamista on kehitetty etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,432	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 3.4 Tiimini on pystynyt vaikuttamaan omaan työhönsä etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,030	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of 3.5 Tiimiläiseni ovat pystyneet etenemään urallaan etätöiden aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,420	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of 3.6 Etätöiden aikana tiimini saama informaation määrä on kasvanut, esim. sähköpostien määrän lisääntymisenä: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,493	Retain the null hypothesis.

14	The distribution of 4.1 Esihenkilöni tuki tiimille on pysynyt ennallaan etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,447	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 4.2 Esihenkilöni on luonut uusia tukitapoja tiimilleni etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,166	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of 4.3 Esihenkilöni on osallistanut tiimiläisiäni tiimin yhteisten tavoitteiden luomiseksi etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,971	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of 4.4 Esihenkilöni on pystynyt motivoimaan tiimiäni etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,993	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of 4.5 Tiimiläisten yhteistyö ja toisten auttaminen on pysynyt ennallaan etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,475	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of 4.6 Etätö on lisännyt työpaikkakäytöstä tiimissäni: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,502	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of 5.1 Tiimissäni on koettu, että etätö on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhdistymistä: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,703	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of 5.2 Tiimini on kokenut, että työskentelee tuotteliaammin etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,590	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of 5.3 Tiimissäni on koettu eristytymistä etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,958	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of 5.4 Tiimissäni on huomattu henkisen kuormituksen nousseen etätöön aikana: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,160	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of 5.5 Tiimissäni on koettu, että etätö on kasvattanut ylittöiden määrää: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,278	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of 5.6 Tiimini on kokenut, että etätö on tuonut parempaa työrauhaa: is the same across categories of Sukupuoleni on.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,349	Retain the null hypothesis.

Liite 5. Cronbachin alpha -testi

Osio 1	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	0,776	0,795	3
Osio 2	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	0,803	0,818	4
Osio 3	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	0,768	0,769	6
Osio 4	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	0,752	0,733	6
Osio 5, kysymykset 5.3-5.5 vastauksien koodaukset käännetty			
Reliability Statistics			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	0,806	0,815	6

Liite 6. Workshop saate

Hei!

17.8 Tiimipalaverissanne pidetään Workshop, jonka tarkoituksena on edistää teidän tiimienne työhyvinvointia etätöiden aikana.

Etätöiden vaikutusta työhyvinvointiin on vasta alettu tutkia Korona- pandemian aikana, eli aihealue on uusi. Tiimin työhyvinvointi ja etätö valittiin juuri tämän vuoksi ylempään ammattikorkeakoulu tutkinnon lopputyön aiheeksi.

Ennen workshopia on lähetetty kyselytutkimus, jonka perusteella on noussut kolme tärkeintä kehityskohtaa.

Workshopin tärkein tehtävä on saada työntekijöiden ääni kuuluviin, eli tarkoituksena on löytää työpaikan arjessa toimivia tapoja parantaa työhyvinvointia.

Toivon, että tutustutte liitteenä oleviin kehityskohtiin ja mietitte niihin etukäteen ehdotuksia. Kahvipöytäkeskustelut työkaverin kanssa ovat toivottavia!

Tunnin kestävässä Workshopissa teidät jaetaan pienryhmiin, jossa aikaa teille on varattu ensin 20 minuuttia keskusteluun mahdollisista arjen ratkaisuista. Yksi pienryhmämäinen toimii kirjurina. Kehitysehdotuksia tulisi olla 1-3 per kohta ja tämän sähköpostin liitteenä on teille valmiiksi Powerpoint pohja täytettäväksi.

Keskustelun lopuksi Powerpoint lähetetään hetti.kannelsuo@gmail.com

Kehitysehdotukset kootaan, jonka jälkeen ne pisteytetään Teams Chatissa, saatte tulokset esihenkilöltänne Workshopin jälkeen.

Lähdetään yhdessä parantamaan työhyvinvointiamme, ollaan aktiivisia!

**KEHITYSKOHTA 1:
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PAREMMIN YLLÄPITÄÄ TIIMILÄISTEN TYÖOLOJA ETÄTYÖN
AIKANA?
ESIMERKIKSI: MILLÄ KEINAIN TYÖNANTAJA VOI TUKEA TIIMIN ERGONOMISIA RATKAISUJA?**

- 1.
- 2.
- 3.

**KEHITYSKOHTA 2
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PARANTAA TIIMINI
PALKITSEMISTA JA ARVOSTUSTA ETÄTYÖN AIKANA?**

- 1.
- 2.
- 3.

**KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN
ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?**

- 1.
- 2.
- 3.

Liite 7. Workshopin pienryhmien tulokset

PIENRYHMÄ 1
KEHITYSKOHTA 1:
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PAREMMIN YLLÄPITÄÄ TIIMILÄISTEN TYÖOLOJA ETÄTYÖN AIKANA?
ESIMERKKEJÄ: MILLÄ KEINON TYÖNANTAJA VOI TUKEA TIIMIN ERGONOMISIA RATKAISUJA?

- 1. pienet sähköpöydät tai lisälaitteet, mikä mahdollistaa esimiseisomisen
- 2. näytöt ja hyvä tuoli
- 3. työaika sama kuin olisit työpaikalla tauotus!

PIENRYHMÄ 2
KEHITYSKOHTA 1:
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PAREMMIN YLLÄPITÄÄ TIIMILÄISTEN TYÖOLOJA ETÄTYÖN AIKANA?
ESIMERKKEJÄ: MILLÄ KEINON TYÖNANTAJA VOI TUKEA TIIMIN ERGONOMISIA RATKAISUJA?

- 1. Easybreak-lounasmahdollisuus myös etätyössä
- 2. Ergonomiset toimistokalusteet (mahdollista ostaa/vuokrata/lainata)
- 3.

PIENRYHMÄ 3
KEHITYSKOHTA 1:
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PAREMMIN YLLÄPITÄÄ TIIMILÄISTEN TYÖOLOJA ETÄTYÖN AIKANA?
ESIMERKKEJÄ: MILLÄ KEINON TYÖNANTAJA VOI TUKEA TIIMIN ERGONOMISIA RATKAISUJA?

- 1. Toimivat työvälineet ja ergonomia
- 2. Yhteydenpito tiimiläisten välillä

PIENRYHMÄ 1
KEHITYSKOHTA 2
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PARANTAA TIIMIN PALKITSEMISTA JA ARVOSTUSTA ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. samankaltaista ja yhtäaikaista. Lahjakortti, minkä voi vapaasti käyttää haluamallaan tavalla.
- 2. hyväntuon kertakorvaus esim 100e lisäys palkkaan joskus.
- 3. ilmainen lounas joskus

PIENRYHMÄ 2
KEHITYSKOHTA 2
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI PARANTAA TIIMIN PALKITSEMISTA JA ARVOSTUSTA ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. Yhteinen virtuaalitapahtuma
- 2. Herkkulähetys kotiin
- 3. Liikuntaedut ja muut palvelulahjakortit

PIENRYHMÄ 2
KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. Säännöllinen yhteydenpito (virtuaaliset tiimihetket yms.)
- 2. Miten menee-juttutuokiot esihenkilön kanssa
- 3. Kamerat päällä etäpalavereissa

PIENRYHMÄ 1
KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN
ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. säännölliset palaverit yhtä aikaa muiden tiimiläisten kanssa
- 2. henkilökohtaiset keskustelut viikoittain esim. myyntikatsauksien sijaan
- 3. esimiehen tavoitettavuus tarvittaessa ja muiden yhteistyö kumppaneiden tavoitettavuus.

PIENRYHMÄ 2
KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN
ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. Säännöllinen yhteydenpito (virtuaaliset tiimihetket yms.)
- 2. Miten menee-juttutuokiot esihenkilön kanssa
- 3. Kamerat päällä etäpalavereissa

PIENRYHMÄ 3
KEHITYSKOHTA 3
MILLÄ TOIMENPITEILLÄ TYÖNANTAJA VOI VÄHENTÄÄ TIIMILÄISTEN
ERISTÄYTYMISTÄ ETÄTYÖN AIKANA?

- 1. Yhteydenpito esimiehen ja työtovereiden välillä sovitusti
- 2.