



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

TYÖHYVINVOINNIN JA ITSEOHJAUTUVUUDEN ETÄJOHTAMINEN

Case: OP Vähittäispankki Joensuun palvelukeskus

TEKIJÄ:

Eevi Mustonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Eevi Mustonen	
Työn nimi Työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden etäjohtaminen	
Päiväys 14.11.2021	Sivumäärä/Liitteet 43/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani OP Vähittäisasiakkaat Oyj	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Etätyön suosio työn tekemisen muotona on kasvanut viime vuosina ja yleistyi erityisesti vuonna 2020 keväällä koronaviruspandemian leviämisen estämiseksi annetun valtakunnallisen etätyösuosituksen myötä. Etätyö asettaa haasteita niin johtamiselle kuin työhyvinvointiin ja edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta. Työn tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin, johtamisen ja itseohjautuvuuden toteutuneen etätyössä sekä löytää keinoja esihenkilöille työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden tukemiseen etätyössä. Työn toimeksiantajana oli OP Vähittäisasiakkaat Oyj.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka muodostui mielipideväittämistä johtamiseen, itseohjautuvuuteen, työhyvinvointiin sekä etätyön järjestämiseen liittyen. Kysely luotiin Webropol-työkalulla ja jaettiin vastattavaksi OP Ryhmän Vähittäispankki-segmenttiin kuuluvan keskusyhteisön Jonsuun palvelukeskuksen työntekijöille. Kysely suunnattiin koskemaan etätyötä tekeviä työntekijöitä. Vastauksia analysoitiin vertaamalla pääasiallisesti etänä työskentelevien vastauksia kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskentelevien vastauksiin.</p> <p>Tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista, johtamisesta ja itseohjautuvuudesta sekä etätyön järjestämisestä olivat enimmäkseen hyviä. Kuitenkin työntekijät kokivat etäänntyneensä työyhteisöstä etätyön myötä ja ergonomian etätyön haasteeksi. Erityisesti pääasiallisesti etätyötä tekevien keskuudessa kaivattiin palautetta esihenkilöltä ja koettiin ettei esihenkilö ole helposti tavoitettavissa eikä yhteydenpito esihenkilöön ole vaivatonta. Tutkimustulosten pohjalta esihenkilöille annettiin kehitysideoita työntekijöiden työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden tukemiseen etätyössä.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, johtaminen, itseohjautuvuus, etätyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Eevi Mustonen	
Title of Thesis Remote Management of Wellbeing at Work and Self-direction	
Date 14 November 2021	Pages/Appendices 43/1
Client Organisation/Partner OP Vähittäisasiakkaat Oyj	
<p>Abstract</p> <p>Popularity of remote work as a form of work has developed in recent years and it became more common after a national recommendation on remote work to prevent the spread of the coronavirus pandemic in spring 2020. Remote work causes challenges for management and wellbeing at work and requires self-direction from employees. The primary aim of this thesis was to examine how employees experience wellbeing at work, management and self-direction performed in remote work and to find ways to support wellbeing at work and self-direction in remote work for supervisors. This thesis was commissioned by OP Vähittäisasiakkaat Oyj.</p> <p>The empirical part of thesis was conducted as a quantitative survey which consisted of statements concerning management, self-direction, wellbeing at work and arrangement of remote work. The questionnaire was prepared using Webropol survey tool and it was distributed to the employees of the service center located in Joensuu which is part of OP's Financial Group Retail Banking segment's central cooperative consolidated. More specifically, the survey was directed to remotely working employees. Responses were analysed by comparing the responses of those working mainly remotely with those working in the office space once or more in a week.</p> <p>In conclusion, according to the results of the study, employees' experiences of wellbeing at work, management, self-direction and the arrangement of remote work were mostly good. However, employees felt distanced from the work community in remote work and considered ergonomics as a challenge of remote work. Especially those who worked mainly remotely missed feedback from their supervisor and felt that the supervisor is not easily available. Furthermore, they also indicated that it is not effortless to communicate with the supervisor. Based on the research results yielded, improvement suggestions were given to supervisors to support employee's wellbeing at work and self-direction in remote work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Wellbeing at work, management, self-direction, remote work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1	Terveys ja työkyky	10
2.2	Työympäristö.....	10
2.3	Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet	11
2.4	Työn sisältö, mitoitus ja organisointi	11
2.5	Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet	12
3	ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖ.....	13
3.1	Etäjohtajan roolit ja tehtävät	14
3.2	Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	16
3.3	Itseohjautuvuus.....	17
4	TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN	19
4.1	Työhyvinvoinnin haasteet etätyössä	20
4.2	Työhyvinvointi ja itseohjautuvuus	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
5.1	Lähtökohdat	22
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus	22
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	23
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....	34
7.1	Kehitysideat.....	35
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
8	POHDINTA	39
	LÄHTEET.....	41
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE	44

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Työkyky-talomalli (Työterveyslaitos 2021)	7
KUVA 2.	Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (mukaillen Hakanen 2011, 105; Schaufeli & Bakker 2004). 8	
KUVA 3.	Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016, 26)	9

KUVA 4. Etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet (Vilkman 2016, 139).....	13
KUVA 5. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26).....	14
KUVA 6. Etätöön edellytykset (Rauramo 2017).....	20
KUVA 7. Vastaajat operaatioalueittain (n=29).....	25
KUVA 8. Työnantajan tiloissa työskentely keskimäärin etätyösuosituksen aikana (n=29).....	25
KUVA 9. Työntekijöiden kokemus esihenkilöltä saadusta arvostuksesta.....	26
KUVA 10. Esihenkilön toiminta.....	27
KUVA 11. Vuorovaikutus ja luottamus työntekijöiden ja esihenkilön välillä.....	27
KUVA 12. Itseohjautuvuus ja psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen.....	28
KUVA 13. Tiimin toiminta ja tavoitteet.....	29
KUVA 14. Työhyvinvointi etätöössä.....	29
KUVA 15. Työn kuormittavuus.....	30
KUVA 16. Työhyvinvoinnin sosiaaliset ulottuvuudet.....	31
KUVA 17. Etätöön järjestäminen.....	32

1 JOHDANTO

Erilaiset työnteon muodot yleistyvät ja erityisesti etätö on kasvattanut suosiotaan viime vuosien aikana. Useissa organisaatioissa siirryttiin laajamittaiseen etätöskentelyyn keväällä 2020 valtioneuvoston koronaviruspandemian leviämisen estämiseksi annetun valtakunnallisen etätösuosituksen myötä (Leskinen 2021). Koronaviruspandemian jatkuessa laajamittainen ja jopa pakotettu etätöskentely on pitkittynyt, jonka myötä etätöön vaikutuksia työhyvinvointiin on alettu tutkimaan enemmän.

Työterveyslaitoksen toteuttaman seurantatutkimuksen mukaan laajamittaiseen etätöön siirtymisen paransi aluksi työhyvinvointia työn imun lisääntyessä ja kroonisen työväsymyksen vähentyessä, mutta tähän mennessä työhyvinvointi on palannut lähes samalle tasolle kuin ennen koronaviruspandemiaa. Laajamittaiseen etätöön siirtymisestä alkaen työssä tylsistymistä ja henkistä etääntymistä työstä on koettu aiempaa enemmän, mikä on yhteydessä heikompaan työssä suoriutumiseen ja työkykyyn. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Työn joustoilla, kuten etätöillä on mahdollista tukea työntekijän työhyvinvointia, mutta se edellyttää hyvää johtamista niin esihenkilöltä kuin työntekijältä itseltään. Etätöissä tarvitaan hyviä itsensä johtamisen taitoja, mutta kaikkea vastuuta ei ole mahdollista siirtää työntekijän harteille. Työntekijän itseohjautuvuuden tukeminen edellyttää selkeitä tavoitteita, luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä sekä hyviä yhteistyökäytäntöjä. Näiden edellytysten toteutuessa etätö voi parantaa työntekijän työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavat etätöön asettamat haasteet niin johtamiselle kuin työhyvinvoinnille. Cabgeminin (2020) toteuttaman tutkimuksen mukaan etätöön osalta paluuta normaaliin ei ole tulossa, vaan etätö tulee yleistymään vielä koronaviruspandemian jälkeenkin useiden yritysten siirtyessä niin kutsuttuun hybridimalliin eli joustavaan lähi- ja etätöön yhdistämiseen. Näin ollen tarvitaan lisää tietoa siitä, miten työhyvinvointia voidaan tukea etätöissä.

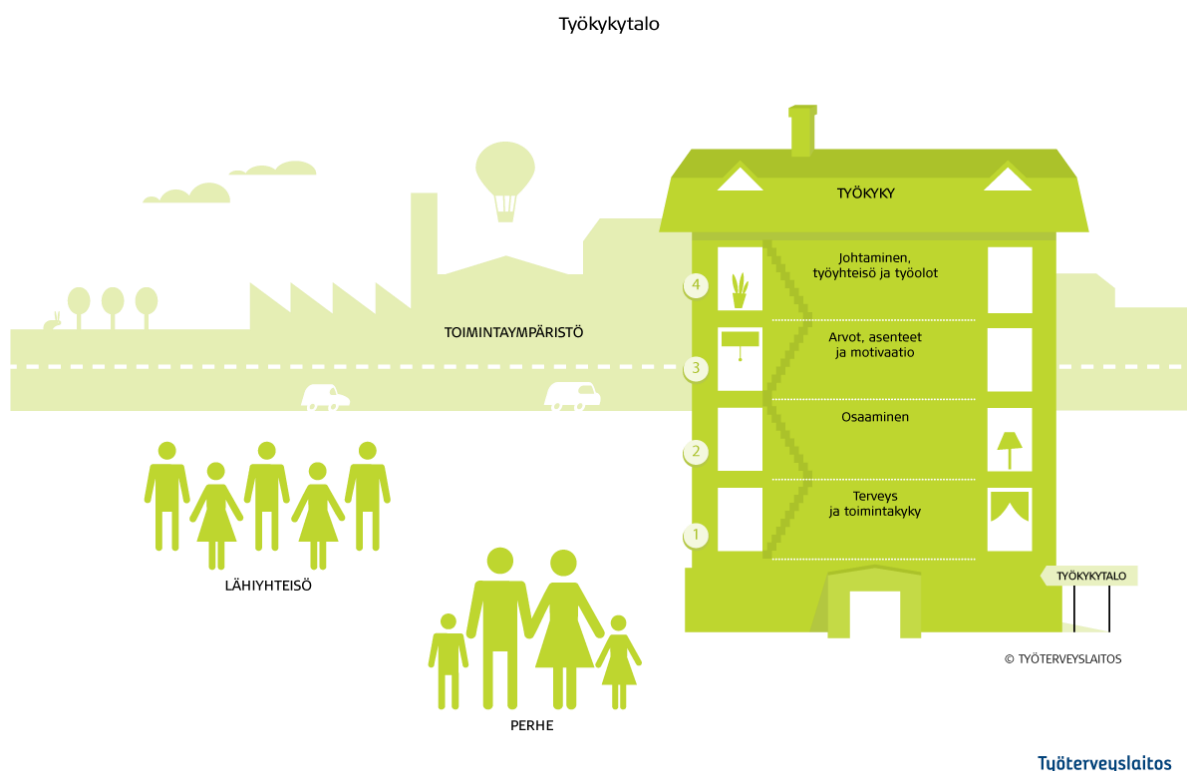
Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa OP Ryhmässä toimintaa ohjaa ketterä toimintamalli, jonka keskiössä ovat itseohjautuvat tiimit. Itseohjautuvuus korostuu etätöissä ja näin ollen itseohjautuvuus muodostaa tärkeän osan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista, itseohjautuvuudesta ja johtamisesta etätöissä. Työn tavoitteena on antaa nykytilanteen pohjalta kehitysideoita johtamiseen esihenkilöille työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin tukemiseen etätöissä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta, joka toteutetaan OP Ryhmän Vähittäispankki-segmentin keskusyhteisöön kuuluvan Joensuun palvelukeskuksen työntekijöille. Tutkimuskysymyksinä ovat, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden toteutuvan etätöissä sekä, miten etätö on vaikuttanut työntekijöiden kokemuksiin johtamisesta.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta ja lähtökohdista. Toistaiseksi työhyvinvoinnille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tieteellistä määritelmää lähinnä sen monitieteisen laaja-alaisuuden sekä käsitteen nuoruuden takia (Laine 2013, 35). Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon a) kiteyttää työhyvinvoinnin käsitteen seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Työhyvinvointi liitetään usein työkykyyn ja työterveyteen, ja on väitetty, että työhyvinvoinnin käsite on syntynyt, kun pelkkä työkyky ei enää riittänyt kuvamaan työntekijöiden hyvinvoinnin kehittymistä (Manka & Manka 2016, 75; Hyrkkänen & Vartiainen 2005). Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen ja työn suhdetta. Työkyky muodostaa työhyvinvoinnin perustan ja sitä kuvataan perinteisesti Työkyky-talomallilla, joka koostuu neljästä kerroksesta (kuva 1). Kerrokset kuvaavat tekijöitä, jotka tutkimusten perusteella vaikuttavat työkykyyn. Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja sekä johtamista. Kerrosten tulisi olla mahdollisimman hyvässä tasapainossa keskenään pitääkseen talon tukevana ja pystyssä eli työkyvyn hyvänä. (Ilmarinen & Vainio 2012.)

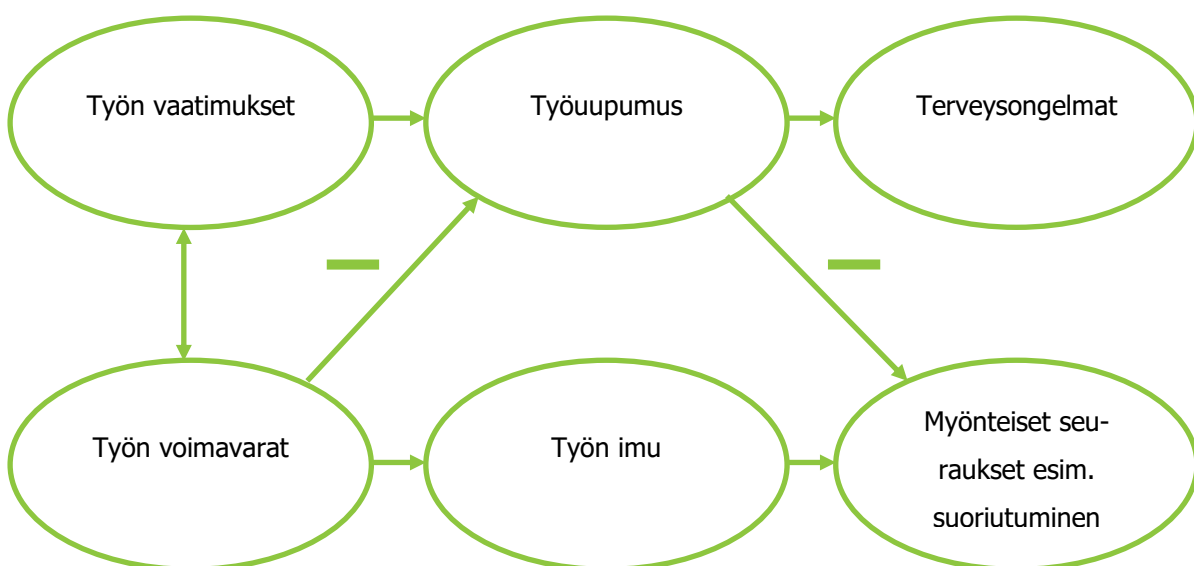


KUVA 1. Työkyky-talomalli (Työterveyslaitos 2021)

Hyvinvoinnissa kuten myös työhyvinvoinnissa on kyse ensisijaisesti yksilön subjektiivisesta kokemuksesta (Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Virolainen 2012, 13). Työhyvinvointi voidaan ymmärtää olevan osa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitä voidaan tarkastella fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-

alueen kautta, jotka muodostavat myös pohjan työkyvylle. (Suonsivu 2014, 41, 43; Ilmarinen & Vainio 2012). Fyysinen työhyvinvointi sisältää muun muassa työn fyysisen kuormituksen, fyysiset työolosuhteet sekä työergonomian. Psykkinen työhyvinvointi liittyy puolestaan työn mielekkyyteen ja kattaa muun muassa työn stressaavuuden ja työilmapiirin. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa sosiaalinen kanssakäyminen sekä vuorovaikutus työpaikalla. Osa-alueita tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä ne liittyvät ja vaikuttavat jokainen toisiinsa. (Virolainen 2012, 11, 17 - 18, 24.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn voimavarojen ja vaatimusten kautta, jolloin keskiössä on pääasiassa työn kuormittavuus (Pennonen 2021, 18). Työn voimavarojen ja vaatimusten malli eli TV-TV-malli muodostuu terveyden heikentymisen prosessista ja työhyvinvoinnin motivaatioprosessista. Prosessit kuvaavat työntekijän kokemusta hyvinvoinnista ja pahoinvoinnista samanaikaisesti eivätkä ne poissulje toisiaan. (Hakanen 2011, 104, 106.) (Kuva 2.) Työn vaatimuksilla tarkoitetaan niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä jatkuvasti fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Työn voimavariatekijät puolestaan vähentävät työn vaatimuksia, auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa tai edistävät työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Schaufeli & Bakker 2004.)



KUVA 2. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (mukailten Hakanen 2011, 105; Schaufeli & Bakker 2004)

Aiemmin työhyvinvoinnin tutkimus perustui pääosin työpahoinvoinnin, kuten stressin ja työuupumuksen tutkimiseen, mutta kiinnostus työhyvinvoinnin positiivisiin ilmiöihin on kuitenkin lisääntynyt (Virolainen 2012, 9). Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista ja tutkituimmista työhyvinvoinnin myönteisistä kuvaajista, vaikkei se tosiasiallisesti kuvastakaan työhyvinvointia vaan myönteisiä työasenteita (Suonsivu 2014, 43). Työhyvinvoinnin positiivista näkökulmaa kuvaa myös työn imu, jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon b). Positiivinen näkökulma korostaa yksilön subjektiivista kokemusta työhyvinvoinnista entisestään (Laine 2013, 42).

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia lähestytään pääasiassa yksilön näkökulmasta. Yksilön näkökulman valitseminen on perusteltua, sillä tutkimuksen kohteena ovat työntekijät ja heidän kokemuksensa työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi määritellään yleensäkin yksilön näkökulmasta, vaikka sitä voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla ja yhteiskunnan tasolla. Organisaatiotasolla tarkasteltuna korostuu erityisesti työhyvinvoinnin merkitys esimerkiksi sairauspoissaoloista johtuviin kustannuksiin liittyen. Yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteluna keskiössä ovat esimerkiksi työurien jatkamiseen, huoltosuhteen ongelmien sekä kansantalouden kantokykyyn liittyvät kysymykset. Työhyvinvointi voidaan siis määritellä eri tavoin riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä lähestytään. (Laine 2013, 72.)

Työhyvinvoinnin määrittelyyn on olemassa useita eri malleja ja tapoja kuten edellä käsitellyt Työkyky-talomalli sekä työn voimavarojen ja vaatimusten malli (TV-TV-malli). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan kuuden eri osa-alueen, terveyden ja työkyvyn, työympäristön, osaamisen ja kehittymismahdollisuuksien, työn, työyhteisön sekä johtamisen kautta (kuva 3). Työhyvinvoinnin johtamista käsitellään omalla lukunallaan (ks. luku 4). Osa-alueita lähestytään siltä kannalta, mihin työnantaja ja esihenkilö voivat toiminnallaan vaikuttaa.



KUVA 3. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016, 26)

Kauhasen (2016, 28) mukaan yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvissä tekijöissä on tunnistettavissa useita tekijöitä, joihin yksilö ei voi millään tavalla vaikuttaa. Tämän myötä tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle jäävät monet työhyvinvointiin vaikuttavat seikat kuten työntekijän persoonallisuus ja koulutus.

2.1 Terveys ja työkyky

Terveys ja työkyky muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Ilman terveyttä ei ole työkykyä eikä ilman työkykyä olla töissä ja koeta työhyvinvointia. (Ilmarinen & Vainio 2012.) Työhyvinvoinnin tapaan myös terveys koetaan eri tavoin. Terveydellä ei tarkoiteta sairauden puuttumista vaan se on koko ajan muuttuva tila, johon sairaudet, fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö sekä kokemukset, arvot ja asenteet vaikuttavat. (Huttunen 2020.) Työkykyyn vaikuttavat fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn lisäksi myös osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, johtaminen, työyhteisö ja työolot sekä yhteiskunta ja lähiyhteisö (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c).

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus edistää ja suojella työntekijöiden työkykyä, turvallisuutta ja terveyttä (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 1 §). Työpaikoilla terveyden edistämisen tavoitteena on parantaa työntekijöiden työkykyä, palautumista ja suoriutumista työssä sekä ehkäistä ja hallita työhön liittyvistä tekijöistä aiheutuvia terveyshaittoja. Ammatista ja työstä riippuen työn vaatimukset ja vaikutukset terveyteen vaihtelevat, jonka takia myös terveyttä edistävät toimet ovat erilaiset. (Työterveyslaitos 2018.) Yleisimpiä työkykyyn vaikuttavia ja työkyvyttömyyttä aiheuttavia tekijöitä Suomessa ovat mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet (Pennonen 2021, 23.)

Terveelliset elintavat edistävät terveyttä ja työkykyä, auttavat jaksamaan ja palautumaan työstä sekä ehkäisevät sairauksia. Jokainen voi vaikuttaa omiin elintapoihinsa, mutta myös työpaikoilla voidaan edistää terveellisiä ravitsemus-, liikunta- ja unitottumuksia. Epäterveelliset elintavat heikentävät työkykyä ja lisäävät riskiä sairastua ja osana Helsinki Health Study (HHS) -seurantatutkimusaineistoa toteutetun tutkimuksen mukaan mitä enemmän työntekijällä on epäterveellisiä elintapoja, sitä enemmän kasvoi niin lyhyiden kuin pitkien sairauspoissaolojen määrä. (Työterveyslaitos 2018.) Tutkimuksen mukaan keskeisimmät yksittäiset työkykyyn vaikuttavat elintavat ovat vähäinen liikunta, huono unen laatu sekä tupakointi. (Lahti, Kanerva, Lallukka, Mauramo, Pietiläinen, Salmela, Torkki & Rahkonen 2019.)

2.2 Työympäristö

Työnantajan veloitteena on huolehtia työympäristön ja työolosuhteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä (Manka & Manka 2016, 90). Tässä yhteydessä työympäristöllä tarkoitetaan fyysistä työympäristöä eli sitä, missä ja minkälaisissa olosuhteissa työtä tehdään kattaen muun muassa työn fyysisen kuormittavuuden, ergonomiset ratkaisut sekä työpaikan ja työpisteen siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälaineet (Virolainen 2012, 17). Viihtyisä ja ergonomisesti toimiva työympäristö edistää työhyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä (Pennonen 2021, 24).

Työergonomian tavoitteena on työntekijöiden turvallisuus, terveys ja hyvinvointi sekä toiminnan tehokkuuden parantaminen ja sujuvoittaminen. Työergonomia kattaa niin fyysisen, kognitiivisen kuin organisatorisen ergonomian, joista fyysinen ergonomia keskittyy nimenomaisesti fyysisen työympäristön kehittämiseen. (Pennonen 2021, 24; Virolainen 2012, 28.) Toimistoympäristössä tehtävässä, tietotekniikkaa työvälaineena käyttävässä asiantuntijatyössä työympäristön haasteet liittyvät yksipuoliseen fyysiseen kuormittumiseen. Staattisessa istumatyössä työergonomian tulee olla kunnossa tuki- ja liikuntaelinoireiden välttämiseksi sekä työvireyden ylläpitämiseksi. (Rauramo 2020, 4.)

2.3 Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet

Osaaminen on pääomaa, joka muodostuu tiedoista ja taidoista, jotka karttuvat opintojen ja käytännön tekemisen kautta ja johon vaikuttavat kokemukset, asenne ja verkostot. Osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Ammatillista osaamista tarvitaan työtehtävistä suoriutumiseen ja itsensä toteuttamiseen työssä. Sosiaalinen osaaminen kattaa muun muassa vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot. Henkilökohtainen osaaminen puolestaan muodostuu itsetuntemuksesta ja luo pohjan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. (Pennonen 2021, 62, 66; Suonsivu 2014, 49.)

Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että työntekijä kokee osaavansa työnsä (Suonsivu 2014, 48). Tunne siitä, että osaamista pääsee hyödyntämään ja onnistuu työssään vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen (Pennonen 2021, 67). Osaamisella, oppimisella ja kehittymismahdollisuuksilla on keskeinen rooli työn hallinnan tunteen syntymisessä ja kokemisessa (Laine 2013, 125). Työn hallinnan ja työn vaatimusten tulisi olla tasapainossa eli työn hallinnan lisäksi työssä tulisi kokea myös sopivassa määrin haasteita työhyvinvoinnin takaamiseksi ja edistämiseksi sekä motivaation säilyttämiseksi (Virolainen 2012, 83). Osaaminen onkin tärkeä työn voimavara- ja motivaatiotekijä. Ammatillinen osaaminen vähentää työn haitallista kuormitusta sekä oman osaamisen tiedostaminen auttaa tunnistamaan oman jaksamisen rajat. (Pennonen 2021, 67, 79.)

2.4 Työn sisältö, mitoitus ja organisointi

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että työ on mielekästä (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c). Virolaisen (2012, 85) mukaan työn mielekkyys on työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisempää kuin työtehtävät itsessään. Se, mitä työ merkitsee ja mitä siltä odottaa vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka mielekkäänä työn kokee. Hyvä ja mielekäs työ tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita. Työ, jossa on mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja ja jossa voi hyödyntää omia vahvuuksiaan tyydyttää itsenäisyyden tarvetta. Työssä, jossa voi tuntea olevansa osa työyhteisöä ja jossa vallitsee arvostuksen ilmapiiri tyydyttää yhteenliittymisen tarvetta. Pärjäämisen tarve tyydyttyy työssä, jossa näkee työn myönteiset tulokset ja jossa voi tuntea onnistuvansa ja uskoa selviytyvänsä uusista haasteista. (Hakanen 2011, 26, 30 - 32.)

Sellainen työ, joka tyydyttää edellä mainittuja psykologisia perustarpeita, tuottaa sellaista hyvinvointia, jossa työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. Työn imulla on useita myönteisiä seurauksia työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen, ja sitä voidaankin pitää parhaana mahdollisena työhyvinvoinnin tilana. (Hakanen 2011, 38, 41 - 42.) Kuten luvussa 2 esitetystä työn voimavarojen ja vaatimusten mallista voi nähdä (kuva 2), työn voimavaratekijöillä on myönteinen yhteys työn imuun (Pennonen 2021, 34).

Työtehtävää koskevat voimavaratekijät ovat keskeisiä työn imun ja työn mielekkyyden kannalta. Tällaisia voimavaroja ovat monipuoliset ja kehittävät sekä merkitykselliset työtehtävät, itsenäisyys, välitön palaute ja asiakastyön palkitsevuus. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa ovat puolestaan työn järjestelyjä koskevia, hyvään johtamiseen olennaisesti liittyviä voimavaroja. Nämä voimavarat mahdollistavat työstä suoriutumisen parhaalla

mahdollisella tavalla varmistuen, että työntekijä voi hyödyntää työtehtävää koskevia voimavaroja saaden energiaa työstään. (Hakanen 2011, 52 - 56.)

2.5 Työyhteisö ja sosiaaliset suhteet

Sosiaalinen pääoma on niin työyhteisön kuin yksittäisen työntekijän voimavara, joka syntyy yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen muun muassa terveystietoisuuden sekä psykososiaalisten mekanismien kuten affektiivisen tuen, itseluottamuksen sekä arvostuksen kautta. (Manka & Manka 2016, 132 - 134). Myös työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin. Hyvä ja myönteinen työilmapiiri edistää työhyvinvointia ja on yhteydessä koettuun työn imuun sekä moniin myönteisiin tunteisiin, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Tämän lisäksi työn imun sekä työhyvinvoinnin tiedetään tarttuvan työyhteisössä. (Pennonen 2021, 119.)

Toimivan työyhteisön sekä hyvän työilmapiirin rakentamiseksi tarvitaan työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin sekä oikeudenmukaisena, avoimena ja toista kunnioittavana käytöksenä. Jokainen työntekijä voi edistää yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä osallistumalla ja auttamalla aktiivisesti, käyttäytymällä hyvin ja työyhteisön normeja noudattaen sekä puuttamalla asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn tekemistä. (Pennonen 2021, 120; Manka & Manka 2016, 148.) Työyhteisötaitojen lisäksi työyhteisössä tarvitaan myös tunnetaitoja, jotka ovat vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen ytimessä. Tunnetaitoihin liittyy kyky tunnistaa, ymmärtää, kohdata ja käsitellä tunteita ja ne vaikuttavat merkittävästi suorituskykyyn. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15, 20.)

Perhe, lähiyhteisö sekä muut sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä niin hyvinvoinnin kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteenkuuluvuuden sekä sosiaalisen tuen ja avun lisäksi niillä on keskeinen merkitys työstä irrottautumiseen ja palautumiseen. Positiivisena koettu perhe-elämä toimii voimavarana myös työssä. Perhemyönteinen työkuulttuuri, jossa työn ja perheen yhteensovittamista tuetaan erilaisin käytäntein edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työntekijän sitoutumista työhönsä. (Pennonen 2021, 50, 115; Virolainen 2012, 100 - 101.)

3 ETÄJOHTAMINEN JA ETÄTYÖ

Erilaiset työnteon muodot yleistyvät ja haastavat esimiestyötä. Erityisesti teknologian kehittyminen on mahdollistanut uusien ajasta ja paikasta riippumattomien työskentelymuotojen kehittymisen. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, mutta jota voitaisiin kuitenkin työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Etätyölle on tyypillistä tietotekniikan käyttö työvälineenä ja sitä voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti. Etätyötä laajempi käsite on hajautettu työ, jossa työtä tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Hajautetusta työstä käytetään myös termejä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. (Vilkman 2016 9, 13, 155.)

Etäjohtaminen on etätyön sekä muiden sellaisten työmuotojen johtamista, jossa esihenkilö näkee työntekijöitään harvemmin kuin päivittäin (Vilkman 2016, 15). Etäjohtamisesta voidaan käyttää myös termiä virtuaalijohtaminen ja siihen liittyy vahvasti jaettu johtajuus, jossa kaikki osallistuvat johtamiseen virallisen johtajan rinnalla (Sydänmaanlakka 2019, 145; Humala 2007, 47). Tässä opinäytetyössä etäjohtaminen määritellään johtamiseksi, jossa vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa virtuaalisesti, ja jossa esihenkilön sijainti poikkeaa tiimin jäsenten työskentelypaikoista.

Etäjohtajana onnistuminen edellyttää hyvää esihenkilöosaamista. (Hyppänen 2012). Muuttuvat työnteon muodot vaativat esihenkilöltä kuitenkin myös uudenlaista osaamista ja Rauramon (2018) mukaan etäjohtamisen taidot (kuva 4) ovat sellaista ydinosaa, jota jokaisella esihenkilöllä tulisi tänä päivänä olla (Vilkman 2016, 136). Vilkmanin (2016, 135) mukaan kuitenkin vain harvassa yrityksessä on mietitty, millaista osaamista uudenlaiset työnteon muodot esihenkilöiltä edellyttävät, mikä näkyy esihenkilöiden puutteellisena kouluttamisena.



KUVA 4. Etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet (Vilkman 2016, 139)

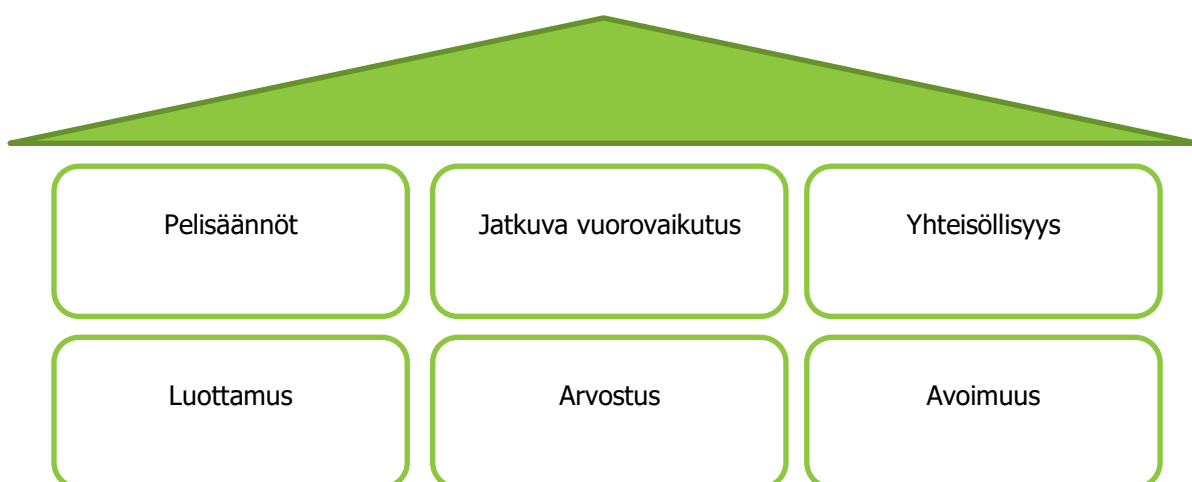
Ennen kaikkea etäjohtamisessa on kuitenkin kyse yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Etätyössä itseohjautuvuus on vahvuus niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Esihenkilön lisäksi etätyön myötä myös työntekijöiltä edellytetään uudenlaista osaamista itsensä johtamiseen liittyen. (Rauramo 2018).

3.1 Etäjohtajan roolit ja tehtävät

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa sekä olosuhteiden luomista tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. Ihmisten johtaminen keskittyy ihmisten vaikuttamiseen suuntaamalla heidän työskentelyään ja mahdollistamalla heidän onnistumisensa. Asioiden johtamista ja ihmisten johtamista ei voida erottaa toisistaan vaan molempia tarvitaan onnistuneeseen ja menestyksekkääseen johtajuuteen ja esihenkilötyöhön. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Rauramon (2018) mukaan hyvät etäjohtajat ovat parempia tasapainottelemaan ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Etäjohtaminen on kuitenkin ennen kaikkea ihmisten johtamista, johon liittyviä etäjohtajan rooleja ovat valmentaja, suhteiden rakentaja, ongelmien selvittäjä ja yhteistyön fasilitoija. Asioiden johtamiseen liittyviä rooleja ovat suunnittelija, organisoija, edellytysten luoja ja päätöksentekijä. Etätyössä viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu, joten asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi etäjohtajalta edellytetään myös viestinnän johtamista. Etäjohtajan viestintärooleja ovat tiedottaja, tiedonkerääjä, juttukaveri, kommunikointiin kannustaja ja yhdyshenkilö. (Vilkman 2016, 57, 62; Rauramo 2018.)

Vilkman (2016, 25 - 26) on esittänyt hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi (kuva 5) luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, jatkuvan vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden. Samat asiat ovat tärkeitä johtajuudessa yleensäkin, mutta korostuvat erityisesti etäältä johdettaessa ja työskenneltäessä. Luottamus, arvostus ja avoimuus luovat perustan onnistuneelle etäjohtamiselle, joita ilman työyhteisössä ilmenee todennäköisesti ongelmia eikä yhteistyö ole sujuvaa. (Vilkman 2018.)



KUVA 5. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Etäjohtaminen perustuu luottamukseen erityisesti esihenkilön ja alaisten välillä. Etäältä johtaminen ja työskentely eivät kuitenkaan tarjoa luontevaa ympäristöä luottamuksen rakentumiselle, mutta se

on tärkeää yhteistyön laadun, työn tehokkuuden sekä viestinnän onnistumisen ja kehittymisen kannalta. Luottamus kasvattaa luottamusta ja esihenkilö toimii avainasemassa luottamuksen rakentamisessa osoittamalla luottamusta työntekijöille. Lisäksi luottamus edellyttää etäjohtajalta oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua sekä johdonmukaista toimintatapaa (Humala 2007, 53; Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon d). Myös yhteisesti sovitut viestintätavat, avoin ja runsas kommunikointi sekä nopea reagointi ja vastaaminen ovat keskeisessä roolissa luottamuksen rakentamisessa. (Rauramo 2018; Vilkmán 2016, 27).

Luottamuksen lisäksi keskinäinen arvostus on olennaista hyvässä johtamisessa (Viitala & Jylhä 2019, luku 4). Etäjohtamisessa on kyse ennen kaikkea yhteistyön mahdollistamisesta eikä yhteistyö suju ilman arvostusta ja siksi se on yksi etäjohtamisen kulmakivistä (Rauramo 2018). Luottamus ja arvostus ovat sosiaalista tukea, jota etäältä työskentelevät kokevat usein saavansa liian vähän. Sosiaalisen tuen merkitys on kuitenkin suuri, sillä se on tärkeä voimavarakelijä ja kertoo työntekijälle, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan. (Vilkmán 2016, 32.) Arvostuksen edellytyksenä on myös toisten tunteminen eli työntekijöiden osaamisen ja vahuuksien sekä toimintatapojen ja vuorovaikutustyylin tunnistaminen (Vilkmán 2018).

Menestyksekkään etäjohtamisen edellytys on avoin keskustelukulttuuri. Avoimen keskustelukulttuurin luomiseen tulee panostaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä virtuaalisessa työyhteisössä esihenkilö ei ole enää ainoa, joka viestii asioita eteenpäin. Avoimuus edistää luottamusta, työssä viihtymistä sekä yhteisöllisyyttä. Avoimuus syntyy läpinäkyvyydestä toiminnassa eli avoimen kommunikoinnin, yhteistyön ja päätöksenteon kautta. Avoimuutta tukee osallistava johtaminen eli henkilöstön mukaan ottaminen työn suunnitteluun ja kehittämiseen sekä päätöksentekoon (Viitala & Jylhä 2019, luku 3). (Vilkmán 2016, 33 - 34, 61, 140 - 141.) Myös Humalan (2007, 23) mukaan virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu on jaettu laajemmin tiimin kesken. Avoimuuteen liittyy myös jatkuva palautteen antaminen ja saaminen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 68).

Luottamuksen, arvostuksen ja avoimen keskustelun lisäksi yhteistyön sujumisen kannalta on tärkeää luoda pelisäännöt etätyöhön yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteisesti sovitut pelisäännöt luovat hyvän perustan yhteistyölle ja avoimen keskustelun kautta niistä syntyy myös yhteinen näkemys, jolloin lähtökohdat sitoutua niihin ovat kunnossa. Lisäksi avoimen keskustelun kautta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa pelisääntöihin, jolla on tärkeä rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa. Etäjohtajan tehtävänä on asettaa tarvittaessa jonkinlaiset ohjeet ja raamit, joiden puitteissa pelisäännöt luodaan ja varmistaa, että niissä on riittävästi tilaa tiimikohtaisten pelisääntöjen sopimiselle. (Vilkmán 2016, 37, 82 - 83.) Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tukevat työskentelyä ja vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen (Rauramo 2018).

Hyvän yhteistyön lähtökohdanna on toimiva vuorovaikutus. Jatkuva vuorovaikutus on etäjohtamisen perusta, joka sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Etäjohtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen suunnitteleamalla ja aikatauluttamalla yhteydenpitoa henkilöstöön, sillä etäältä työskentely heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä viestintää ja vie enemmän aikaa. Etäisyys voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun, joka korostaa avoimen ilmapiirin merkitystä.

Etätyössä esihenkilön tavoitettavuus korostuu ja etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä eri välineillä. (Vilkman 2016, 40, 54 - 55, 59.)

Yhteisöllisyys korostuu etäjohtamisessa ja se on yksi virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestystekijöistä (Rauramo 2018). Yhteisöllisyys on tärkeä motivaatio- ja voimavaratekijä myös itsestä etätyötä tekeväälle (Vilkman 2018). Yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen ja lisää edellytyksiä hyvälle yhteistyölle. Etätyössä yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ihmisten kohdatessa toisiaan harvemmin, jos ollenkaan. (Vilkman 2016, 41 - 43.) Niin Rauramo (2018) kuin Vilkman (2016, 43) korostavat kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa.

3.2 Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Esihenkilötyöhön liittyy aina omat haasteensa, joita etäältä johtaminenkaan ei poista. Rauramo (2018) toteaaakin ettei etäältä johtaminen tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille. Sydänmaanlakan (2019, 145) mukaan etäjohtaminen on yhä suurempi haaste yhä useammassa organisaatiossa. Myös useat tutkimukset ovat osoittaneet, että etäjohtaminen koetaan usein hankalammaksi kuin perinteinen lähijohtaminen. Etäjohtaminen ei kuitenkaan ole sen hankalampaa, vaan erilaista, ja edellyttää tästä syystä uusien johtamistapojen ja -mallien löytämistä ja omaksumista. (Vilkman 2016, 45 - 46, 137 - 138.) Humala (2007, 13, 20) näkeekin etäjohtamisen mahdollisuutena ja parhaimmillaan innovaationa, jossa tietoa ja osaamista hyödynnetään kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla.

Luottamus on onnistuneen etätyön edellytys, mutta myös suurin haaste. Etäjohtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin ja menestyäkseen etäjohtajana suhteita ja luottamusta tulee rakentaa nopeammin kuin perinteisessä lähijohtamisessa (Humala 2007, 22, 50). Luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti on kuitenkin haasteellista ja Vilkmanin (2016, 27) mukaan virtuaalitiimillä menee luottamuksen rakentamiseen neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisellä samapaikkaisella tiimillä. Etä- ja virtuaalityössä kohtaamiset tapahtuvat pääasiassa suunnitellusti palavereissa, jolloin kommunikointi muuttuu helposti tehtävä- ja asiakeskeiseksi (Vilkman, 2020). Kasvokkain tapahtuvilla kohtaamisilla ja epämuodollisella vuorovaikutuksella, kuten käytäväkeskusteluilla ja yhteisillä kahvitauoilla on kuitenkin merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. Näiden puute saattaa johtaa niin sanotun pikaluottamuksen syntymiseen, joka kuvaa ennemmin toimintaa kuin ihmisten välisiä suhteita. Pikaluottamus rakentuu ajatukseen ja odotukseen siitä, että muut ovat asiantuntevia roolissaan ja ammattimaisia toiminnassaan (Humala 2007, 58). (Rauramo 2018.)

Luottamuksen rakentamisen lisäksi etäjohtajan haasteeksi voi osoittautua liiasta kontrollista luopuminen. Etäältä johdettaessa mahdollisuus sosiaaliseen kontrollointiin kuten suoraan valvontaan vähenee, jolloin myös työn edistymisen seuranta hankaloituu. Tästä syystä perinteinen kontrolliin perustuva asioiden johtaminen ei sovi hajautettuun työyhteisöön. Työtä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, joka tarkoittaa, että työn tulosten mittaamiseksi työllä tulee olla selkeät tavoitteet ja aikataulut. (Rauramo 2018.) Myös Humala (2007, 22) korostaa työn tavoitteista viestimisen merkitystä ja esihenkilön roolia suunnan näyttäjänä etäjohtamisessa. Kontrollista luopuminen lisää työntekijöiden

vapautta, joka puolestaan edistää luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Vilkman 2016, 49, 86, 144.)

Virtuaalinen viestintä ja kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten vähäisyys luo omat haasteensa etäjohtamiselle. Ensinnäkin virtuaalinen viestintä on monitulkintaista ja lisää väärinymmärrysten riskiä (Humala 2007, 105). Esihenkilön tuleekin kiinnittää huomiota siihen, mikä viestintäkanava sopii mihinkin tilanteeseen ja mahdollisuuksien mukaan huomioida myös vastaanottajan vuorovaikutustyyli viestinnässään. Lisäksi virtuaalisen kommunikoinnin myötä tunteiden ja heikkojen signaalien aistiminen vaikeutuu, joka korostaa etäjohtajan sosiaalisten ja tunnetaitojen merkitystä entisestään (Haapakoski ym. 2020, 90). Myös riittävän tiedonkulun varmistaminen voi osoittautua haasteelliseksi etäjohtamisessa, vaikka vastuu tiedonkulun kehittamisestä onkin ensisijaisesti organisaatiolla. (Vilkman 2016, 64 - 65, 69 - 70, 110.)

Yksi etäjohtamisen haasteista liittyy hybridityön johtamiseen eli hybridijohtamiseen, jolla tarkoitetaan etä- ja lähijohtamisen yhdistämistä. Hybridityössä työtä tehdään hajautetusti niin, että osa tiimistä työskentelee samapaikkaisesti ja osa etänä. Johtamisen tulisi olla yhdenvertaista sijainnista riippumatta ja hybridijohtamisen haaste liittyykin samanaikaiseen ja -arvoiseen lähi- ja etäjohtamiseen. Tasalaatuinen esihenkilötyö ja yhdenvertainen johtaminen taataan määrittelemällä ja kuvaamalla johtamisen rakenteet eli selkeät johtamisen mallit ja käytännöt koko työyhteisölle. (Vilkman 2021.)

3.3 Itseohjautuvuus

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen, mutta usein siihen liitetään myös itsensä johtaminen. Sydänmaanlakka (2019, 154, 300) määrittelee itsensä johtamisen kokonaisvaltaiseksi itsensä kehittämiseksi ja toteuttamiseksi vastuullisena yksilönä sekä omien vahvuuksien ja kehittämisen kohteiden tunnistamiseksi. Itsensä johtamisesta on tullut yhä tärkeämpi johtamisen laji muuttuvien työskentelymuotojen myötä ja nykyisissä johtamisopeissa korostetaankin työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamista. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Itseohjautuvuudelle ei ole olemassa yhteisesti sovittua, akateemisesti vahvistettua määritelmää, vaikka sitä on tutkittu jo pitkään. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itse itseään ja toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. (Savaspuro 2019, 26.) Itseohjautuvuus viittaa yksittäiseen työntekijään ja hänen kykynsä edistää yhteisiä päämääriä itsenäisesti ja omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä esihenkilön lupaa. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan kuitenkin yhteisöohjautuvuutta, missä yksittäisen työntekijän sijaan tiimi vastaa työn edistämisestä ja siihen sopivimpien työskentelytapojen löytämisestä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori, 2021, 14.)

Martelan ym. (2021, 16) mukaan itseohjautuvuudessa on pohjimmiltaan kyse siitä, kokeeko työntekijä, että hänellä ja tiimillään on valtaa tehdä päätöksiä siitä, miten omaa työtä tekevät. Martela ym. (2021, 16) jakavat työntekijän vallan tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä työn tekemisen oikeuksiin, työn johtamisen oikeuksiin ja oikeuteen osallistua organisaation kehittämiseen. Työn tekemisen oikeudet koskevat työntekijän vapautta päättää, miten työtä tehdään, kun taas työn johtamisen oikeudet liittyvät siihen, mitä tavoitteita työssä edistetään. Oikeuksilla osallistua organisaation

kehittämiseen tarkoitetaan sitä, miten paljon työntekijällä tai tiimillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työtä koskeviin organisaation rakenteisiin ja käytänteisiin. (Martela ym. 2021, 17.)

Etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus korostuu työntekijän itsenäisyyden kasvaessa esihenkilön välittömän kontrollin vähentyessä. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on merkittävä rooli itseohjautuvuuden tukemisessa etätyössä. Itseohjautuvuuden johtamisessa korostuvat samat asiat kuin etäjohtamisessa ja johtamisessa yleensäkin. Näitä asioita ovat muun muassa luottamus, avoimuus ja arvostus. Myös johtamisen ja tavoitteiden selkeys korostuvat niin itseohjautuvuuden kuin etätyön johtamisessa. (Haapakoski ym. 2020, 113.) Vilkmán (2016, 124) korostaa näiden lisäksi myös selkeän vision merkitystä työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa. Visio ohjaa työntekijöiden ja tiimin toimintaa oikeaan suuntaan silloinkin, kun esihenkilö ei ole ohjaamassa työtä (Vilkmán 2016, 124).

Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden johtamisessa olennaisista on kyky vahvistaa työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemusta ja luottamusta heidän arvostelukykyynsä. Johdon tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävät voimavarat sekä edellytykset toimia itseohjautuvasti. Tutkimuksen tulokset korostavat myös avoimen keskustelukulttuurin sekä selkeiden tavoitteiden ja vastuiden määrittämisen merkitystä itseohjautuvuuden johtamisessa. (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2021.)

4 TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN

Työntekijöiden subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista voi olla hyvinkin erilainen samasta työpai- kasta huolimatta eikä jokaisen työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnista voi korostaa liikaa (Hyppänen 2012). Työntekijän lisäksi esihenkilöllä ja johdolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ja työ- olojen parantamisessa. (Suonsivu 2014, 63.) Kauhasen (2016, 122) mukaan työhyvinvoinnin tulisikin olla keskeinen osa johtamista, jonka lisäksi hän korostaa nimenomaan organisaatiotason päätöksen- teon merkitystä työhyvinvoinnissa. Myös Rauramo (2012, 20) korostaa johdon vastuuta työhyvin- voinnin edistämisessä.

Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä menestystekijöistä organisaatioissa. Johtaminen vaikuttaa niin työyhteisön kuin yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Erilaiset työnteon muodot asettavat haas- teita niin johtamiselle kuin työhyvinvoinnille. (Suutarinen 2010, 19; Pursio 2010, 56 - 57.) Työlain- säädäntö luo perustan työhyvinvoinnin johtamiselle, mutta siinä ei kuitenkaan oteta juuri ollenkaan kantaa siihen, miten työhyvinvoinnista huolehditaan hajautettua tai etätyötä tehdessä tai johdetta- essa (Hyppänen 2012). Työnantaja on kuitenkin vastuussa jokaisen työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä työpisteen sijainnista huolimatta (Rauramo 2018).

Työhyvinvointi ei synny itsestään saatikka yksittäisillä, irrallisilla tempauksilla. Työhyvinvointi edellyt- tää systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, toimenpiteitä ja toiminnan jatkuvaa arvi- ointia. (Manka & Manka 10, 80.) Suonsivun (2014, 68) ja myös Mankan ja Mankan (2016, 81) mu- kaan työhyvinvoinnin tulee olla oleellinen osa organisaation strategiaa ja tavoitteita. Pursion (2010, 57) mukaan yrityksen strategia asettaa reunaehdot työhyvinvoinnin toteutumiselle ja hänen mu- kaansa menestyksellinen työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää aina muutosjohtajuutta.

Hakasen, Hakosen, Seppälän ja Viitalan (2019, 26) toteuttaman tutkimuksen mukaan työhyvinvoin- nin johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Ihmislähtöinen esihenkilötyö ja toimiva henkilöstöjohtaminen ovat yhteydessä korkeampaan työn imuun ja matalampaan työuupu- mukseen. Tutkimuksen perusteella etenkin palveleva johtaminen ja voimaannuttavat henkilöstökäy- tännöt edistävät työhyvinvointia ja vahvistavat työn imua. Palvelevassa johtamisessa keskiössä on työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Voimaannuttavilla henkilo- stökäytänteillä tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta mahdollisuuksistaan vaikuttaa työhönsä. (Haka- nen ym. 2019, 8, 19, 26.)

Myös Rauramo (2012, 131) korostaa oikeudenmukaisuuden ja oman työn merkityksellisyyden koke- musta sekä kykyä vaikuttaa työhönsä merkitystä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Rauramon (2012, 130) mukaan esihenkilöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja luomisessa. Työhyvin- voinnin ja työkyvyn taustalla vaikuttavat olennaisesti hyvä esihenkilö-alaisuhde sekä arvostava, oi- keudenmukainen ja yhdenvertainen johtaminen. Onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen taustalla on esihenkilö, joka on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista sekä toiminnan ja oman esihenkilö- työn kehittämisestä. (Rauramo 2012, 130 - 131.)

4.1 Työhyvinvoinnin haasteet etätyössä

Etätyö on työn tekemisen paikan jousto, johon liittyy työhyvinvoinnin kannalta niin mahdollisuuksia kuin haasteita. Vaikutukset työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen riippuvat etätyön soveltamisen tavoista. Etätyön edellytyksenä on terveellinen ja turvallinen työympäristö, hyvä johtaminen ja toimivat yhteistyökäytännöt (kuva 5; Rauramo 2017). Näiden edellytysten toteutuessa etätyöskentelyyn liittyy monia työhyvinvointia tukevia työn piirteitä kuten autonomiset työjärjestelyt sekä mahdollisuus parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016.)



KUVA 6. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017)

Etätyössä korostuvat eri kuormitustekijät kuin läsnätyössä ja ne liittyvät erityisesti työn henkisiin kuormitustekijöihin ja työergonomiaan. Työnantajan edustajana esihenkilö on velvollinen huolehtimaan siitä, että työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset myös etätyössä. Esihenkilöllä on kuitenkin rajallinen mahdollisuus valvoa työolosuhteita ja seurata kuormittumista etätyössä, mikä korostaa työntekijän vastuuta entisestään. (Rauramo 2017.) Epäonnistunut etätyön soveltaminen johtaa Tuomivaaran ym. (2016) mukaan muun muassa aikapaineen ja stressin kokemiseen. Etätyön riskinä on, että työnteko tiivistyy ja työaika venyy, joka voi johtaa työn ja muun elämän rajojen hämärtymiseen. Etätyössä työntekijältä edellytetäänkin kykyä johtaa itseään ja erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan (Rauramo 2017; Tuomivaara ym. 2016).

Etätyössä itsensä johtamiseen liittyy muun muassa se, että hallitsee muuttuvien olosuhteiden mukanaan tuomat haasteet ja muotoilee työn tekemisen tämän mukaan. Työntekijän tulee tiedostaa ympäristön ja olosuhteiden vaatimukset ja mahdollisuudet ja niiden merkitys itselleen ja työn tekemiselle niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Tuomivaara ym. 2016.) Ergonomiasta tulee huolehtia myös etätyössä, jolloin yleensä työvälineistä vastaa kuitenkin työntekijä itse. Ergonomiaakin tärkeämpää on kuitenkin työn tauottaminen, joka voi etätyössä muodostua ongelmaksi yhteisten taukojen puuttuessa. (Vilkman 2016, 182.)

Hakasen ja Kaltiaisen (2020) toteuttaman tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen kohtelu, yhteisöllisyys ja varmuus tulevasta ovat työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeitä niin etä- kuin läsnätyössä. Oikeudenmukainen kohtelu perustuu johdonmukaisuuteen, kuulluksi tulemiseen ja arvostukseen, jotka edistävät myös yhteisöllisyyden kokemusta. Heikko työyhteisön tuki heikentää kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja yhteenkuuluvuudesta etätyössä. (Hakaniemi & Kaltiainen 2020.) Blomqvistin ym. (2020) pitkittäistutkimuksen mukaan etätyössä koettu sosiaalinen eristäytyminen lisää työn kuormittavuutta. Työn sosiaaliset ulottuvuudet ovatkin keskeinen haaste etätyössä.

4.2 Työhyvinvointi ja itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu vasta vähän, joka on Martelan ym. (2021, 9) mukaan johtanut keskustelun polarisoitumiseen. Myös Larjovuoren, Kinnarin, Niemisen ja Heikkilä-Tammen (2021, 17, 40) mukaan itseohjautuvuuteen otetaan kantaa usein joko puolesta tai vastaan. Kuitenkin työhyvinvoinnin merkitys itseohjautuvissa organisaatioissa korostuu, sillä niiden toiminta rakentuu enemmän sisäisen kuin ulkoisen motivaation varaan. Itseohjautuvasti toimiminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta, ja että työntekijöillä on riittävästi voimavaroja käytössään ja mahdollisuus palautua työkuormituksesta.

Aalto-yliopiston toteuttaman tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden kokemuksella on monia myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tulokset osoittavat, että kokemus itseohjautuvuudesta on vahvasti yhteydessä koettuun työn imuun, parempaan palautumiseen sekä alhaisempaan työuupumuksen ja stressin kokemukseen. (Martela ym. 2021, 19.) Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös Tampereen yliopiston ”TEOT – Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa” -tutkimushankkeesta, jossa itseohjautuvuus näkyi korkeampana työn imun, työtyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksena tutkituissa organisaatioissa (Larjovuori ym. 2021, 20).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jolla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista, johtamisesta ja itseohjautuvuudesta etätyössä sekä etätyön järjestämisestä OP Ryhmän Vähittäispankki-segmentin keskusyhteisöön kuuluvassa Joensuu palvelukeskuksessa. Tutkimuskysymyksiä olivat, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden toteutuneen etätyössä sekä miten etätyö on vaikuttanut työntekijöiden kokemuksiin johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden tukemiseen etätyössä esihenkilöille.

5.1 Lähtökohdat

Vuonna 2019 OP Ryhmässä alkoi merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos kohti ketterää, itseohjautuvaa toimintatapaa, jonka myötä niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden roolit ovat muuttuneet. Itseohjautuvien työntekijöiden ja tiimien edellyttäessä johtamiselta uudenlaisia asioita esihenkilön rooli on muuttunut ennen kaikkea suunnan näyttäjäksi ja tiimien menestymisen mahdollistajaksi perinteisen päivittäisjohtamisen sijaan. Uuden ketterän ja itseohjautuvan toimintamallin tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta sekä vastata toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin sekä sääntelyn uusiin vaatimuksiin. (OP Ryhmä 2020).

Valtioneuvoston koronaviruksen estämiseksi annetun valtakunnallisen etätyösuosituksen myötä jopa kolme neljästä OP Ryhmän työntekijästä siirtyi etätyöhön samalla kun tiimeissä tehtiin muutosta kohti itseohjautuvaa toimintatapaa. Uudesta työn tekemisen muodosta ei kuitenkaan ollut kyse, sillä etätyö oli arkea OP Ryhmässä jo ennen vuonna 2020 alkanutta koronaviruspandemiaa. (Ritakallio 2020.)

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään usein eri asioiden välisten riippuvuuksien tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneiden muutoksien selvittämiseen. Aineistosta saatuja tuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla, joita tilastollisen päättelyn keinoin pyritään yleistämään koskemaan otosta laajempaa joukkoa. Kvantitatiivinen tutkimus kartoittaa olemassa olevan tilanteen selvittämättä tarkemmin asioihin vaikuttavia syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että vastaajia on paljon, sillä vastaajien määrällä on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttääkin riittävän suurta otosta, sillä mitä suurempi otos on, sitä enemmän se edustaa perusjoukon ominaisuuksia ja sitä vähemmän yhden vastaajan antamalla puutteellisilla tiedoilla tai vastaamatta jättämisellä on merkittävyyttä tuloksiin (Heikkilä 2014, 15). (Vilka 2007, 17, 57.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohderyhmänä oli viiden esihenkilön operaatiot Joensuusta, joista jokaisesta haluttiin riittävä määrä osallistujia mahdollisten operaatioiden välisten erojen tunnistamiseksi. Sen lisäksi, että tutkimukseen

haluttiin mahdollisimman paljon osallistujia, haluttiin tutkimus toteuttaa myös mahdollisimman tehokkaasti, jonka takia aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kyselytutkimus on nopea ja tehokas tapa kerätä ja analysoida laajakin tutkimusaineisto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195).

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-työkalulla rakennetulla kyselylomakkeella (liite 1). Kysely jaettiin vastattavaksi Joensuun keskusyhteisön yhteiselle Teams-kanavalle. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista 22.9.-1.10.2021 välisenä aikana eli yhteensä kahdeksana työpäivänä. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset olivat pakollisia lukuun ottamatta viimeistä avointa kysymystä.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin, kuuluiko vastaaja tutkimuksen kohderyhmään eli oliko vastaaja tehnyt etätöitä vuonna 2020 keväällä alkaneen etätösuosituksen aikana vai ei. Mikäli vastaaja valitsi, ettei ole tehnyt etätöitä etätösuosituksen aikana, kyselyyn vastaaminen päättyi, jolla varmistettiin, että tutkimukseen osallistuivat ne, ketä haluttiinkin tutkia. Taustatietoina kysyttiin, missä operaatioissa vastaaja työskentelee sekä kuinka usein hän on keskimäärin työskennellyt työnantajan tiloissa etätösuosituksen aikana.

Kokemusta etäjohtamisesta, itseohjautuvuudesta ja työhyvinvoinnista mitattiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytettävä järjestysasteikko (Heikkilä 2014, 51). Kysely muodostui yhteensä 45 väittämästä, joihin vastattiin vaihtoehtojen ”1 = täysin eri mieltä” ja ”5 = täysin samaa mieltä” välillä. Asteikon keskimäinen vaihtoehto oli neutraali ”3 = ei samaa eikä eri mieltä”. Väittämät oli jaettu teemoittain ja muotoiltu niin, että jokainen vastaaja pystyi ottamaan niihin kantaa. Kyselyn viimeinen kysymys oli tyypiltään avoin ja siinä vastaajan oli mahdollista kertoa omin sanoin, miten työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta voitaisiin tukea etätöissä paremmin.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin ryhdyttiin heti aineiston keräämisen jälkeen. Ensimmäiseksi tarkistettiin vastaajien määrä ja arvioitiin vastausten laatu Webropol-työkalusta saadusta perusraportista. Vastausten määrän ja jakautumisen operaatioalueiden välillä perusteella tehtiin valinnat tietojen analysointiin ja raportointiin liittyen. Kokonaistulosten lisäksi tarkoituksena oli tarkastella ryhmien välisiä vastuseroja, mutta alhaisesta vastausprosentista johtuen operaatioalueiden välisestä vertailusta ja raportoinnista luovuttiin.

Operaatioalueiden sijaan vertailuryhmät muodostettiin työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan. Kerran viikossa tai 2-4 kertaa viikossa työnantajan tiloissa keskimäärin etätösuosituksen aikana työskennelleet yhdistettiin yhdeksi ryhmäksi. Toiseen ryhmään valikoitui kerran kuukaudessa tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa työskennelleet. Kerran kuukaudessa tai harvemmin työnantajan tiloissa työskennelleet luokiteltiin pääasiassa etänä työskenteleviin. Vertailulla haluttiin selvittää, onko etätöiden määrällä vaikutusta työhyvinvoinnin, itseohjautuvuuden ja johtamisen kokemuksiin.

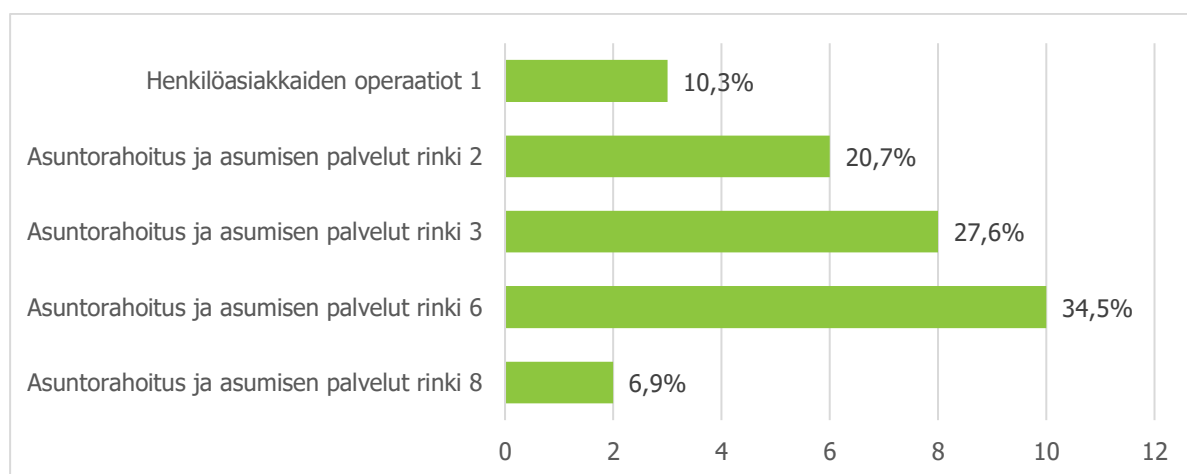
Vertailuun hyödynnettiin Webropol-työkalua, josta vietiin tiedot myös Exceliin tulosten raportoinnissa käytettyjen kaavioiden ja taulukoiden laadintaa varten. Tietojen käsittely Excelissä mahdollisti kyse-

lyssä teemoittain jaettujen väittämien jakamisen pienempiin aihealueisiin tutkimuksen tulosten luettavuuden ja havainnollistamisen parantamiseksi. Esimerkiksi etäjohtamiseen liittyvät väittämät jaettiin arvostusta, esihenkilön toimintaa sekä vuorovaikutusta ja luottamusta mittaaviin väittämiin.

Kysely muodostui suurimmaksi osaksi mielipideväittämistä, joita mitattiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Tutkimustulosten raportoinnissa täysin ja jokseenkin eri mieliset vastaukset yhdistettiin eri mieltä oleviin samoin kuin täysin ja jokseenkin samanmieliset vastaukset yhdistettiin samaa mieltä oleviin. Kyselyn viimeisen kysymyksen sanallisten vastausten käsittelyyn ei varsinaisesti hyödynnetty mitään analyysimenetelmää. Sanallisia vastauksia tuli vain vähän, joten yleiskäsityksen muodostaminen tutkimuksen kannalta olennaisista vastauksista oli vaivatonta. Vastauksissa toistui kuitenkin tietyt teemat, joiden mukaisesti vastaukset jaoteltiin ja raportoitiin.

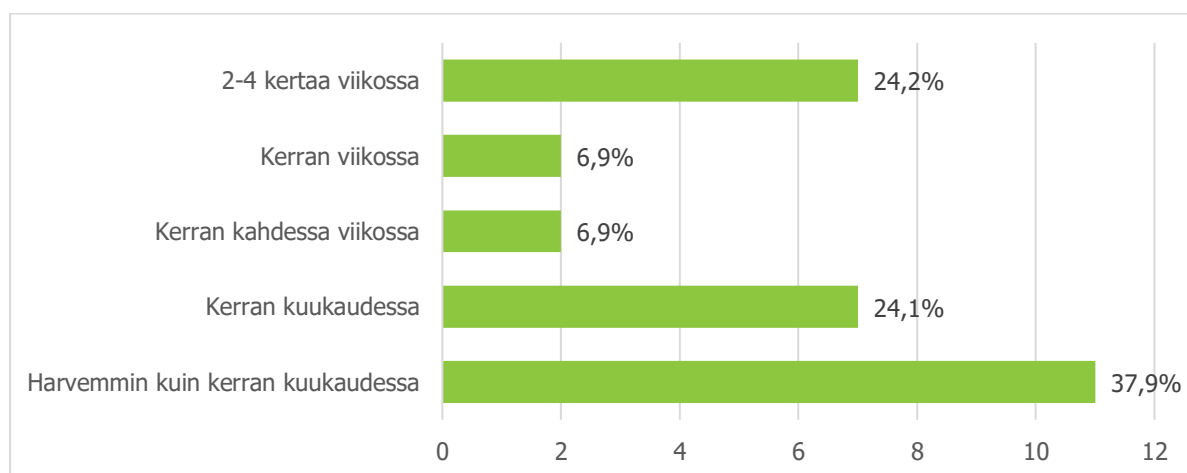
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseen osallistui 30 henkilöä Joensuun palvelukeskuksen noin 240 työntekijästä. Yksi vastaajista ei kuulunut tutkimuksen kohderyhmään eli tutkimuksen tulosten kannalta merkittäviä vastauksia saatiin 29 kappaletta. Vastausprosentti jäi alhaiseksi, vaikka otettaisiin huomioon, etteivät kaikki työntekijät kuuluneet tutkimuksen etätyötä tekevien kohderyhmään. Suurella kadolla on vaikutusta tulosten luotettavuuteen ja tutkimuksen luotettavuutta käsitellään tarkemmin luvussa 7.2. Alhaisesta vastausprosentista huolimatta vastaajia saatiin jokaisesta operaatiosta, vaikkakin vastaukset jakautuivat melko epätasaisesti operaatioiden välillä (kuva 7). Eniten vastaajia saatiin Asuntorahoitus ja asumisen palvelut rinki 6 operaatiosta (10 vastaajaa) ja vähiten Asuntorahoitus ja asumisen palvelut rinki 8 operaatiosta (2 vastaajaa).



KUVA 7. Vastaajat operaatioalueittain (n=29)

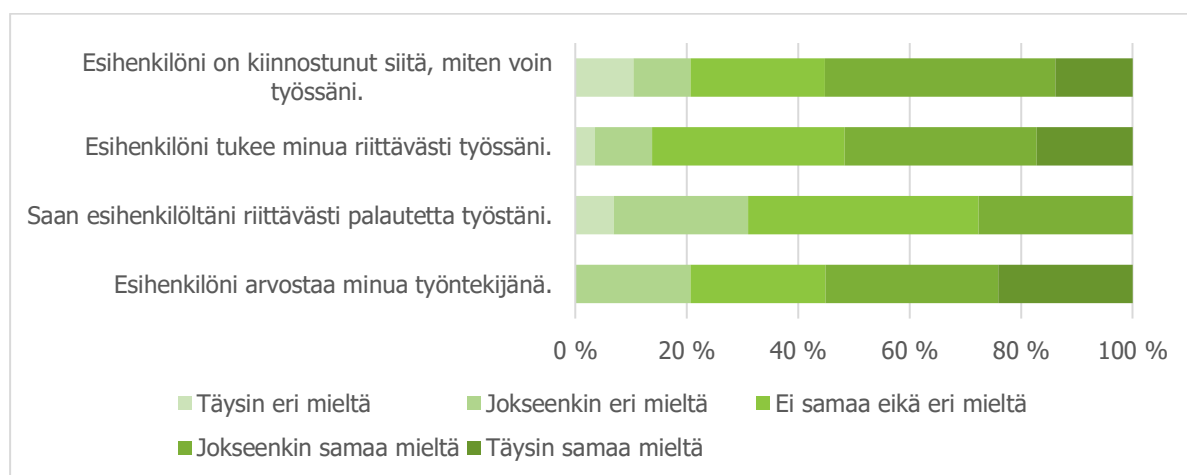
Enemmistö vastaajista (62 %) ilmoitti työskennelleensä etätyösuosituksen aikana työnantajan tiloissa kerran kuukaudessa tai harvemmin. Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa ilmoitti työskentelevänsä vajaa kolmasosa kaikista vastaajista (31,1 %). Kaksi vastaajaa (6,9 %) ilmoitti työskennelleensä työnantajan tiloissa etätyösuosituksen aikana kerran kahdessa viikossa. (Kuva 8.)



KUVA 8. Työnantajan tiloissa työskentely keskimäärin etätyösuosituksen aikana (n=29)

Taustatietojen selvittämisen jälkeen kyselyssä siirryttiin mielipideväittämiin, joista ensimmäisessä osiossa vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa johtamista ja esihenkilötyötä koskeviin väittämiin (liite

1). Työntekijöiden kokemusta esihenkilöltä saadusta arvostuksesta mitattiin kuvassa 9 näkyvin väit-
tämin. Hieman yli puolet kaikista vastaajista (55,2 %) koki, että esihenkilö on kiinnostunut siitä, mi-
ten he voivat työssään. Kuitenkin viidesosa vastaajista (20,7 %) oli asiasta eri mieltä. Eri mieltä ol-
leista vastaajista valtaosa (17,2 %) työskenteli pääasiassa etänä (taulukko 1). Noin puolet vastaa-
jista (51,7 %) oli samaa mieltä siitä, että saa riittävästi tukea esihenkilöltä työssään, mutta vain hie-
man yli neljäsosa vastaajista (27,6 %) koki saavansa esihenkilöltä myös riittävästi palautetta työs-
tään. Vajaa kolmasosa vastaajista (31 %) oli sitä mieltä, ettei saa esihenkilöltä riittävästi palautetta
työstään. Enemmistä eri mieltä olleista (24,1 %) kuului pääasiassa etänä työskenteleviin (taulukko
1). Kaikista vastaajista 12 (41,4 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että saa esihenkilöltä riittä-
västi palautetta työstään. Yli puolet vastaajista (55,1 %) oli samaa mieltä siitä, että esihenkilö arvos-
taa heitä työntekijänä. Kuitenkin noin viidesosa vastaajista (20,7 %) oli eri mieltä asiasta.

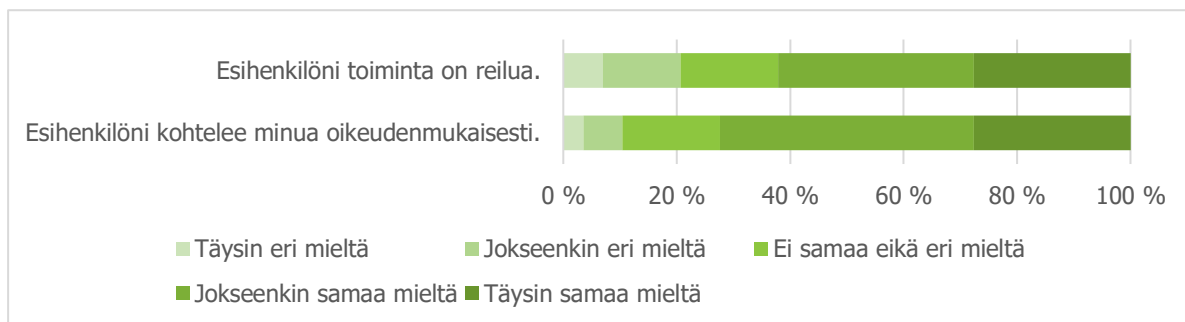


KUVA 9. Työntekijöiden kokemus esihenkilöltä saadusta arvostuksesta

TAULUKKO 1. Esihenkilöltä saatu arvostus työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan.

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni.						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	1	2	4	2
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	3	2	4	7	2
Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta työstäni.						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	1	1	4	3	0
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	1	6	7	4	0

Enemmistö vastaajista (62,1 %) oli samaa mieltä siitä, että esihenkilön toiminta on reilua. Viidesosa vastaajista (20,7 %) kuitenkin koki, ettei esihenkilön toiminta ole reilua ja heistä valtaosa (13,8 %) työskenteli etänä kerran kuukaudessa tai harvemmin (taulukko 2). Vain kolme vastaajaa (10,3 %) koki, ettei esihenkilö kohtele heitä oikeudenmukaisesti. Kaikki heistä kuului etänä pääasiassa työskenteleviin. (Kuva 10.)

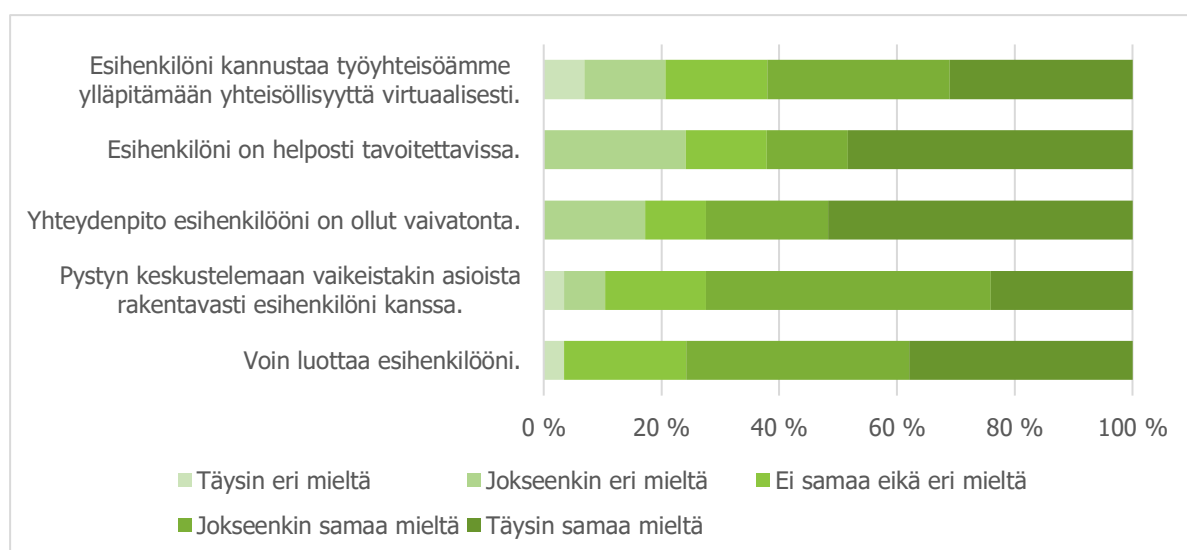


KUVA 10. Esihenkilön toiminta

TAULUKKO 2. Esihenkilön toiminta työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni toiminta on reilua.						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	2	1	2	4
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	2	2	4	6	4

Työntekijöiden kokemusta hänen ja esihenkilön välisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta mitattiin kuvassa 11 näkyvin väittämin. Yli puolet vastaajista (62,1 %) oli samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa työyhteisöä ylläpitämään yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä myös siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa (62,1 %) ja, että yhteydenpito esihenkilöön on vaivatonta (72,4 %). Vastaajat, jotka olivat eri mieltä siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa (20,7 %) ja, että yhteydenpito esihenkilöön on vaivatonta (17,2 %), työskentelivät pääasiassa etänä (taulukko 3). Valtaosa vastaajista koki, että voi luottaa esihenkilönsä (75,9 %) ja pystyy keskustelemaan hänen kanssaan vaikeistakin asioista rakentavasti (72,4 %).

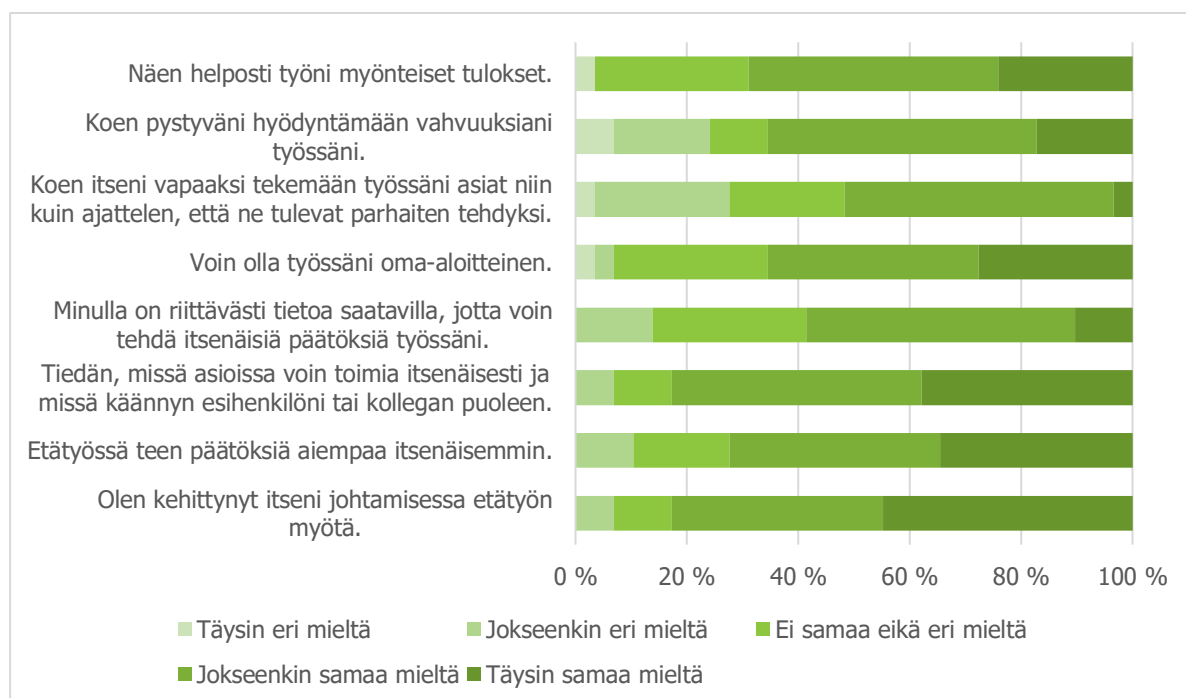


KUVA 11. Vuorovaikutus ja luottamus työntekijöiden ja esihenkilön välillä

TAULUKKO 3. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	0	1	2	6
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	0	6	3	2	7
Yhteydenpito esihenkilöni on ollut vaivatonta						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	0	1	2	6
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	0	5	1	4	8

Kyselyn seuraavassa osiossa vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa itseohjautuvuutta koskeviin väittämiin (liite 1). Kuvan 12 väittämillä mitattiin itseohjautuvuutta ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Selkeä enemmistö vastaajista oli samaa mieltä siitä, että näkee helposti työnsä myönteiset tulokset (68,9 %) ja pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan työssään (65,5 %). Puolet vastaajista (51,7 %) koki itsensä vapaaksi tekemään työssään asiat niin kuin ajattelee, että ne tulee parhaiten tehdyksi, mutta kuitenkin hieman yli viidesosa (27,6 %) oli asiasta eri mieltä. Suurin osa vastaajista (65,5 %) oli samaa mieltä myös siitä, että voi olla oma-aloitteinen työssään. Yli puolet vastaajista (58,6 %) oli samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi tietoa saatavilla itsenäiseen päätöksentekoon. Vastaajat (13,8 %), jotka kokivat, ettei heillä ole riittävästi tietoa saatavilla itsenäiseen päätöksentekoon työskenteli työnantajan tiloissa kerran kuukaudessa tai harvemmin (taulukko 4). Lähes kaikki vastaajista (82,8 %) koki tietävänsä, missä asioissa voi toimia itsenäisesti ja missä tulee käännyä esihenkilön tai kollegan puoleen. Suurin osa vastaajista koki tekevänsä päätöksiä aiempaa itsenäisemmin (72,4 %) ja kehittyneensä itsensä johtamisessa etätöiden myötä (82,8 %).

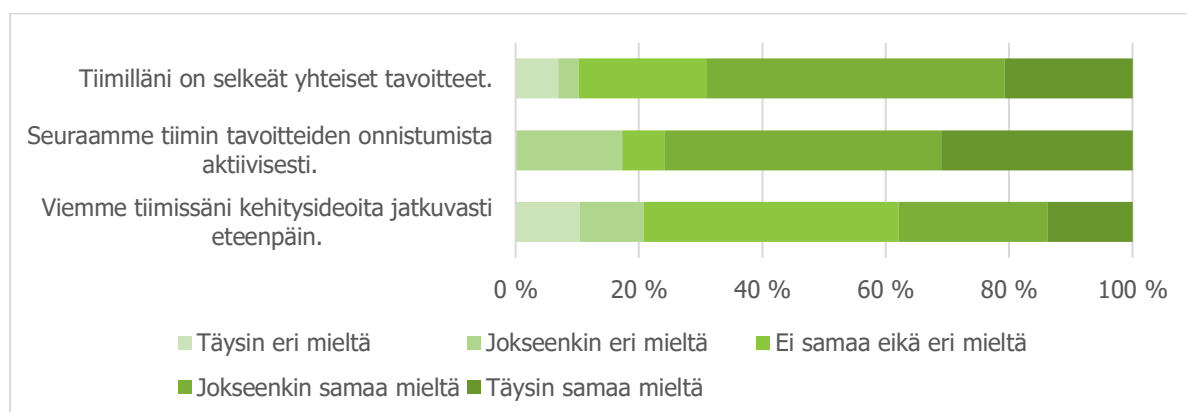


KUVA 12. Itseohjautuvuus ja psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen

TAULUKKO 4. Itsenäinen päätöksenteko työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan

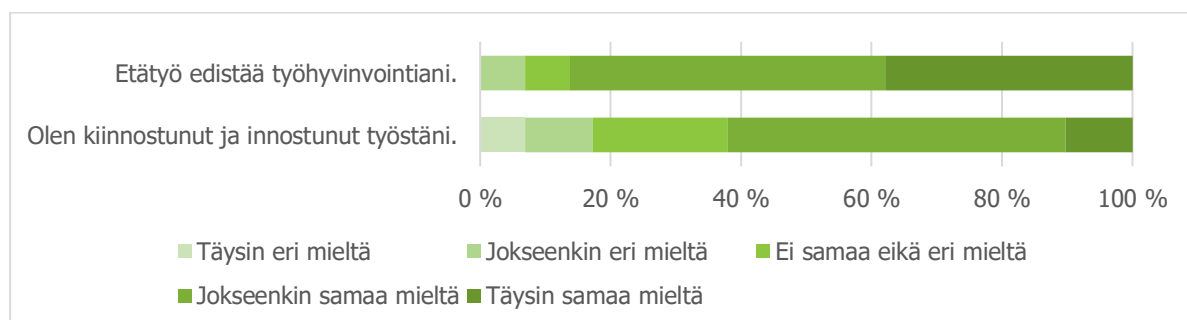
	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	0	2	6	1
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	0	4	5	7	2

Tiimin toimintaa mitattiin kuvassa 13 näkyvin väittämin. Valtaosa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiimillä on selkeät yhteiset tavoitteet (69 %) ja, että niiden onnistumista seurataan aktiivisesti (75,9 %). Hieman yli kolmasosa vastaajista (37,9 %) oli samaa mieltä siitä, että tiimissä viedään jatkuvasti kehitysideoita eteenpäin, kun taas viidesosa vastaajista (20,7 %) oli eri mieltä väittämästä. Kaikista vastaajista 12 (41,4 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että tiimissä viedään kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin.



KUVA 13. Tiimin toiminta ja tavoitteet

Kyselyssä työhyvinvointia koskevat väittämät oli jaettu kahteen osioon, joista ensimmäinen käsitteli pääasiassa työssä kuormittumista ja jälkimmäinen työn sosiaalista ulottuvuutta (liite 1). Lähes jokainen vastaajista (86,2 %) oli samaa mieltä siitä, että etätö edistää työhyvinvointia. Vastaajat (6,9 %), jotka olivat eri mieltä siitä, että etätö edistää työhyvinvointia työskenteli työnantajan tiloissa kerran viikossa tai useammin (taulukko 5). Valtaosa vastaajista (62,1 %) koki olevansa kiinnostuneita ja innostuneita työstään. (Kuva 14.)

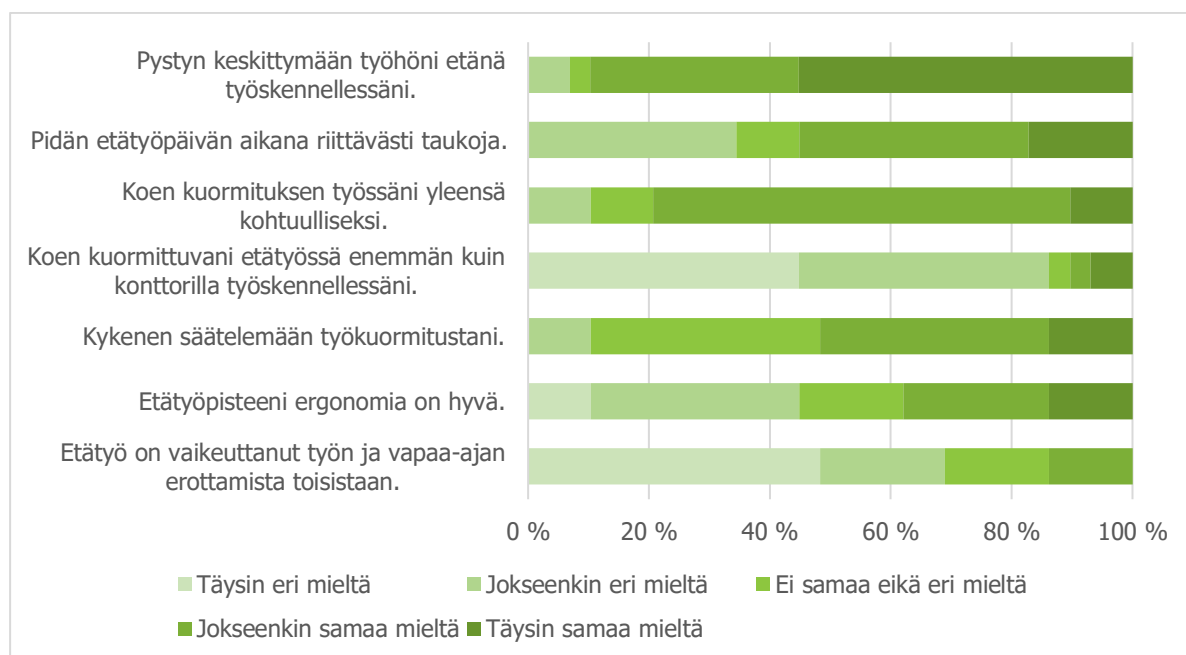


KUVA 14. Työhyvinvointi etätöissä

TAULUKKO 5. Työhyvinvointi etätyössä työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyö edistää työhyvinvointiani						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	2	1	5	1
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	0	0	1	7	10
Koen kuormittuvani etätyössä enemmän kuin konttorilla työskennellessäni						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	2	4	0	1	2
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	11	7	0	0	0

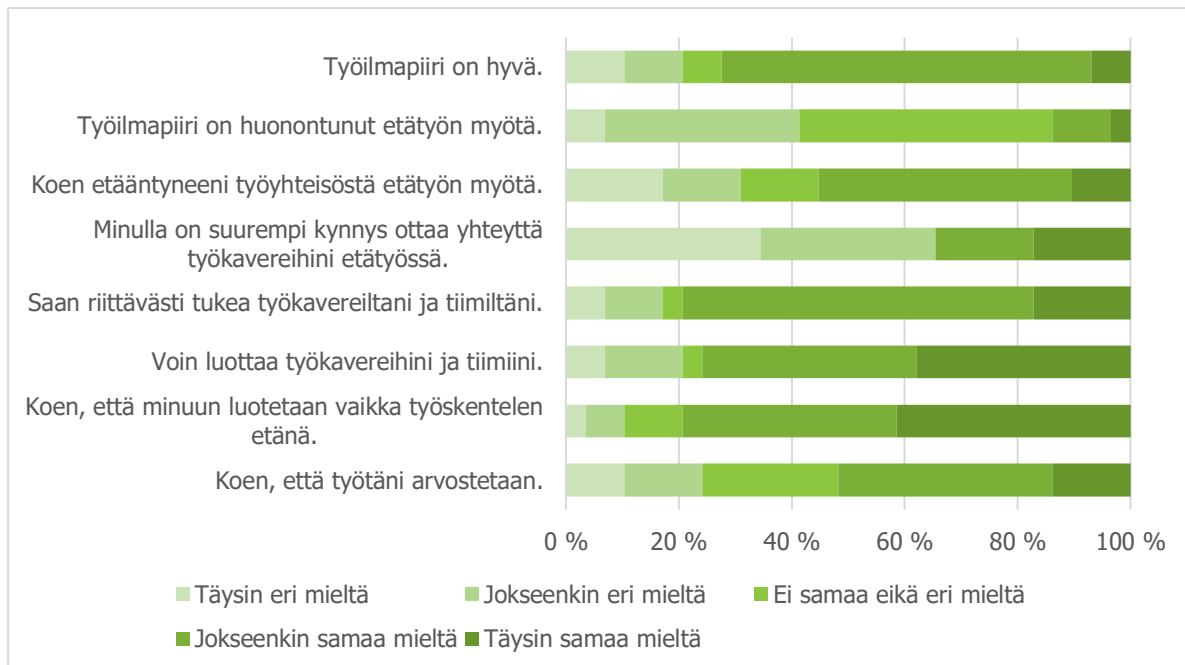
Lähes jokainen vastaajista (89,7 %) pystyi keskittymään työhönsä etänä työskennellessään. Hieman yli puolet vastaajista (55,2 %) koki pitävänsä riittävästi taukoja etätyöpäivän aikana. Toisaalta jopa kolmannes vastaajista (34,5 %) oli eri mieltä siitä, että pitää riittävästi taukoja etätyöpäivän aikana. Kuitenkin työssä kuormittuminen koetaan pääasiassa kohtuulliseksi (79,3 %) ja vain kolme vastaajaa (10,4 %) ilmoitti kuormittuvansa etätyössä enemmän kuin työnantajan tiloissa työskennellessä. Kaikki näistä vastaajista työskenteli työnantajan tiloissa kerran viikossa tai useammin (taulukko 5). Noin puolet vastaajista (51,7 %) koki pystyvänsä säätämään työkuormitustaan, mutta jopa 11 (37,9 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Jopa lähes puolet vastaajista (44,8 %) oli eri mieltä siitä, että etätyöpisteen ergonomia on hyvä. Vain neljä vastaajaa (13,8 %) koki, että etätyö on vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan. (Kuva 15.)



KUVA 15. Työn kuormittavuus

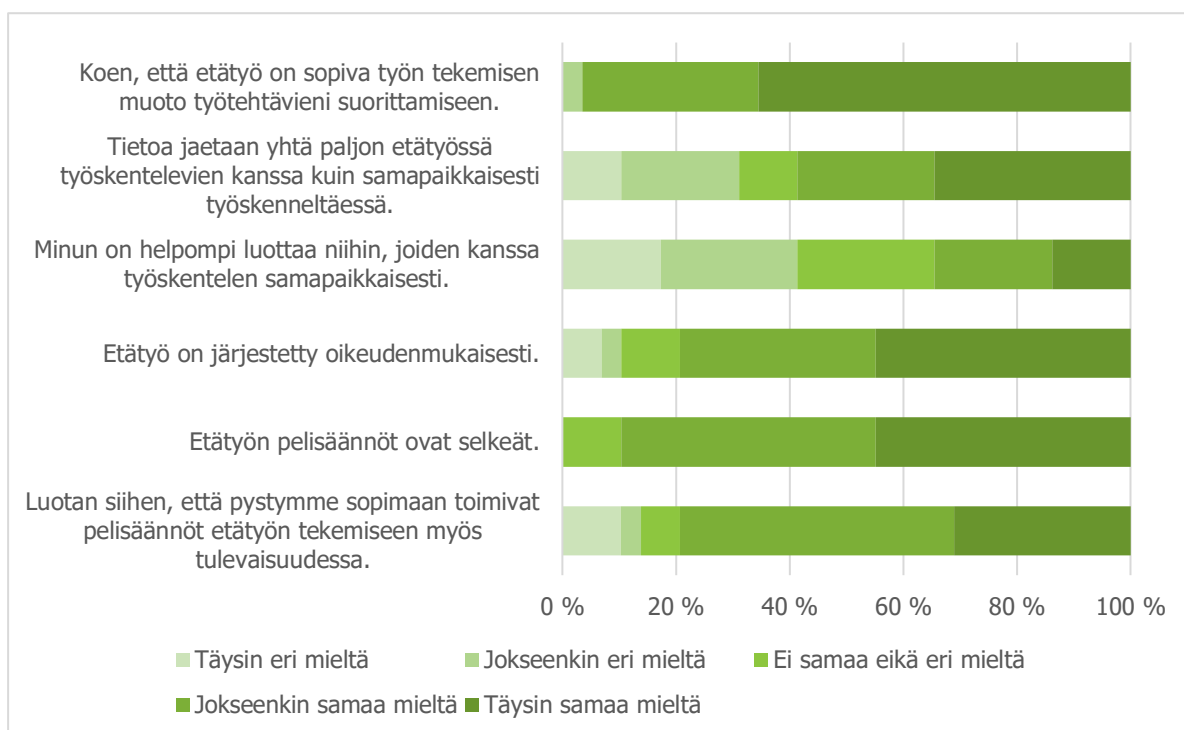
Sosiaalista työhyvinvointia mitattiin kuvassa 16 näkyvin väittämin. Valtaosa vastaajista (72,4 %) oli samaa mieltä siitä, että työilmapiiri on hyvä. Kuitenkin jopa viidesosan vastaajista (20,7 %) mukaan työilmapiiri ei ole hyvä, mutta vain neljä vastaajaa (13,8 %) koki työilmapiirin huonontuneen etätyön

myötä. Lähes puolet vastaajista (44,8 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että työilmapiiri on huonontunut etätöön myötä. Yli puolet vastaajista (55,1 %) kokee etäänntyneensä työyhteisöstä etätöön myötä ja kolmannes vastaajista (34,5 %) koki, että kynnys ottaa yhteyttä työkavereihin on suurempi etätöyssä. Kuitenkin loput vastaajista (65,5 %) oli eri mieltä siitä, että kynnys ottaa yhteyttä työkavereihin on suurempi etätöyssä. Valtaosa vastaajista koki saavansa riittävästi tukea työkavereiltaan ja tiimiltään (79,3 %) ja voivansa luottaa työkavereihinsa ja tiimiinsä (75,9 %). Suurin osa vastaajista (79,3 %) koki, että heihin luotetaan, vaikka työskentelisi etänä. Noin puolet vastaajista (51,7 %) koki, että heidän työtään arvostetaan, mutta toisaalta lähes neljäsosa vastaajista (24,1 %) koki, ettei heidän työtään arvosteta.



KUVA 16. Työhyvinvoinnin sosiaaliset ulottuvuudet

Kyselyn viimeisen osion väittämät koskivat etätöön järjestämistä (liite 1). Vain yksi vastaaja (3,5 %) oli sitä mieltä, ettei etätö ole sopiva työn tekemisen muoto työtehtävien suorittamiseen. Loput vastaajista (96,5 %) koki etätöön sopivaksi työn tekemisen muodoksi työtehtävien suorittamiseen. Hieman yli puolet vastaajista (58,6 %) koki, että tietoa jaetaan yhtä paljon etänä ja työnantajan tiloissa työskentelevien kesken, mutta toisaalta jopa lähes kolmannes vastaajista (31 %) oli eri mieltä asiasta. Työnantajan tiloissa kerran viikossa tai useammin työskennelleistä hieman yli puolet (n=9, 55,5 %) oli eri mieltä siitä, että tietoa jaetaan yhtä paljon etänä ja työnantajan tiloissa työskentelevien kesken (taulukko 6). Kolmasosa vastaajista (34,5 %) koki, että heidän on helpompi luottaa niihin, joiden kanssa työskentelee samapaikkaisesti. Kuitenkin kaksi viidestä vastaajasta (41,4 %) oli eri mieltä asiasta. Selkeän enemmistön mielestä etätö on järjestetty oikeudenmukaisesti (79,3 %) ja, että etätöön pelisäännöt ovat selkeät (89,6 %). Vastaajat (10,3 %), jotka olivat eri mieltä siitä, että etätö on järjestetty oikeudenmukaisesti, työskentelivät pääasiassa etänä (taulukko 6). Valtaosa vastaajista (79,3 %) luottaa siihen, että etätöön tekemiseen pystytään sopimaan toimivat pelisäännöt myös tulevaisuudessa. (Kuva 17.)



KUVAN 17. Etätyön järjestäminen

TAULUKKO 6. Etätyön järjestäminen ja tiedon jakaminen työnantajan tiloissa työskentelyn mukaan

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tietoa jaetaan yhtä paljon etätyössä työskentelevien kanssa kuin samapaikkaisesti työskenneltäessä.						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	2	3	0	3	1
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	1	3	2	3	9
Etätyö on järjestetty oikeudenmukaisesti						
Kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskennelleet	9	0	0	1	5	3
Pääasiassa etänä työskennelleet	18	2	1	2	4	9

Kyselyn viimeiseen ja ainoaan avoimeen kysymykseen tuli 13 vastausta, joista kolme ei ottanut kantaa kysymykseen. Lisäksi yksi vastaus oli sellainen, joka ei sisältänyt tutkimusongelman tai opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oleellista tietoa. Vastauksissa oli selkeästi tunnistettavissa tiettyjä toistuvia teemoja kuten etätyön vaikutukset työhyvinvointiin ja etätyön järjestäminen. Useissa vastauksissa mainittiin etätyön lisäävän omaa työhyvinvointia ja, että etätyötä pitäisi saada tehdä oman halukkuuden mukaan.

”Ne ketkä pystyy tulokselliseen työhön ja oma halu tehdä etätöitä pitäisi saada olla enemmän etätöissä, jotta paikkoja on vapaana lähityötä haluaville. Oma työhyvinvointi on 100% etätyössä! Etätyö ei haittaa tiimissä toimimista, koska on niin hyvät välineet teams ym keinot käytettävissä.”

”Antamalla mahdollisuus tehdä etätöitä niin paljon kuin itse haluaa. Työni on sellaista, että sitä voi tehdä 100% etänä. Silti toimistolle pakotetaan menemään, että tasa-arvo toteutuisi niiden kanssa, jotka eivät toimenkuvan vuoksi pysty tekemään etänä. Minun työssä jakaminen ja työhyvinvointi on parantunut hurjasti etätöiden myötä.”

”Itselleni etätöskentely on lisännyt työhyvinvointia ja vapaa-aikaa jää runsaasti enemmän päivittäin, sillä työmatkoihin ei mene aikaa (eikä rahaa!). Toivottavasti myös työtehtäviä voisi jossain vaiheessa laajentaa.”

”Mielestäni etätöitä pitäisi koronan jälkeenkin pystyä jatkamaan oman halukkuuden mukaan yhtä laajasti.”

Useammassa vastauksessa mainittiin myös yleisesti etätöissä haasteeksi koettu työergonomia ja siihen liittyvän tuen tarve.

”paljon jää yksilön omalle vastuulle tällä hetkellä huolehtia hyvinvoinnista. Vaikea sanoa, sillä työnantajan on vaikea kunkin kotona tai muissa tiloissa konkreettisesti kiertää ergonomiaan tms liittyen”

”Jokaisella olisi hyvä saada ohjausta ergonomian suhteen myös kotikonktorilla.”

”Tukemalla työergonomiaa myös etätöissä. Säännöllisillä yhteisillä virtuaalihakkeilla, jossa voidaan vaihtaa kuulumisia ja ”nähdä” toisamme.”

Vastauksissa otettiin kantaa myös siihen, miten tiimien yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta voitaisiin tukea etätöissä paremmin. Vastauksissa toivottiin muun muassa lisää yhteistä aikaa tiimin kesken.

”Enemmän tiimille yhteistä aikaa. Tiimikaverit vaihtuu usein, joten olisi hyvä, että tiimiytymiselle on etämaailmassa enemmän aikaa ja mahdollisuuksia.”

”Järjestämällä tiimin toimistovuorot siten, että kaikki tiimiläiset olisivat toimistovuoroilla samaan aikaan fyysisesti paikalla.”

Avoimet vastaukset täydensivät kyselyä sisältämällä erityisesti ajatuksia ja toiveita etätöiden järjestämiseen liittyen sekä kertoen työntekijöiden odotuksista hybridimallista ja siihen siirtymisestä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista, itseohjautuvuudesta ja johtamisesta etätyössä toimeksiantajaorganisaatiossa ja antaa tulosten perusteella kehitysideoita siihen, miten työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta voitaisiin tukea paremmin etäjohtamisen keinoin huomioiden organisaation ketterän toimintamallin ja jo käytössä olevat toimenpiteet. Ketterän toimintamallin huomioon ottaminen tulosten tarkastelussa ja johtopäätöksien tekemisessä on tärkeää, sillä se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden, tiimien ja esihenkilöiden rooleihin. Tutkimuksen kohderyhmää olivat etätyötä tekevät työntekijät, ja tutkimuksella haluttiin selvittää myös työntekijöiden kokemuksia etätyön järjestämiseen liittyen.

Kokonaistulosten osalta työntekijöiden mielipiteet johtamisesta, itseohjautuvuudesta ja työhyvinvoinnista etätyössä sekä etätyön järjestämisestä viittaavat siihen, että kokemukset edellä mainituista osa-alueista ovat enimmäkseen positiivisia. Yksikään kohta miltään osa-alueelta ei ollut erityisen huolestuttava tai ongelmallinen. Kuitenkin lähes jokaisesta väittämästä oltiin niin samaa kuin eri mieltä, josta voidaan päätellä, että työntekijöiden kokemukset poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan. Vaikka varsinaisia haasteita tai ongelmia ei käynyt tutkimuksessa ilmi, joihinkin esiin tulleihin seikkoihin on hyvä kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevästi.

Tutkimuksen tulosten mukaan Joensuun palvelukeskuksen etänä työskentelevistä työntekijöistä suurin osa on työskennellyt työnantajan tiloissa kerran kuukaudessa tai harvemmin etätyösuosituksen aikana. Kerran kuukaudessa tai harvemmin työnantajan tiloissa työskentelevien vastauksia vertailtiin kerran viikossa tai useammin työnantajan tiloissa työskentelevien vastauksiin. Joidenkin väittämien kohdalla eroavaisuudet ryhmien välillä olivat huomattaviakin, mutta tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida todeta, että etätyön määrällä olisi vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista, itseohjautuvuudesta tai johtamisesta etätyössä. Mahdollisten riippuvuuksien löytäminen ryhmien välillä olisi edellyttänyt tilastollista testaamista.

Etätyössä erityisesti työntekijän ja esihenkilön välisen luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat (Vilkman 2016, 27). Tulosten perusteella keskinäisen luottamuksen rakentamisessa on onnistuttu ja työntekijät voivat luottaa esihenkilöönsä. Luottamuksen lisäksi keskinäinen arvostus on yksi etätyön edellytyksistä. Esihenkilöltä saadun arvostuksen osalta tuloksista nousi esille, että erityisesti pääasiassa etänä työskentelevät eivät koe saavansa riittävästi palautetta työstään esihenkilöltä. Pääasiassa etänä työskentelevien keskuudessa koettiin myös, ettei esihenkilö ole helposti tavoitettavissa eikä yhteydenpito esihenkilöön ole vaivatonta. Tuloksista ei selviä mahdollisia syitä vertailuryhmien välisille eroille tai sitä, onko etätyön määrällä todellisuudessa vaikutusta vastauksiin. Pääasiassa työntekijät ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä esihenkilön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Työntekijät kokevat, että etätyö on kehittänyt heidän itsensä johtamisen taitoja. Tulosten perusteella työntekijöillä on riittävästi tietoa saatavilla itsenäiseen päätöksentekoon ja he voivat olla omaaloitteisia työssään. Nämä viittaavat siihen, että työntekijällä on valtaa ja oikeus tehdä päätöksiä koskien oman työnsä tekemistä. Tulokset osoittavatkin, että päätöksiä tehdään etätyössä aiempaa itsenäisemmin. Myös tiimin toimintaa koskevat mielipiteet viittasivat pääasiassa positiivisiin kokemuksiin. Tiimin tavoitteet koetaan selkeiksi ja niiden onnistumista seurataan aktiivisesti. Kuitenkin

vain osa työntekijöistä kokee, että tiimeissä viedään kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin, mikä voi viitata heikkoon kokemukseen organisaation kehittämisen oikeuksista.

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että työntekijöiden psykologiset perustarpeet tyydytyvät työssä melko hyvin riippumatta etätöiden määrästä. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen perustuu Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen tarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon (Savaspuro 2019, 28; Hakanen 2011, 30). Tulokset osoittavat, että työntekijöiden on helppo nähdä työnsä myönteiset tulokset, mikä tyydyttää pärjäämisen tarvetta (Hakanen 2011, 32). Valtaosa työntekijöistä kokee myös pystyvänsä hyödyntämään vahvuuksiaan työssään ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja parhaan lopputuloksen saamiseksi, mitkä puolestaan tyydyttävät itsenäisyyden tarvetta (Hakanen 2011, 31).

Yhteenkuulumisen tarpeen tyydyttymisen osalta tulokset olivat heikommat. Yli puolet etätöitä tekevästä työntekijöistä kokee etäännyneensä työyhteisöstä etätöiden myötä. Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös muista tutkimuksista ja esimerkiksi Blomqvistin ym. (2020) mukaan sosiaalisen eristymisen tunteet lisääntyivät etätöiden pitkittyessä. Työyhteisöstä etäännyttämisestä huolimatta työilmapiiri koetaan kuitenkin pääasiassa hyväksi, eikä tulokset viittaa siihen, että työilmapiiri olisi heikentynyt etätöiden myötä. Työntekijät kokevat myös, että tukea on ollut riittävästi saatavilla tiimiltä ja työkavereilta etätöiden aikana. Tuloksista voidaan päätellä, että etätöiden sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä haasteita ei ole erityisemmin esiintynyt työyhteisössä tai ne on jo ratkaistu. Kuitenkin avoimissa vastauksissa toivottiin lisää yhteistä aikaa tiimeille tutustumiseen ja vuorovaikuttamiseen.

Tulosten perusteella työn kuormitus koetaan pääasiassa kohtuulliseksi eikä etätö ole lisännyt työssä kuormittumista. Kaikki eivät kuitenkaan koe kykenevänsä säätelämään työkuormitustaan ja taukoja ei koeta pidettävän riittävästi etänä työskennellessä. Etätö ei ole kuitenkaan vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan. Yksi etätöiden haasteista liittyy työergonomiaan ja tutkimuksen tulosten sekä avointen vastausten perusteella se koetaan haasteeksi myös toimeksiantajaorganisaatioissa. Toimenpiteitä tältä osin on kuitenkin jo tehty kutsumalla työfysioterapeutti kertomaan ja opastamaan fyysiseen ergonomiaan liittyen.

Hyvin järjestetty ja toteutettu etätö tukee työhyvinvointia (Tuomivaara ym. 2016). Tulosten perusteella työntekijät kokevat, että etätö edistää työhyvinvointia ja, että etätö on sopiva työn tekemisen muoto työtehtävien suorittamiseen. Myös etätöiden pelisäännöt koetaan selkeiksi, jolla on todennäköisesti ollut vaikutusta toimeksiantajaorganisaation onnistumiseen etätöiden järjestämisessä. Myös avointen vastausten mukaan etätö koetaan mielekkääksi työn tekemisen muodoksi ja sen tekemisen toivotaan olevan mahdollista myös tulevaisuudessa. Työntekijät luottavatkin siihen, että etätöiden tekemiseen pystytään sopimaan toimivat pelisäännöt myös tulevaisuudessa. Näiltä osin voi tehdä johtopäätöksen, että toimeksiantajaorganisaatiolla on hyvät lähtökohdat hybridimalliin siirtymiseen.

7.1 Kehitysideat

Työn tavoitteena oli löytää keinoja siihen, miten esihenkilöt voisivat tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta etätöissä paremmin. Kehitysideat pohjautuvat toteutetun tutkimuksen tuloksiin sekä aiempaan tutkimustietoon aiheeseen liittyen. Kehitysideoissa on otettu huomioon organisaation itseohjautuva toimintamalli sekä aiemmat ja jo käytössä olevat toimenpiteet. Tässä

työssä kehitysideat eivät ole käytännön esimerkkejä vaan suosituksia esihenkilöille siitä, mihin heidän kannattaisi kiinnittää huomiota ja panostaa etätöön johtamisessa, sillä tutkimustuloksissa ei noussut ilmi erityisiä haasteita tai puutteita, ja koska toteutunut otos jäi pieneksi vaikuttaen tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä kaipaa esihenkilöltä enemmän palautetta työstään. Tulokset eivät kuitenkaan kerro, millaista palautetta esihenkilöltä kaivataan. Olipa palaute sitten positiivista tai rakentavaa, on se keskeinen työn voimavaratekijä, joka lisää arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä työn mielekkyyttä (Hakanen 2011, 59). Pitkällä aikavälillä palautteen kaipuu voi johtaa työntekijän hallinnan tunteen heikentymiseen ja sitä kautta kuormittumiseen ja uupumisriskin kasvamiseen. Palautteen kaipuu esihenkilöltä voi kertoa siitä, ettei itseohjautuvan organisaation käytännöt ole tarjonneet kaikille työntekijöille riittävää tukea tai niitä ei tunneta tai osata hyödyntää. (Larjovuori ym. 2021, 22.)

Ketterän toimintatavan ytimessä ovat itseohjautuvat tiimit, jotka ovat itse vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan kehittamisestä, mikä vaikuttaa merkittävästi esihenkilön rooliin. Mäkelin, Vuoren ja Malkavaaran (2021, 88) mukaan työn tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja arvioida samalla tasolla, kuin millä työn tavoitteet on määritelty. Tiimitason reflektointi edellyttää, että jokaisella tiimin jäsenellä on kyky itsereflektioon ja toisen itsereflektiota tukevan palautteen antamiseen (Mäkelin ym. 2021, 85). Itseohjautuvissa tiimeissä annetaan vertaispalautetta, mutta valmiudet hyödyntää palautetta oman toiminnan kehittämiseen ovat riippuvaisia työntekijän osaamisen ja kokemuksen määrästä sekä siitä, mihin työntekijä on totunut. Organisaation käytänteiden selventämisen lisäksi panostamalla luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseen esihenkilö voi tukea työntekijän itsensä johtamisen taitoja ja lisätä itsenäisyyttä oman työn osalta. (Vilkman 2016, 51 - 52.)

Tutkimuksen tulosten perusteella pääasiassa etänä työskentelevien keskuudessa koetaan, ettei esihenkilö ole helposti tavoitettavissa ja ettei yhteydenpito esihenkilöön ole vaivatonta. Etätöy lisää työn itsenäisyyttä, mutta se, minkä verran tukea esihenkilöltä tarvitsee, riippuu paljon työntekijästä ja hänen osaamisestaan ja totumuksistaan. Myös käsitykset siitä, miten esihenkilön tulisi olla tavoitettavissa voivat vaihdella eivätkä odotukset ole aina realistisia, jolloin voi olla tarpeellista käydä keskustelua siitä, mikä on kohtuullinen aika vastata kysymyksiin. (Vilkman 2016, 116 - 119.)

Keinoja tavoitettavuuden varmistamiseen on muun muassa yhdessä sovittu aika, jolloin esihenkilö on tavoitettavissa sekä kalenteriin varatut ajat esihenkilön kontaktoimiselle. (Vilkman 2016, 117.) On myös tärkeää varmistaa, että yhteiset viestintäperiaatteet ja ohjeistukset ovat kaikkien tiedossa ja niitä noudatetaan (Larjovuori ym. 2021, 31). Keinoja tavoitettavuuden varmistamiseen on jo hyödynnetty toimeksiantajaorganisaatioissa. Esimerkiksi Asuntorahoitus ja asumisen palvelut operaatiot 2 -alueen esihenkilöllä on viikoittainen aika, jolloin hän on pelkästään työntekijöiden käytettävissä.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät kokevat etäännyneensä työyhteisöstä etätöön myötä, jonka lisäksi avoimissa vastauksissa toivottiin lisää yhteistä aikaa tiimeille. Yhteenkuulumisen tarve on yksi kolmesta työhyvinvointiin vaikuttavasta psykologisesta perustarpeesta. Yhteenkuuluvuutta koetaan työyhteisöissä, joissa työntekijät tuntevat kuuluvansa porukkaan ja, jotka luottavat toisiinsa

ja arvostavat toisiaan. Yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa työn tavoitteita edistävillä vuorovaikutuskäytänteillä ja toimintatavoilla sekä arkisella huomaavaisuudella ja ystävällisyydellä. (Hakanen 2011, 30 - 31, 59.)

Vilkmanin (2016, 77 - 78) mukaan tiimin, jonka toimintaa ohjaavat yhteiset tavoitteet, johtamisessa tulee huomioida tiimin dynamiikan vaikutukset erityisesti silloin, kun kyseessä on monimuotoinen tiimi eli tiimi, jonka jäsenet ovat käyttäytymistyyteiltään ja vuorovaikutukseltaan erilaisia. Tällaisessa tiimissä yhteisöllisyyden kokemusten puuttuessa mahdollisuuksia ristiriitojen syntymiseen on lukuisia. Hyvällä johtamisella ja luottamusta ja arvostusta rakentamalla tiimiä ohjataan toisia arvostavaan ja rakentavaan keskusteluun, jolloin tuloksena on dynaaminen yhteistyö ja hyvät edellytykset ongelmanratkaisuun. (Vilkman 2016, 78.) Ristiriitojen ja konfliktien välttämiseksi tiimien dynamiikkaan ja yhteisöllisyyteen on tärkeää kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevästi, vaikka työilmapiiri koetaankin hyväksi.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksenteossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja huomioida siihen liittyvät eettiset kysymykset (Hirsjärvi ym. 2013, 23). Opinnäytetyöstä tehtiin kirjallinen sopimus, jossa sovittiin työn tavoitteista, toteutuksesta ja julkaisusta. Yhteistyötä tehtiin tiiviisti toimeksiantajan kanssa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksessa ei kerätty tai käsitelty henkilötietoja ja vastaajien anonymiteetti turvattiin niin kyselyyn vastaamisessa kuin tutkimustulosten raportoinnissa. Aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa noudatettiin erityistä huolellisuutta. Tutkimusaineistoa säilytetään vain tarpeenmukaisen ajan, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvät kysymykset tulee ottaa huomioon heti tutkimusprosessin alussa ja sen aikana. Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla pyritään varmistamaan tutkimuksen laatu ja hallitsemaan riskejä, jotka vaarantaisivat tutkimuksen tulosten luotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta eli laatua mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilka 2007, 152). (Kananen 2015, 338.) Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan, miten tutkimus on onnistunut mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituksin mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tulosten tarkkuutta. (Heikkilä 2014, 27 - 28).

Luotettavuustarkastelua tehtiin tämän tutkimusprosessin aikana sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasivat asemani ja suhteeni tutkittaviin. Internetkyselyssä tutkija ei osallistu vastaamisen etenemiseen, ja tutkimuslomake näyttäytyy jokaiselle vastaajalle samanlaisena (Kananen 2015, 340). Mielenpitoita tutkituista aihealueista voidaan pitää arkaluonteisina, jonka takia kyselyyn vastattiin täysin anonymisti. Vastaajien anonymiteetin säilyttäminen oli tärkeää, jotta vastaajat uskaltaisivat kertoa todelliset mielipiteensä ja valehtelusta johtuvat virheelliset vastaukset minimoitaisiin.

Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja sen laadintaan hyödynnettiin aiemmin toteutettuja tutkimuksia sekä testivastaajaa ennen kyselyn julkaisua. Kysely jaettiin johtamisen, itseohjautuvuuden, työhyvinvoinnin ja etätöiden teemoihin työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Kysymykset ja väittämät pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja helposti vastattaviksi. Virheelliset, tutkimuksen kohderyhmään kuulumattomat vastaukset pyrittiin minimoimaan kyselyssä pyytämällä

vastaajaa ensimmäiseksi valitsemaan, onko hän tehnyt etätöitä etätösuosituksen aikana vai ei. Kyselyyn vastaaminen päättyi, mikäli vastaaja ei ollut tehnyt etätöitä etätösuosituksen aikana. Kohderyhmää painotettiin myös saatekirjeessä sekä kyselyn alussa. Kyselyyn vastaaminen ajoittui juuri ennen valtakunnallisen etätösuosituksen päättymistä. Paluuta työnantajan tiloissa työskentelyyn oli mahdollisesti tehty jo ennen kyselyä, mikä on voinut vaikuttaa osaan vastaajien mielipiteistä ja näin ollen heikentää tutkimuksen reliabiliteettia.

Tämän tutkimuksen perusjoukko on Joensuun palvelukeskuksen noin 240 työntekijää. Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan saada (Heikkilä 2014, 12). Kysely jaettiin vastattavaksi Joensuun palvelukeskuksen yhteiselle Teams-kanavalle ja siihen vastaamisesta muistutettiin kaksi kertaa vastausaikana. Kuten luvussa 6 tutkimusten tulosten käsittelyn yhteydessä todettiin, tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tutkimuksen vastausprosentti oli 12 %, jolla on merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Kanasen (2015, 267) mukaan internetkyselyiden vastausprosentti jää usein 10 %:iin eli tutkimuksen vastausprosenttia ei kuitenkaan voida pitää kovinkaan tavattomana.

Vilkan (2007, 101) mukaan alhainen vastausprosentti eli se ettei tietoa ole saatu riittävästi voi aiheuttaa virheitä määrällisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa katoon on voinut vaikuttaa kyselyn ajoitus ja samaan aikaan vastattavissa olleiden kyselyiden määrä tai huonosti muotoiltu saatekirje. Vastaaja on myös voinut unohtaa jatkaa kyselyyn vastaamista, sillä Webropolin mukaan kysely avattiin 54 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 42 kertaa, kun vastauksia lähetettiin kolmekymmentä kappaletta. Kyselyyn olisi voitu saada lisää vastauksia vastausaikaa jatkamalla, mutta uusia vastauksia tuli lähinnä muistutusten yhteydessä, jonka takia kysely päätettiin sulkea ilmoitettuna ajankohdana.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö oli opettavainen projekti jo aiheen valitsemisesta lähtien. Koin tärkeäksi, että työ tulee palvelemaan niin tekijäänsä kuin tilaajansa ja uskoin, että oma kiinnostus ja innostus aiheetta kohtaan johtaisi parempaan lopputulokseen. Opinnäytetyötä aloittaessani laajamittaisen ja pitkittyneen etätöiden vaikutukset ja haasteet olivat nousseet esiin samalla kun toiveita, mutta myös pelkoja, paluusta normaaliin heräteltiin koronarokotteen mahdollistaessa työskentelyn hybridimallissa. Ajankohtaisuuden lisäksi aiheen valintaa ohjasivat siis myös tulevaisuuden näkymät työn tekemisen muodoista.

Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi samaan aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä oli julkaistu viimeisen vuoden aikana useita. Uuden näkökulman löytäminen tapahtui kuitenkin kuin itsestään toimeksiantajaorganisaation itseohjautuvan toimintamallin myötä. Toisaalta kolmannen ison teeman ottaminen osaksi opinnäytetyön kokonaisuutta osoittautui haasteeksi aiheen rajauksen ja opinnäytetyön laajuuden kannalta. Kuitenkin itseohjautuvuuden vaikuttaessa ja muuttaessa merkittävästikin niin työntekijöiden kuin esihenkilön roolia, ei tätä olisi voinut vain sivuuttaa.

Käsitteinä ja teemoina työhyvinvointi ja johtaminen ovat laajoja kokonaisuuksia eikä niiden rajaaminen opinnäytetyön kannalta ollut kovinkaan yksiselitteistä. Kun otetaan huomioon vielä kolmas työn keskeinen käsite, itseohjautuvuus, koen pystyneeni avaamaan käsitteitä opinnäytetyön laajuuden ja tavoitteiden kannalta soveltuvin ja riittävin osin. Työn teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin monipuolisesti eri lähteitä alan ammatillisesta kirjallisuudesta kansainvälisiin tutkimuksiin.

Työn suurimmat haasteet liittyivät työn empiiriseen osuuteen. Kyselylomakkeen laatiminen edellytti ajallisen panostuksen lisäksi myös erityistä suunnitelmallisuutta ja huolellisuutta. Jälkeenpäin ajateltuna mitta-asteikon olisi voinut rakentaa ”1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä” sijaan esimerkiksi ”1 = erittäin tyytymätön – 5 = erittäin tyytyväinen”, jolloin väittämien muotoiluun ei olisi kulunut niin paljon aikaa, vastaukset olisivat voineet olla tarkempia ja tulokset luotettavampia. Myös tutkimustulosten analysointi jäi tilastollisen testaamisen osalta vajaaksi ajallisten ja osaamiseen liittyvien haasteiden myötä. Toisaalta tilastollinen testaaminen olisi edellyttänyt myös riittävän suurta otosta.

Kaiken kaikkiaan työ eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti ja palkitsi niin tekijänsä kuin tilaajansa. Keskeisimpien käsitteiden avaaminen edellytti kattavaa perehtymistä kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon, jonka myötä tietämykseni työssä käsitellyistä teemoista syventyi huomattavasti. Kuitenkin ammatillista kasvua tapahtui myös monella muulla saralla erityisesti, kun työtä tehtiin kokoaikatyön ohessa. Työn edistämiseen varatun ajan ollessa rajattua ajankäytön hallinnan lisäksi opiskelelutekniikan ja tiedonhakutaitojen merkitys korostuivat.

Pohdittaessa työn merkityksellisyyttä toimeksiantajan näkökulmasta työ onnistui selvittämään etätöitä tekevien työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista, johtamisesta ja itseohjautuvuudesta sekä antamaan arvokasta tietoa kokemuksista, toiveista ja odotuksista etätöiden järjestämiseen liit-

tyen. Vaikka tutkimustuloksista ei käynyt ilmi varsinaisia haasteita tai puutteita työhyvinvointiin, itseohjautuvuuteen tai johtamiseen etätyössä liittyen, onnistuttiin työssä kuitenkin antamaan kehitysideoita esihenkilöille mahdollisten tulevien haasteiden varalta ja välttämiseksi.

Vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön OP Ryhmä on siirtynyt jatkuvaan strategiaprosessiin, jossa toimintaympäristöä ja toimintamallia arvioidaan systemaattisesti, ja jossa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan strategiaa jatkuvasti. Yksi OP Ryhmän strategisista painopisteistä vuodelle 2021 on erinomainen työntekijäkokemus. (OP 2021.) Työssä käsitellyillä osa-alueilla on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen, jonka myötä opinnäytetyökokonaisuus sisältää arvokasta tietoa myös strategisesta näkökulmasta.

Valtakunnallisen etätyösuosituksen päätyttyä OP Ryhmässä aloitettiin siirtyminen kohti hybridimallia, jossa työtä tehdään joustavasti sekä työnantajan tiloissa että etänä. Jatkotutkimuksena kyselyä tai osia siitä on mahdollista hyödyntää hybridimalliin siirtymisen onnistumisen ja vaikutusten arvioinnissa. Mielenkiintoista olisi tutkia myös, vaikuttaako työntekijän itsensä johtamisen taidot halukkuuteen tehdä etätyötä sekä kokemukseen omasta työhyvinvoinnista etätyössä.

LÄHTEET


- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.3.2021. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf. Viitattu 28.8.2021.
- Blomqvist, Kirsimarja, Sivunen, Anu, Vartiainen, Matti, Olsson, Thomas, Ropponen, Annina, Henttonen, Kaisa & van Zoonen, Ward 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pdf-tiedosto. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyoccc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>. Viitattu 28.8.2021.
- Cabgemini 2020. The future of work: from remote to hybrid. Pdf-tiedosto. <https://www.cabgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>. Viitattu 18.9.2021.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Pdf-tiedosto. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Viitattu 1.7.2021.
- Hakanen, Jari, Hakonen, Anu, Seppälä, Piia & Viitala, Riitta 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Pdf-tiedosto. https://www.researchgate.net/profile/Piia-Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-_johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellae-henkiloestoe-johtamisella_ARTTU2-ohjelman-tutkimuksia-nro-7.pdf. Viitattu 28.8.2021.
- Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus. Verkkojulkaisu. Päivitetty 31.8.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. Viitattu 30.9.2021.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Humala, Iris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Huttunen, Jussi 2020. Mitä terveys on? Lääkärikirja Duodecim. Verkkojulkaisu. Päivitetty 5.11.2020. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>. Viitattu 22.7.2021.
- Hypänen, Riitta 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Pdf-tiedosto. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli-1_2012.pdf. Viitattu 22.8.2021.
- Hyökkänen, Ursula & Vartiainen, Matti 2005. Mobiili työ ja hyvinvointi. Pdf-tiedosto. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/mobiili-ty-ja-hyvinvointi.pdf>. Viitattu 15.6.2021.
- Ilmarinen, Juhani & Vainio, Vesa 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Pdf-tiedosto. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. Viitattu 19.6.2021.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai progradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Lahti, Jouni, Kanerva, Noora, Lallukka, Tea, Mauramo, Elina, Pietiläinen, Olli, Salmela, Jatta, Torkki, Paulus & Rahkonen, Ossi 2019. Epäterveellisten elintapojen ja unettomuusoireiden vaikutukset sairauspoissaolojen kustannuksiin. Pdf-tiedosto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/fbc3c2e6-4d59-457e-8a00-18aa86e0fb67/attachment/0208d504-56a4-4f4b-979e-84a3cfd2d2a>. Viitattu 24.7.2021.

- Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turun yliopisto. <https://www.utu.fi/handle/10024/93684>. Viitattu 19.6.2021.
- Larjovuori, Riitta-Liisa, Kinnari, Ismo, Nieminen, Hannu & Heikkilä, Tammi, Kirsi 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Pdf-tiedosto. Julkaistu 20.8.2021. https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf. Viitattu 28.8.2021.
- Leskinen, Tatu 2021. Etätö yleisty eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.3.2021. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Viitattu 18.9.2021.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Pdf-tiedosto. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>. Viitattu 28.8.2021.
- Mäkkeli, Jori, Vuori, Johanna & Malkavaara, Heta-Liisa 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Julkaisussa Martela, Frank. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Pdf-tiedosto. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>. Viitattu 25.10.2021.
- OP Ryhmä 2021. Strategia. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Viitattu 28.10.2021.
- OP Ryhmä 2020. Itseohjautuva toimintapa. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Viitattu 19.6.2021.
- Pennonnen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Helsinki: Duodecim.
- Pursio, Hannu 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy, 56-66.
- Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Rauramo, Päivi 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Pdf-tiedosto. https://ttk.fi/files/7540/Tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-ja_toimistotyossa_22122.pdf. Viitattu 31.7.2021.
- Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-ja_toimistotyossa#820ec845. Viitattu 7.8.2021.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ritakallio, Timo 2020. Työelämän muutosvauhti kiihtyy. Julkaistu 9.10.2020. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/tyoelaman-muutosvauhti-kiihtyy/>. Viitattu
- Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.
- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Pdf-tiedosto. <https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>. Viitattu 24.7.2021.

- Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress
- Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 11-44.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2019. Globaali johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomivaara, Seppo, Ropponen, Annina & Kandolin, Irja 2016. Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisilla. Pdf-tiedosto. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 1.9.2021.
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 24.7.2021.
- Työterveyslaitos 2021. Työkykytalo. Valokuva. Työterveyslaitoksen aineistopankki. <https://ttl.imagebank.fi/#/category/117/product/2095>. Viitattu 15.6.2021.
- Työterveyslaitos 2018. Mars Matkalle! -Terveyttä työpaikoille. Pdf-tiedosto. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Terveyyden-edist%C3%A4misen-suositukset-ty%C3%B6paikoille_sivut-tain_TULOSTUS.pdf. Viitattu 22.7.2021.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 15.6.2021.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Työn imu. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Viitattu 30.6.2021.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon c. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Viitattu 18.7.2021.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon d. Hyvän johtamisen kriteerit. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 16.8.2021.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Pdf-tiedosto. Julkaistu 25.6.2007. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 5.9.2021.
- Vilkman, Ulla 2021. Tasalaatuinen johtaminen hybridityössä. Blogi. 11.8.2021. <https://etajohtaminen.fi/tasalaatuinen-johtaminen-hybridityossa/>. Viitattu 21.8.2021.
- Vilkman, Ulla 2020. Miten lisätä kohtaamisen tuntua etätiimissä? Blogi. 19.4.2020. <https://etajohtaminen.fi/etakohtaaminen/>. Viitattu 22.8.2021.
- Vilkman, Ulla 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Blogi. 15.8.2018. <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>. Viitattu 16.8.2021.
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Liettua: BALTO Print.
- Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Työhyvinvointi, johtaminen ja itseohjautuvuus etätyössä

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Kysely koskee etätyötä tekeviä työntekijöitä. Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa työhyvinvointiin, johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyen. Kyselystä saatavia tietoja voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen operaatiossa.

Vastaukset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset raportoidaan opinnäytetyössä niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

1. Olen tehnyt etätyötä keväällä 2020 alkaneen etätyösuosituksen aikana. *

- Kyllä
- En (Kysely päättyy osaltasi tähän. "Seuraava" -painikkeella siirryt lähettämään vastauksesi ja ohjautut kyselyn viimeiselle sivulle.)

2. Työskentelen seuraavassa operaatiossa *

- Henkilöasiakkaiden operaatiot 1
- Asuntorahoitus ja asumisen palvelut ringi 2
- Asuntorahoitus ja asumisen palvelut ringi 3
- Asuntorahoitus ja asumisen palvelut ringi 6
- Asuntorahoitus ja asumisen palvelut ringi 8

3. Etätyösuosituksen aikana olen työskennellyt konttorilla keskimäärin *

- 2-4 kertaa viikossa
- Kerran viikossa
- Kerran kahdessa viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

4. Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvien väittämien kanssa?

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni tukee minua riittävästi työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni arvostaa minua työntekijänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toiminta on reilua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kannustaa työyhteisöämme ylläpitämään yhteisöllisyyttä virtuaalisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito esihenkilööni on ollut vaivatonta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskustelemaan vaikeistakin asioista rakentavasti esihenkilöni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esihenkilööni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien itseohjautuvuuteen liittyvien väittämien kanssa?

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Näen helposti työni myönteiset tulokset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen pystyväni hyödyntämään vahvuuksiani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni vapaaksi tekemään työssäni asiat niin kuin ajattelen, että ne tulevat parhaiten tehdyksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimilläni on selkeät yhteiset tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme tiimin tavoitteiden onnistumista aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viemme tiimissäni kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla työssäni oma-aloitteinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, missä asioissa voin toimia itsenäisesti ja missä käännyin esihenkilöni tai kollegan puoleen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyössä teen päätöksiä aiempaa itsenäisemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kehittynyt itseni johtamisessa etätyön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien työhyvinvointiin liittyvien väittämien kanssa?

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Etätyö edistää työhyvinvointiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut ja innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskittymään työhöni etänä työskennellessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Pidän etätyöpäivän aikana riittävästi taukoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuormituksen työssäni yleensä kohtuulliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuormittuvani etätyössä enemmän kuin konttorilla työskennellessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen säätelemään työkuormitustani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöpisteeni ergonomia on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien työhyvinvointiin liittyvien väittämien kanssa?

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Työilmapiiri on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri on huonontunut etätyön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen etäänntyneeni työyhteisöstä etätyön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on suurempi kynnys ottaa yhteyttä työkavereihini etätyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea työkavereiltani ja tiimiltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa työkavereihini ja tiimiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minuun luotetaan vaikka työskentelen etänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työtäni arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien etätyön järjestämiseen liittyvien väittämien kanssa?

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Koen, että etätyö on sopiva työn tekemisen muoto työtehtävieni suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa jaetaan yhtä paljon etätyössä työskentelevien kanssa kuin samapaikkaisesti työskenneltäessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helpompi luottaa niihin, joiden kanssa työskentelen samapaikkaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on järjestetty oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyön pelisäännöt ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan siihen, että pystymme sopimaan toimivat pelisäännöt etätyön tekemiseen myös tulevaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta voitaisiin tukea etätyössä mielestäsi paremmin?
