

Sania Nyman

Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

21.4.2014

Tekijä Otsikko	Sania Nyman Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä 21.4.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten työhyvinvointia tulisi johtaa tilanteessa, jossa alainen tekee etätyötä. Työhyvinvoinnista on puhuttu yhteiskunnassamme pitkään ja siihen on viime aikoina alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Samaan aikaan etätyö on tullut yhä suosituimmaksi työnteon muodoksi. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten johtaja voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin ja mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon, kun työskennellään fyysisesti eri paikassa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin, mitä työhyvinvoinnilla ja etätyöllä tarkoitetaan. Tämän lisäksi selvitettiin, mikä on henkilöstöjohtamisen tavoite ja tarkoitus organisaatiossa. Viimeinen teorialuku käsittelee esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa, kun alainen tekee etätyötä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea esimies-alaisparia eri organisaatioista.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvointi on moniulotteinen käsite. Tutkimuksen mukaan tärkeintä eivät ole organisaatioiden tarjoamat etuisuudet vaan toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus koko henkilöstön kesken. Mitä avoimempi ja luottamuksellisempi yhteistyö esimiehen ja alaisen välillä on, sen paremmaksi myös työhyvinvointi koettiin. Sujuva viestintä ja tiedonkulku korostuvat entisestään, kun henkilö tekee paljon etätöitä. Tutkimuksessa haastateltavien esimiesten ja alaisten mukaan etätöiden tekemiseen liittyy paljon haasteita, mutta ennen kaikkea paljon hyötyjä. Jokaisen haastateltavan mielestä etätyön tekeminen lisää työhyvinvointia ja hyödyt ovat moninkertaiset haasteisiin verrattuna.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että esimiehet voivat omalla esimerkillään ja toimillaan vaikuttaa alaistensa työhyvinvoinnin kokemukseen. Yksilön vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ei voi kiistää, mutta työyhteisössä jokaisen panoksella on merkityksensä. Etätyötä tehdessä työhyvinvointia merkittävästi lisäävä tekijä on toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen kesken. Tutkimuksesta saadut tulokset vastasivat teoriasta koottuja näkemyksiä. Ihmisten kokemukset olivat hyvin samantapaisia riippumatta heidän työkuvaan tai siitä, millaisessa organisaatiossa he työskentelevät.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, etätyö

Author Title	Sania Nyman Managing Employee Well-being at Telework
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices 21 April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to investigate how to manage well-being when the subordinate is teleworking. Recently, well-being at work has been a discussed topic in our society and in the media. Meanwhile, teleworking has become an increasingly popular way of working. The aim of this thesis was to find out how a manager can influence on his/her subordinate's well-being at work and what subjects to take into account when teleworking.</p> <p>The theoretical frame defined what well-being at work and teleworking means. In addition, find out what is the goal and function of human resource management in organization. The last theory chapter explains what is the meaning of managing well-being at work when teleworking.</p> <p>A qualitative research method was used in this thesis. The results were obtained by using theme interviews. Three pairs of managers and subordinates from three different organizations were interviewed for the study.</p> <p>The results demonstrated that well-being at work is a multidimensional concept. According to the present study the benefits an organization provides to its employees are not that important in regards to well-being at work. What matters, are functioning collaboration and interaction among personnel. The more open and confidential communication there exists between the manager and the subordinate, the more well-being at work was fulfilled. When a subordinate is teleworking, fluent communication becomes more emphasized. According to the managers and subordinates, teleworking contains challenges but more advantages. Every interviewee expressed that teleworking increases well-being at work and the advantages are multiple compared to the challenges.</p> <p>The conclusion of this study was that managers can impact to their subordinates' well-being at work. The responsibility of an individual cannot be denied but everyone's contribution to the well-being at work is needed in a work community. Functioning communication between the manager and the subordinate is a key factor that increases well-being at work when teleworking. The results of the research were in line with the theory. People's experiences were also same regardless of their job description or the organization they worked for.</p>	
Keywords	Managing well-being, well-being at work, human resource management, teleworking

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	1
1.4	Työn rajaus	2
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Hyvinvoinnista kohti työhyvinvointia	3
2.2	Mitä työhyvinvointi on?	3
2.2.1	Työn imu	6
2.2.2	Työyhteisön työhyvinvointi	7
2.3	Työhyvinvointitoiminta	8
3	Etätyö	10
3.1	Etätyön käsite	10
3.2	Etätyön hyötyjä ja haasteita	13
3.3	Etäjohtaminen vaatii viestintää	15
3.4	Miten etätyö tukee työssä jaksamista?	16
4	Henkilöstöjohtaminen	17
4.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja tavoitteet	17
4.2	Henkilöstöjohtaminen hyvän työelämän perustana	21
5	Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä	22
5.1	Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet	22
5.2	Työhyvinvointiosaaminen	23
5.3	Esimiestyö työhyvinvoinnin tukena	24
5.4	Työhyvinvoinnin edistäminen	25
6	Tutkimuksen toteutus	27
6.1	Tutkimusote	27
6.2	Tutkimusmenetelmä	28
6.3	Aineiston keräys ja käsittely	29
6.4	Tutkimuksen reabiliateetti ja validiteetti	30

6.4.1	Tutkimuksen rehabiliteetti	30
6.4.2	Tutkimuksen validiteetti	31
7	Tulokset	32
7.1	Työhyvinvointi	32
7.2	Etätyö	34
7.3	Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä	36
8	Johtopäätökset ja suositukset	37
8.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	37
8.2	Omat suositukset	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille	
	Liite 2. Haastattelukysymykset alaisille	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja tavoite

Opinnäytetyöni käsittelee johtamisen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnissa silloin, kun työntekijä tekee etätöitä. Työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellista, mutta vielä haasteellisempaa siitä tulee, kun esimies ja alainen ovat fyysisesti eri paikassa. Miten esimerkiksi esimies voi omalta osaltaan huolehtia ja tarkkailla alaisensa työhyvinvointia, kun he työskentelevät eri paikoissa? Miten työhyvinvointia voi ja tulee tällaisessa tilanteessa johtaa?

Edellä mainitut kysymykset muodostavat opinnäytetyöni tavoitteen. Tavoitteenani on siis tutkia, miksi johtamisella voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin etätyössä ja ennen kaikkea miten siihen voidaan vaikuttaa. Miten esimerkiksi esimiehen tulee muuttaa johtamistapaansa tilanteessa, jossa hänen alaisensa tekevät etätyötä? Tutkimuksen perusteella kokoan omat suositukseni siitä, miten työhyvinvointia voi ja kannattaa johtaa työntekijöiden tehdessä etätyötä.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on kirjoitettu ja sitä on tutkittu paljon. Etätyö on puolestaan kasvanut vähitellen yhdeksi suosituksi tavaksi tehdä työtä muuttuvan yhteiskunnan mukana. Miten työhyvinvoinnin johtaminen ja etätyö sitten liittyvät toisiinsa? Opinnäytetyössäni tulen tutkimaan sitä, miten etätyötä tekevien työhyvinvoinnin johtamista on muokattava verrattain tilanteeseen, jossa esimies ja alainen tekevät työtä fyysisesti samassa paikassa. Pitääkö edes johtamistapaa muuttaa? Mitä asioita tulee ottaa huomioon johdettaessa etätyötä tekevien työhyvinvointia?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskohteinani on kolme esimies-alais-paria eri organisaatioista. Teemahaastatteluiden avulla tutkin, miten esimies ja alainen näkevät työhyvinvoinnin johtamisen omassa organisaatiossaan. Vaikuttaako etätyön tekeminen työhyvinvointiin ja eroavat-

ko esimiehen ja alaisen näkemykset toisistaan. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus teemahaastattelun avulla. Haastateltavat eivät täytä lomaketta, vaan he vastaavat tutkittaviin kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Teemahaastattelussa aineisto pohjautuu haastateltavien näkemyksiin ja kokemuksiin. Suunnitellut vastausvaihtoehdot eivät rajaa teemahaastattelussa kertyvää aineistoa, mutta etukäteen valitut teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Tilastokeskus.) Teemahaastattelut tullaan nauhoittamaan.

1.4 Työn rajaus

Opinnäytetyöni koostuu työhyvinvoinnin johtamisesta ja etätyöstä, sekä niiden yhdistelmästä. Työhyvinvointi on käsitteenä sen verran laaja, että tarkastelen sitä etätyön näkökulmasta. Ensin käsittelen yleisellä tasolla sitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mistä tekijöistä se koostuu. Seuraavaksi tarkastelen sitä, mitä etätyö on ja miten se määritellään. Kolmanneksi tutkin henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Viimeisin teoriaosio yhdistää työhyvinvoinnin ja etätyön yhteen, miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä.

Teoriaa kootessa on tärkeää pitää koko ajan mielessä työn perimmäinen tavoite ja aihe; työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä. Teorialuvut, työhyvinvointi, etätyö ja henkilöstöjohtaminen, kootaan siten, että ne käsittelevät opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisia asioita. Tavoitteena on saada monipuolinen käsitys siitä, mitkä tekijät yhdistävät työhyvinvoinnin, etätyön ja henkilöstöjohtamisen toisiinsa ja koota niistä kattava ja tiivis teoriaosuus.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa teemahaastattelujen määrä on rajattu kolmeen. Haastattelun kolme esimies-alaisparia erikokoisista ja eri aloilla toimivista organisaatioista, jotta tulokset ovat mahdollisimman monipuoliset ja luotettavat. Haastattelujen määrää miettiessä on syytä ottaa huomioon se, milloin tulokset alkavat toistaa itseään. Toisaalta määrä ei saa olla myöskään liian pieni, jotta käsiteltävää aineistoa on riittävästi.

2 Työhyvinvointi

2.1 Hyvinvoinnista kohti työhyvinvointia

Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä eri elämäntilanteissa. Hyvinvoinnin perustan muodostavat terveys ja toimintakyky, sosiaalinen turvallisuus ja sosiaaliset suhteet, asuminen sekä viihtyisä ja terveellinen asuin- ja elinympäristö. Hyvinvointi on myös mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Arkielämän sujuminen, kuten toimeentulo ja työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne, edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. (Suonsivu 2011, 41.)

Kun ihminen luottaa itseensä ja saa käyttää omia vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee tehtävänsä paremmin. Työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työympäristöön. Työn hallintaan kuuluvat mm. työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn hallinnassa ovat olennaisia varsinaisten työn hallintamahdollisuuksien lisäksi työntekijän kyky ja taito käyttää hyväkseen näitä hallintakeinoja. Työntekijöiden hyvinvointia edistetään myös lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita työaikaansa. (Suonsivu 2011, 45.) Yksi tapa hallita omaa työaikaansa on esimerkiksi etätöiden tekeminen. Seuraavaksi tutkin tarkemmin, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan.

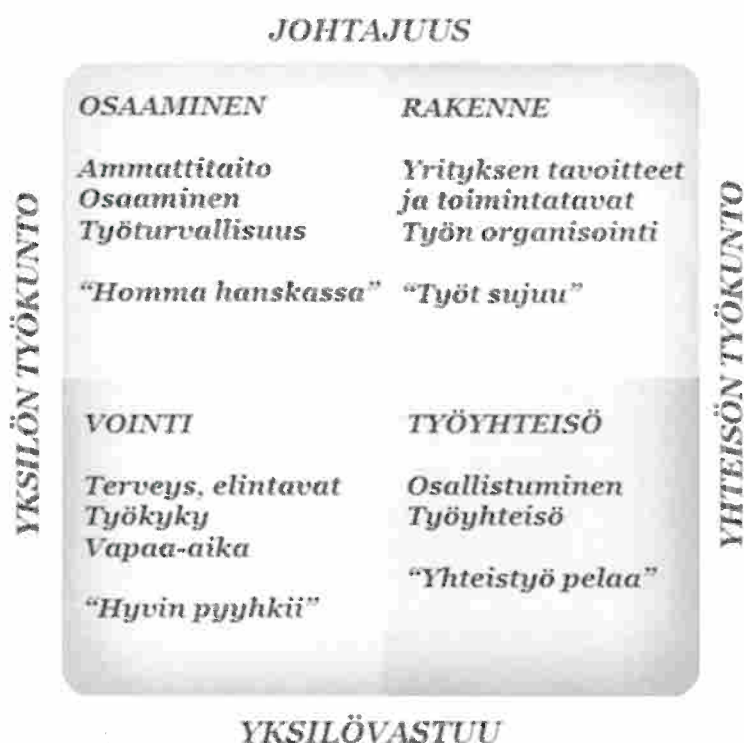
2.2 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointia on vaikea määritellä, koska se ei ole konkreettista, kuten esimerkiksi rakennus. Lisäksi työhyvinvointi voi merkitä ihmisille eri asioita; toinen arvostaa vapautta ja joustavuutta, toinen puolestaan vakautta ja turvallisuutta. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Ihmisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 7.)

Kokonaisvaltaisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua monista yksilön taustatekijöistä (esim. ikä, sukupuoli, koulutus,

perhetilanne) tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä (esim. epäoikeudenmukainen johtaminen). Jokainen on kuitenkin ensisijaisesti vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, mutta esimerkiksi johtamisella sitä voidaan edistää ja ylläpitää. (Vesterinen 2006, 7-8.) Työhyvinvoinnin johtamisesta kerron lisää luvussa 5.

Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Eteran mukaan työhyvinvointi koostuu neljästä, toisensa kanssa vuorovaikutuksessa olevasta näkökulmasta. Ne ovat osaaminen, rakenne, vointi ja työyhteisö (kuvio 1).



Kuvio 1. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Eteran malli työhyvinvoinnin osa-alueista. (Etera.)

Kuvion 1 osaaminen-osioon kuuluu työn hallinnan edistäminen. Osaava työntekijä hallitsee työnsä ja sen riskitekijät. Ammattitaitoinen henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä, ja vastuu ammattitaidon ylläpidosta on ensisijaisesti yrityksellä. Osaamiseen kuuluu myös mm. perehdytys, työturvallisuus, kehityskeskustelut ja työnkuvien monipuolisuus. Rakenne-osio pitää sisällään yrityksen johtamisen, tavoitteet ja toimintatavat. Niiden rakentaminen ja ylläpitäminen on yrityksen vastuulla ja vaikutukset kohdis-

tuvat koko organisaatioon. Rakenteen muodostavat mm. organisaatio, esimiestyö ja johtaminen, vastuut ja velvollisuudet, pelisäännöt ja tiedonkulku. (Etera.)

Työntekijällä on ensisijaisesti vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään. Työnantaja voi kuitenkin monin keinoin tukea työntekijöidensä hyvinvointia. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat mm. terveelliset elämäntavat, lepo, stressin hallinta, vapaa-aika, ihmissuhteet, oma asenne ja työterveyshuolto. Ennen kaikkea työhyvinvointi syntyy arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta: turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Kuitenkin jokainen vastaa omalta osaltaan itsensä ja työyhteisön hyvinvoinnista. (Etera.)

Otala ja Ahonen käsittävät työhyvinvoinnin tarkoittavan sekä yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa että koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on siis ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Nämä synnyttävät työyhteisöön lisää energiaa ja energialla puolestaan luodaan menestystä. (Otala & Ahonen 2005, 28.)

Hyvinvoivat työntekijät pystyvät paremmin vastaamaan sekä sidosryhmien odotuksiin että liiketoimintatavoitteisiin. Osaaminen ja ihmisten suorituskyky liittyvät työhyvinvointiin, jaksamiseen, innostukseen ja haluun saada aikaan ja luoda uutta. Työhyvinvoinnista on tullut myös tärkeä kilpailukykytekijä ja keskeinen osa yrityksen strategiaa. Työhyvinvointi parantaa myös tuottavuutta. Henkilökustannukset pienenevät, kun sairauspoissaolot ja tapaturmat vähenevät ja näin kustannustehokkuus lisääntyy. (Otala 2003, 14.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Hyvällä johtamisella on ratkaiseva merkitys sille, että työntekijät voivat töissä hyvin. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tykytoiminta) sekä työterveyshuollon avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.) Opinnäytetyössäni työhyvinvoinnilla tarkoitan ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon kuuluu tasapainoinen työn ja vapaa-ajan raja sekä työ, jossa ihminen saa käyttää omaa

ammattitaitoaan ja luovuuttaan. Työhyvinvointiin kuuluu mielestäni myös tasa-arvoinen ja motivoiva johtaminen sekä hyvä työilmapiiri, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu.

2.2.1 Työn imu

Aikaisemmin työhyvinvointikeskustelu on painottunut pitkälti työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta viime aikoina siinä on voimistunut positiivinen näkökulma. On ymmärretty, että pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely ei riitä, vaan on myös tiedettävä, mikä tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista työssä. Hankalissakin olosuhteissa on mahdollista innostua ja nauttia työstä, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tuloksia. Viitalan mukaan työn imusta puhutaan, kun henkilö voi käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Sitä tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Myös yksityiselämä antaa voimavaroja työhön. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on terveempi kuin ne, joilla työn imu on matala. (Viitala 2013, 212.)

Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen mukaan työssä on imua, jos seuraavat kolme tunnusmerkkiä toteutuvat:

- tarmokkuus,
- omistautuminen ja
- uppoutuminen. (Luukkala 2011, 38.)

Kun henkilö kokee itsensä työpäivän aikana yleensä energiseksi, niin silloin tarmokkuus-ulottuvuus työn imusta täyttyy. Työssä on jotain sellaista, joka haastaa: voimavarat aktivoituvat. Päinvastainen tilanne on, jos henkilö kokee itsensä työpäivän aikana pääosin väsyneeksi: työ uuvuttaa. Sitä tehdään välttämättömyyden pakosta, vain palkan takia. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että henkilökohtaiset arvot ovat riittävän samankaltaiset kuin työnantajalla. Tällöin voi aidosti arvostaa sitä tuotetta tai palvelua, jota työnantaja tuottaa markkinoille. Omistautumisen merkki on myös se, jos henkilö voi kuvitella olevansa nykyisen työnantajansa palveluksessa vielä vuosienkin päästä. Jos kokee tarvetta arvostella usein ja voimakkaasti työnantajaansa muille, ei ole kovin omistautunut. Ei-omistautumista on myös se, jos hakee koko ajan töitä muualta. (Luuk-

kala 2011, 38–39.) Toisaalta huomioon on otettava myös nykyajalle tyypilliset pätkätyöt. Mielestäni työntekijä ei aina voi sitoutua työnantajaansa niin vahvasti kuin ehkä haluaisi. Olen myös sitä mieltä, että määräaikainen työsuhde ei ole työnantajaltakaan merkki omistautumisesta työntekijää kohtaan.

Uppoutuminen tulee jo hyvin lähelle niin kutsuttua flow-ilmiötä. Flow on virtauskokeus: asiat sujuvat ja aika rientää. Henkilö voi kokea työpäivien kuluvan nopeasti, joskus jopa liian nopeasti. Tekisi vielä iltamyöhälläkin mieli jatkaa työntekoa, kun on niin hyvä vauhti päällä. Työn imu ja ilo ovat tärkeitä asioita, koska mitä enemmän niitä koetaan, sitä enemmän kestää työolosuhteiden epäkohtia. Paras tilanne on, kun työ on mielekästä ja epäkohdat minimoitu. (Luukkala 2011, 38–39.)

2.2.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. (Suonsivu 2011, 59.) Työyhteisö muodostuu henkilöstön yhteistyöstä ja osallistumisesta. Hyvän työyhteisön rakentaminen on yksilöiden vastuulla, mutta vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon. (Etera.) Työyhteisön hyvinvointia kuvataan usein toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä. Tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. (Suonsivu 2011, 59.)

Hyvä työyhteisön johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua. Henkilöstön ja esimiehen välillä palautteen anto ja dialogi on rakentavaa. Hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa ”voimaantumiselle, joka on moniulotteista inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, optimaalisten, positiivisten ja onnistumisen kokemusten, motivaationalisten prosessien, ihmisyyden toteutumista edistävien sosiaalisten käytänteiden” edistämistä. (Suonsivu 2011, 59.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan usein myös korkeaa organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Organisaatiossa on keskitasoa alhaisemmat poissaolojen määrät ja henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksen hallintavalmiudet ja käytössä välineitä ongelmanratkaisuun. Työyhteisön toiminta suuntautuu

tulevaisuuteen, on suunnitelmallista ja kehittämishaluista. Työyhteisön uudistamisessa on käytössä voimaantumisen viitekehys, jolla tarkoitetaan sitä, että muutosta rakennetaan yhdessä johdon ja henkilöstön kesken ja siirrytään pois päin ongelmapainotteisuudesta kohti yksilöiden ja yhteisöjen vahvuusalueita. (Suonsivu 2011, 59.)

Kun tavoitteena on hyvä, tehokas ja tulokellinen työpaikka, jossa työhyvinvointi mahdollistuu, tarkoittaa se seuraavia tekijöitä:

- Yhteiset arvot, luottamus
- Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
- Hyvä ilmapiiri, yhteisöllisyys, me-henki
- Aito yhteistoiminta ja osallistuminen
- Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
- Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
- Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
- Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet
- Vuorovaikutteinen viestintä
- Terveellinen ja turvallinen työympäristö
- Hyvä palvelussuhdeturva
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Suonsivu 2011, 60.)

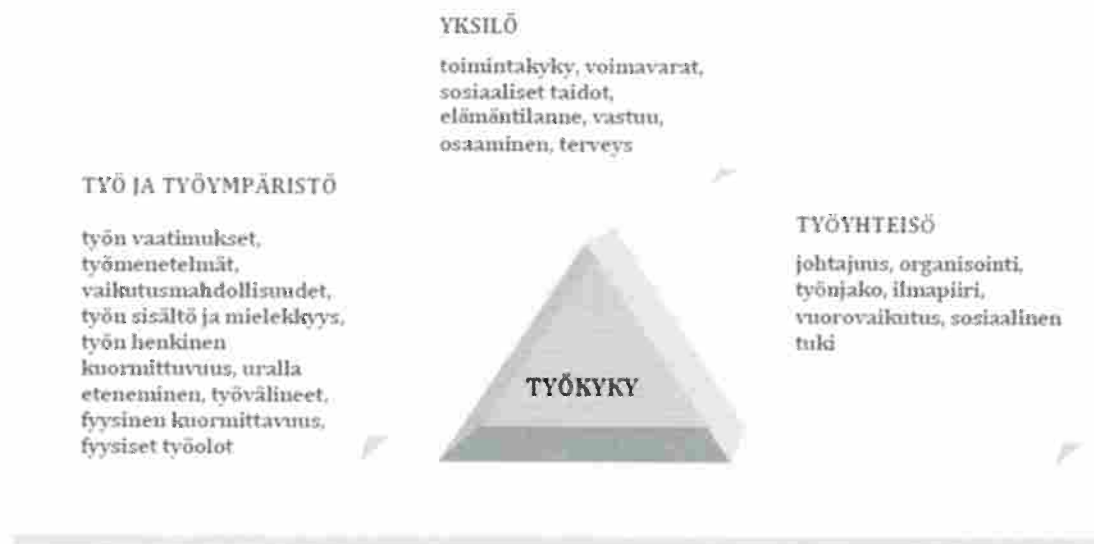
Hyvinvointia voidaan edistää muun muassa kiinnittämällä huomiota perustehtävän eli ydintyön ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen (esim. työjako, muutoksenhallintakoulutukset). Työyhteisön kehittämisessä ihmisten johtaminen tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä eli vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa ja innostusta. (Suonsivu 2011, 60.)

2.3 Työhyvinvointitoiminta

Työhyvinvointitoiminta käsitetään osana organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työpaikan eri tahojen omaksuttama kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on osa jokapäiväistä työntekoa. (Vesterinen 2006, 30.) Tällöin työhyvinvointitoiminta ja työssä jatkamisen tukeminen on asetettu organisaation tavoitteeksi ja tavoitteiden toteuttamiseksi on tehty toimintamalleja ja niitä tukevia rakenteita. Parhaimmillaan organisaation työssä jatkamista tukevat käytännöt muodostavat strategisen kokonaisuuden, jossa tavoitteet, toimintamallit ja niiden raken-

taminen sekä arviointi kytkeytyvät yhteen. ”Työhyvinvointitoiminta on aina työnantajan vastuulla, eikä sitä tulisi ulkoistaa muille toimijoille, kuten työterveyshuollolle”, Kuntien eläkevakuutuksen tutkija Maija Träskelin painottaa. (Keva 2011.)

Työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusteena on kokonaisvaltainen työkyvyn käsite (kuvio 2). Käsitteen perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Vesterinen 2006, 31.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite. (Vesterinen 2006.)

Työhyvinvointitoiminnan eri osa-alueilta ovat: 1) yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen, 2) työn ja työympäristön kehittäminen, 3) työyhteisön ja työorganisaation toiminnan kehittäminen, 4) työntekijöiden osaamisen kehittäminen (Vesterinen 2011).

Työhyvinvointitoiminnassa on kyse työntekijän, työn ja työyhteisön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. Työpaikan johdon ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia työhyvinvointitoiminnasta. Johdon apuna toimivat työterveyshuolto ja mahdolliset muut työhyvinvointitoimintaa suunnittelevat toimielimet. (Vesterinen 2006, 32.)

3 Etätyö

3.1 Etätyön käsite

Ajatus paikkaan sidotusta työstä istuu ihmisissä lujasti. Perinteisesti työtä on totuttu tekemään työnantajan osoittamassa tilassa, jossa työn tekeminen on keskitetty sekä ajallisesti että paikallisesti. Tieto- ja viestintätekniikan kehitys sekä työn tietosisältöjen kasvu ovat kuitenkin muuttamassa tilannetta. Etätyön suurta murrosta on odotettu jo pitkään, mutta kehitys on ollut hidasta. Työelämässä suuret muutokset tapahtuvat useimmiten hitaasti. Kun perinteisessä työssä työntekijän on siirryttävä sinne, missä työ on, etätyössä on pelkistään kysymys siitä, että työ siirretään tekijän luo. Uudessa etätyössä fyysiset materiaalit eivät enää siirry, vaan siirron kohteena ovat sähköisessä muodossa olevat tietosisällöt. Siksi tätä työtä voidaan nimittää myös e-työksi tai hajautetuksi työksi. (Pekkola & Uskelin.)

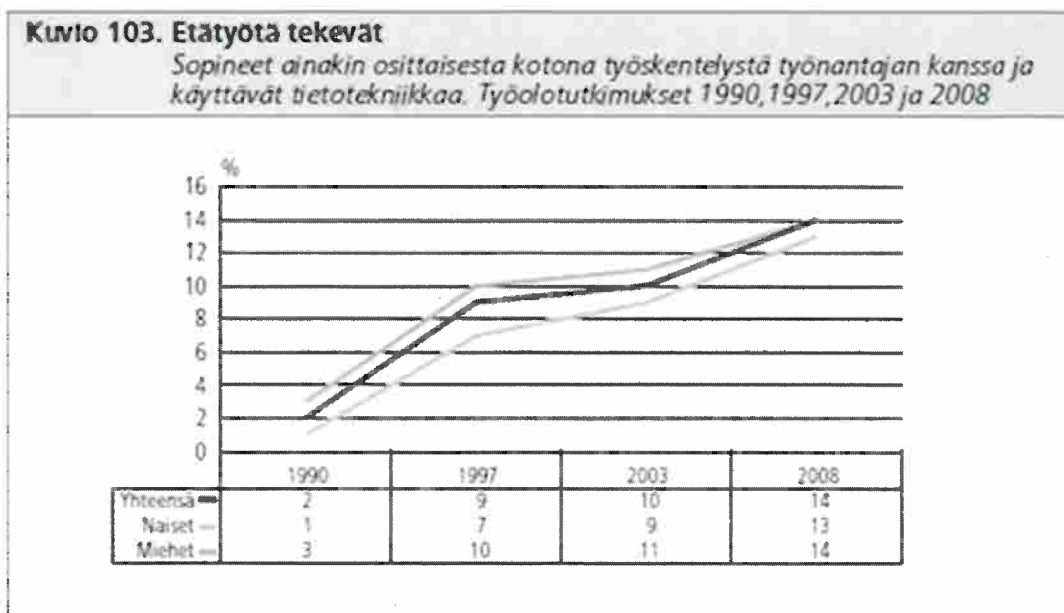
Akavan määritelmän mukaan etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ suoritetaan siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvana työnä matkoilla. Etätyöksi ei kuitenkaan voida Akavan mukaan määritellä työtä, jota tehdään työn luonteen vuoksi muualla kuin työnantajan tiloissa. Esimerkiksi työ tietyömaalla, rakennuksella tai kodinhoitajana ei ole etätyötä, vaikka työnantaja ei olekaan koko ajan paikalla valvomassa. (Akava.)

Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus käsittävät etätyön sellaiseksi työnteon malliksi, jossa työ tehdään joko osin kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona tai matkoilla. Etätyö on kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä, joka sisältää kolme elementtiä: ajallisen jouston, jouston työn tekemisen paikassa sekä tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä muihin. (Faktaa ja visioita 2013.) Kiinnostavaa on huomata, että Akavan määritelmä poikkeaa Työterveyslaitoksen ja Suomen ympäristökeskuksen määritelmästä siinä, että Akava ei katso etätyöksi työtä, joka tehdään esimerkiksi asiakkaan luona kodinhoitajana.

Tilastokeskuksen määritelmä etätyöstä on hyvin samankaltainen kuin Akavan. Tilastokeskuksen mukaan etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella – esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa – niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi puhelinasentajan työtä tai lähetintyötä ei lueta etätyöksi. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Työolotutkimus.) Etätyötä voidaan tehdä joko työsuhteessa tai yrittäjänä. Silloin, kun etätyötä tehdään työsuhteessa, on kyse siitä, että työ organisoidaan joustavammin. Etätyöntekijään sovelletaan täysin samoja työehtoja kuin normaalilla työntekemispaikalla työskentelevään työntekijään. (Helle 2004, 13.)

Tässä työssä käyttäessäni termiä etätyö, tarkoitan sillä työtä, joka tehdään työpaikan ulkopuolella tietoteknisiä välineitä hyödyntäen. Omaan määritelmääni kuuluu myös se, että työnantaja on antanut työntekijälle luvan etätyön tekemiseen tarvittaessa. Lisäksi olen samaa mieltä Akavan ja Tilastokeskuksen kanssa, että etätyö on työtä, jota voisi tehdä myös työpaikalla.

Kun työntekijä on sopinut työnantajansa kanssa osittaisesta kotona työskentelystä ja hän käyttää kotona työskentelyynsä tietotekniikkaa, voidaan puhua etätyöstä. Näin määriteltynä suomalaispalkansaajien etätyön teko on lisääntynyt vajaassa parissa vuosikymmenessä seitsenkertaiseksi eli kahdesta 14 prosenttiin vuosien 1990 ja 2008 välillä (kuvio 3). Kasvu oli nopeaa 1990-luvulla, tasoittui hieman vuosituhannen vaihteessa, mutta on lähtenyt selvään nousuun jälleen 2000-luvulla. (Lehto & Sutela 2008.)



Kuvio 3. Etätyötä tekevät. (Lehto & Sutela 2008.)

Etätyö – sekä palkansaajien oman määrittelyn mukaan että kotona työskentelystä ja tietotekniikan käytöstä muodostetun määritelmän mukaan – keskittyy lähinnä ylempien toimihenkilöiden pariin. Joka viides (21 %: naiset 17 %, miehet 24 %) ylempi toimihenkilö kertoo tekevänsä etätyötä, mutta työntekijöistä vain prosentti. Noin kolmannes niistä palkansaajista, jotka eivät tee etätyötä, olisivat kuitenkin periaatteessa kiinnostuneita etätyöstä. Kiinnostus etätyötä kohtaan on pysynyt samana reilun kymmenen vuoden ajan. (Lehto & Sutela 2008.)

Usein etätyö mielletään kotona tapahtuvaksi työskentelyksi. Käytännössä kuitenkin tieto- ja viestintäteknologian soveltaminen on lisännyt työn siirtymistä varsinaisten työpaikkojen ulkopuolelle laajemminkin. Tämä tarkoittaa työskentelyn tapahtumista useammassa paikassa sekä ns. liikkuvaa ”matkan päältä” tehtävää työtä. Kotona tehtävää etätyötä on jaoteltu kotona työskentelyn määrän mukaan kokoaikaiseen ja osittaiseen etätyöskentelyyn. Joskus puhutaan myös täydentävästä etätyöskentelystä, mutta tällöin on hyvä muistaa, että etätyöskentelyn ei ole tarkoitus olla lisätyötä, jota tehdään kotona varsinaisen työpäivän päätteeksi. Etätyössä on kyse työn tekemisestä vaihtoehdoissa paikassa varsinaisen työpaikan sijasta. (Pekkola & Uskelin.)

Kokoaikainen etätyöskentely on melko vähäistä Suomessa. Tyypillisesti etätyö on osittaista niin, että työntekijät työskentelevät muutamia päiviä viikossa varsinaisen toimipaikan ulkopuolella. Eurooppalaisten survey-tutkimusten mukaan liikkuva työ ja täydentä-

vä kotona tapahtuva etätyö (vähemmän kuin päivä viikossa) ovat lisääntyneet kun taas vakituisen kotona tehtävän etätyön (vähintään päivä viikossa) määrä oli Suomessa jopa laskenut hieman vuosina 1999 – 2002. Työn luonteen lisäksi etätyön soveltamismahdollisuuksiin vaikuttavat mm. organisaation johtamiskulttuuri ja viestinnän käytännöt sekä potentiaalisen etätyöntekijän osaaminen ja motivaatio. (Pekkola & Uskelin.)

Microsoft ja Suomen ympäristökeskus (SYKE) järjestivät ensimmäisen Kansallinen etätyöpäivä -kampanjan vuonna 2011. Vuonna 2013 kansallista etätyöpäivää vietettiin 20.9.2013, jolloin noin 24 000 ihmistä teki etätöitä kampanjan innoittamana. Kampanjan tavoitteena on vaikuttaa työkuulttuuriin, työvälineisiin sekä ympäristöön muun muassa viestimällä etätyön monimuotoisuudesta. Tällä tarkoitetaan työnteon tilallista hajautumista sekä yhteisöllisyyttä: teknologian avulla työntekijä voi olla sujuvasti osa työyhteisöä tai tiimiä missä ikinä työskenteleekin. Kansallisen etätyöpäivän yhteydessä julkaistiin etätyöbarometri, jossa tutkittiin suomalaisten henkilöstöpäätäjien mielipiteitä ja suhtautumista etätyöhön. (Kansallista etätyöpäivää viettävien organisaatioiden määrä lähes kolminkertaistui 2013.) Etätyöbarometrasta kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Etätyön hyötyjä ja haasteita.

Etätyöbarometriin vastanneista organisaatioissa 85 %:n tehdään etätyötä. Kaiken kaikkiaan suomalaisista etätyötä tekee 16 %. Selkeät tavoitteet ja avoimet pelisäännöt, johdon asenteet, yrityskulttuuri sekä ajanmukainen teknologia nousivat barometrissa esiin etätyön mahdollistajina. Puolestaan merkittävänä esteenä etätyön onnistumiselle nähdään esimiesten osaamattomuus johtaa etätyötä. ”Selkeät tavoitteet ja avoimet pelisäännöt ovat tärkeä osa etätyön onnistumisessa. Yllättävän monessa organisaatiossa tehdään etätyötä ilman yhteisiä pelisääntöjä, vaikka 71 % korostaa niiden mahdollistavan etätyön tekemisen. NykYTEknologian avulla voi olla osa työyhteisöä paikasta riippumatta, nyt tarvitaan esimies- ja johtamistaitoja”, sanoo Microsoft Oy:n toimitusjohtaja Ari Rahkonen. Etätyöbarometrin ennusteen mukaan vuonna 2020 etätyön tekeminen on yleistynyt entisestään ja asenteet ovat muuttuneet myönteisemmäksi. Ennusteen mukaan tällöin etätyötä myös osataan johtaa ja työtä tullaan arvioimaan tulosten, ei läsnäolon perusteella. (Etätyö vaatii uudenlaisia esimiestaitoja - Kansallinen etätyöpäivä haastaa kokeilemaan etätyötä 2013.)

Töissä, joiden keskeisenä osana on tiedon käsittely, on mahdollista järjestää työ tai sen osa tehtäväksi muualla kuin yhdellä kiinteällä työpaikalla (Pekkola & Uskelin). Etätyö sopii siis erityisesti asiantuntijatehtävissä toimiville. Useimmissa töissä osa työtehtävistä voidaan irrottaa etätyönä tehtäväksi. Etätyö edellyttää kuitenkin aina hyvää työn suunnittelua ja johtamista. (Akava.) Lisäksi etätyön käyttöönotto edellyttää ennakkoluottomuutta ja luottamusta työnantajan sekä työntekijöiden välillä. Myös tietoteknisten edellytysten on oltava kunnossa ennen etätyöhön siirtymistä. Etätyö vaatii työtapana paljon myös työntekijältä itseltään eikä se siis sovi kaikille. Etätyöllä on organisaatioon, tehtävään työhön, työntekijän ominaisuuksiin liittyviä sekä teknisiä edellytyksiä, joiden tulee täytyä ennen etätyöhön siirtymistä. (Helle 2004, 14.)

Etätyöhön siirrytään silloin, kun sekä työntekijä että työnantaja ovat siihen halukkaita. Useimmiten aloite etätyöhön tulee työntekijältä. Työntekijät näkevät etätyön mahdollisuutena lisätä muun muassa työn järjestämisen ja työaikojen autonomiaa sekä parantaa mahdollisuuksia sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä. Keskeisin syy etätyöhön siirtymiselle on kuitenkin mahdollisuus keskittyä työhön paremmin. Etätyö hyödyttää siten myös työnantajaa, koska etätyönä tehtävä työ on usein tehokkaampaa ja tuottavampaa kuin työnantajan tiloissa tehtävä työ. (Helle 2004, 17.)

Etätyö on ollut pitkälle yksittäisten työntekijöiden käyttämä työn tekemisen muoto. Harvoissa työpaikoissa on kuitenkaan olemassa minkäänlaisia etätyön käyttämisen yleisiä pelisääntöjä. Niitä kuitenkin tarvitaan, jos organisaatio haluaa hyötyä etätyön tarjoamista mahdollisuuksista. (Helle 2004, 15.) Etätyö lisää työntekijän autonomiaa sekä työn että työajan järjestämisen suhteen. Tähän liittyy suuria mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Työntekijän kannalta haasteet liittyvät pääosin työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen ja sosiaaliseen eristäytymiseen, työnantajan kannalta taas tietoturvasuuteen ja työjärjestelyjen hallintaan. Näitä voidaan kuitenkin vähentää hyvällä ennakosuunnittelulla ja sopimalla asioista etukäteen. (Helle 2004, 14.) Tuloksellinen etätyö vaatii siis toimivaa tekniikkaa, mutta myös uutta työn organisointitapaa, joka edistää luottamusta ja avointa tiedonvälitystä. (Pekkola & Uskelin.)

Etätyö perustuu luottamuksen ja vastuun tasapainoiseen suhteeseen. Vastuun antaminen ja luottamuksen osoittaminen vahvistaa tyypillisesti työntekijän sitoutumista työhön. Etätyöhön kuuluu myös joustavuus sekä työntekijän että työnantajan kesken. Joustavuuteen kuuluu sekin, että etätyön määrä voi vaihdella tilanteen mukaan: päivää viikossa tai kaksi kuussa. Olennaista on, että joustavuutta haetaan molempien osa-

puolten, sekä työnantajan että työntekijän ehdoilla, mahdollisimman suurta tasapuolisuutta tavoitellen. (Pekkola & Uskelin.)

3.3 Etäjohtaminen vaatii viestintää

Vaikka alaiset tekevät etätyötä eivätkä ole näköpiirissä, esimiehen tehtävät eivät katoa. Esimiehen on oltava työntekijöilleen näkyvä myös kaukaa. Etäjohtamisessa luottamuksen merkitys korostuu. Kaukana oleva esimies ei kykene seuraamaan päivittäistä työtä samalla tavalla kuin lähellä oleva esimies. Sekä ryhmän jäsenten että esimiehen on luotettava, että kaikki tekevät osuutensa ja pitävät lupauksensa. (Surakka & Laine 2011, 194–196.) Seuraavat etäjohtamisen ohjenuorat ovat hyviä myös luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä:

1. Läsnäolo

- Ole tavoitettavissa
- Kommunikoi avoimesti ja usein
- Käytä monipuolisesti eri kommunikaatiovälineitä

2. Vuorovaikutteisuus

- Sovi vuorovaikutuksen ja viestinnän käytännöistä
- Tee kommunikoinnista eri suuntiin mahdollisimman helppoa
- Kannusta ryhmääsi aloitteellisuuteen

3. Ennakoitavuus

- Pidä lupauksesi
- Ole johdonmukainen ja toimi ennustettavasti
- Käytä myönteistä ja yksiselitteistä kieltä

4. Yhteistyö

- Pidä tavoitteet työntekijöiden mielessä
- Selkeytä roolit ja vastuut
- Osoita luottavasi muihin. (Surakka & Laine 2011, 194–196.)

Kun alaiset ovat fyysisesti etäällä toisistaan, esimiehen suunnittelutehtävä korostuu: mitä, kenelle, milloin ja miten viestiä? Miten varmistaa, että kaikki ponnistelevat yhteisten tavoitteiden puolesta? Miten voi virittää yhteishenkeä ja motivaatiota? Millaisia pelisääntöjä ryhmä tarvitsee? Miten virittää vuorovaikutusta? Etäjohtamisen suurin haaste liittyy nimenomaan viestintään ja vuorovaikutukseen. (Surakka & Laine 2011, 194–196.)

Viestintätavoista kannattaa keskustella ja sopia työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee selvittää, millaiset asiat viestinnässä tuntuvat työntekijöistä haasteellisilta. Jokaisen työntekijän kanssa olisi hyvä sopia viestintävastuut. Hyvä viestintä on yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista. Esimiehen on osattava valita viestilleen sopiva viestintäkanava. Karkea nyrkkisääntö on, että tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisillä välineillä, kuten sähköpostilla ja uuden luominen, vaikeiden tilanteiden käsittely ja yhteisen ymmärryksen luominen työntekijöiden kesken vaativat vuorovaikutusta kasvokkain. (Surakka & Laine 2011, 195–196.)

Kun työntekijät ovat kaukana toisistaan, on sekä työntekijän että esimiehen helppo vetäytyä omiin oloihinsa. Esimies ei näe etäällä olevan työntekijän ongelmia. Jos työntekijä ei ilmoittele itsestään, esimies helposti tulkitsee, että kaikki on hyvin. Työntekijä ei puolestaan välttämättä halua rasittaa esimiestä omilla ongelmillaan. Siksi esimiehen on varmistettava systemaattinen viestintä ja vuorovaikutus, jolloin vetäytyminen ei ole mahdollista. (Surakka & Laine 2011, 197–198.)

3.4 Miten etätyö tukee työssä jaksamista?

Jos haluaa parempia etätyömahdollisuuksia työpaikalleen, kannattaa patistaa henkilöstöpäällikkö etätöihin. ”Henkilöstöpäätäjät arvioivat etätyön vaikutukset huomattavasti myönteisemmiksi, jos he tekevät itse etätöitä”, analysoi Tuija Wikström Qualitem Oy:stä tuoretta Etätyöbarometriä. Etätyötä tekevistä HR-päätäjistä esimerkiksi 74 % arvioi, että etätöissä työntekijä saa enemmän aikaa. HR-päätäjistä, jotka eivät tee etätöitä, tätä mieltä on vain 45 %. Näkemys siis muuttuu oman kokemuksen myötä. (Etätyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia 2013.)

Etätyöbarometriin vastanneista peräti neljä viidestä sanoo etätyön myös parantavan työhyvinvointia. Työhyvinvointi ymmärrettiin kyselyssä yleisenä tyytyväisyytenä työhön. Microsoft Oy:n henkilöstöjohtaja Tytti Bergman vakuutti, että heillä on kolmen vuoden

ajalta selvää näyttöä siitä, että työhyvinvointi todella paranee. (Etätyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia 2013.)

Etätyö ei suinkaan aina tarkoita kotona työskentelyä. On myös paljon ns. monipaikkaisista etätyöistä, joka voi tapahtua esim. asiakkaiden tiloissa tai matkoilla. ”Monipaikkaisista työtä tekeville ylemmillä toimihenkilöillä on huonompi työhyvinvointi kuin muilla ylemmillä toimihenkilöillä. On muistettava, että työskentely rauhassa kotona voi kohentaa työhyvinvointia, mutta jokin toisenlainen etätyön muoto ei välttämättä kohenna”, arvioi erikoistutkija Seppo Tuomivaara Työterveyslaitoksesta. (Etätyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia 2013.)

Etätyön merkitystä on tutkittu työssä jaksamisen kannalta aiemmin muun muassa Toimihenkilöunionin TU ry:n etätyöhankkeessa, jossa osa henkilöstöstä siirtyi tekemään etätyötä. Tulosten mukaan etätyötä tehden työ- ja keskittymisrauha oli parempi, työajan käyttö tehostui ja työkuorma väheni. Työpaikalla työnteko on usein hektisempää, koska työnteko keskeytyy puheluihin, palavereihin ja työkaverien kanssa asioista neuvottelemiseen. Etätyön myötä myös viikoittaiset työmatkat vähenevät ja työntekopaikan vaihtelu koettiin myös virkistävänä. Nämä kaikki seikat vaikuttavat siihen, että työnteko tehostuu ja stressi vähenee, kun hoitamattomia työasioita saadaan etätyöjärjestelyillä paremmin hoidetuksi. Etätyö myös opettaa organisoimaan työtä uudella tavalla ja antaa uutta näkökulmaa ajankäyttöön ja siihen, miten paljon aikaa eri tehtävien suorittamiseen kuluu. (Heinonen & Saarimaa 2009.)

Etätyön positiivisina puolina voidaan siis pitää työssä viihtymisen parantuminen, työmotivaation ylläpitäminen, työssä jaksaminen, työn ja yksityiselämän parempi yhteensovittaminen, kiireettömyyden mukanaan tuoma stressittömyys ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä, luottamus ja luovuuden lisääntyminen. (Heinonen & Saarimaa 2009.)

4 Henkilöstöjohtaminen

4.1 Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja tavoitteet

Yrityksen henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla organisaation liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Sen pitää pystyä varmistamaan organisaation kulloisiinkin

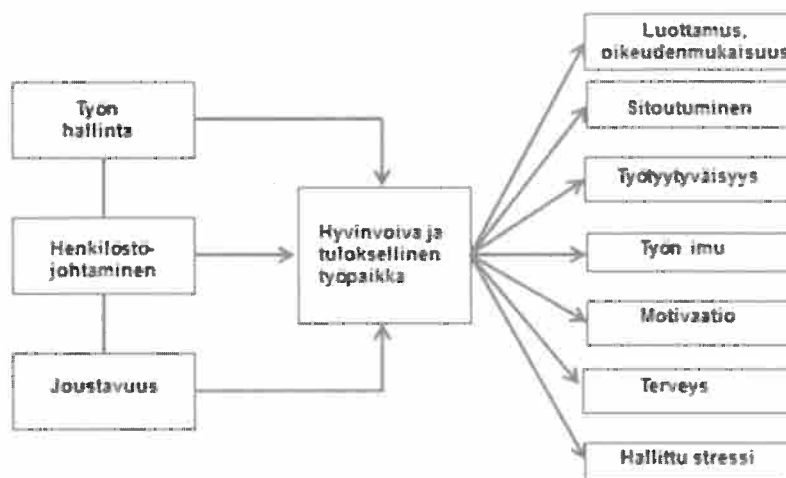
tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Lisäksi on kyettävä huolehtimaan organisaation osaamisen riittävyydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu myös huolehtia siitä, että organisaatiossa noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. (Viitala 2013, 10.) Työsopimuslain mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös organisaation toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Surakka & Laine 2011, 21.) Opinnäytetyössäni termi henkilöstöjohtaminen käsittää myös esimiesten johtamisen.

Riitta Viitalan mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä on hankalaa tutkia, koska monia vaikuttavia tekijöitä on vaikea sulkea tarkastelun ulkopuolelle. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että korkeasta työmotivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista seuraa parempia työsuorituksia verrattuna siihen, että nämä tekijät ovat matalalla tasolla. On myös todettu, että oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä kuin epäoikeudenmukainen. Lisäksi on selvitetty, että hyvä ilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen parantaa työsuorituksia. Tutkimusten mukaan hyvä esimiestyö on yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Voidaan siis todeta, että kokonaiskuvasta on voitu selvittää monien yksittäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä, vaikka henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden tulosvaikutuksia saattaakin olla vaikea tutkia. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä palvelu- ja toimintastrategioiden pohjalta. Henkilöstöstrategia on johdon ja henkilöstön yhteinen tahtotila siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatiossa halutaan toteuttaa. (Suonsivu 2011, 135–136.)

Henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Ne voidaan mieltää keinoiksi ja rooleiksi, ajateltavoiksi ja johtamistyyliksi. Erityisen keskeistä on johtajuuden ja esimiestoiminnan

kehittäminen oman persoonallisuuden ja toimintatavan mukaisesti. Hyvän kehityksen kehä syntyy siitä, kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Kuviossa 4 esitetyt tekijät luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. (Suonsivu 2011, 135–136.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi (Suonsivu 2011, 136.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Henkilöstöjohtamisen monet toiminnot ovat oleellisia henkilöstön jaksamisen kannalta. Henkilöstöjohtamisen yksi ydinalue on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Keskeisiä toimintoja ovat mm. henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tärkeää on myös, että työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä on sopiva tasapaino. Henkilöstön ammattitaidon (asiantuntijuus, osaaminen, tiedot ja taidot) jatkuva kehittäminen ja sille edellytysten luominen on keskeistä. Myös johtajan itsensä kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen luo mahdollisuudet hyvän henkilöstöjohtamisen toteutukseen. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat myös koordinointi eri organisaatioiden ja sidosryhmien kesken. Organisaation sisällä eri yksiköiden moniammatillinen työskentely mahdollistaa sen, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan kokonaisvaltaisesti.

Yhteistyö ja sen kehittäminen ovat keskeisiä johtamistoimintoja ja siten myös johtamisosaamisen vaatimuksia. (Suonsivu 2011, 136–137.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Tämä tarkoittaa mm. työolojen riskien minimointia, turvallista työympäristöä, mahdollisiin ongelmiin nopeata puuttumista, ajanmukaisia ja ergonomisia sekä terveyttä edistäviä työvälineitä ja – tiloja. Henkilöstöjohtaminen tuo tietoisuuteen ja käytäntöön ne asiat ja vaatimukset, jotka on organisaatiolle määritelty. Hyvään johtamiseen sisältyy myös verkostojen ylläpito työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa. (Suonsivu 2011, 137.)

Uudistamiseen mahdollistava työskentely liittyy henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Monet työntekijät haluavat uudistaa työtään, miettiä työyksikön tulevaisuutta ja pohtia uudentyypisiä ratkaisuja työn kiinnostavuuden ja selkeyden lisäämiseksi sekä työkuormituksen vähentämiseksi. Lisäksi työntekijät arvostavat työnsä laajaa autonomiaa. Onkin tärkeää, että henkilöstöjohtaminen edesauttaa myös näissä asioissa työhyvinvoinnin edistämistä ja luo edellä oleviin asioihin edellytykset. (Suonsivu 2011, 137.)

Esimestaitojen lisäksi nykyään puhutaan myös työntekijöiden alaistaidoista. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitoja ovat mm. velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyö työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. Sana ”alainen” herättää usein ihmisissä negatiivisia tunteita. Alkuperäisessä merkityksessä se viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja ja alainen alaistaitoja. Alaistaidot ovat organisaation kannalta toivottavia, sillä ne edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Suonsivu 2011, 45–46.)

Hyvin toimivien alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin. Alaistaidot mahdollistavat työntekijän näkökulmasta perustehtävän hyvään toteuttamiseen ja johdettavana olemiseen. Työn hallintakeinoina alaistaidot tarkoittavat sitä, että työntekijän on osattava

tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja sen jälkeen vielä käytettävä niitä aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiestyö on kuitenkin erottamaton osa alaistaitojen toteutumista. Esimiehen on omilla johtamistapoihinsa liittyvillä valinnoilla luotava puitteet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaistaitojaan. (Suonsivu 2011, 46.)

4.2 Henkilöstöjohtaminen hyvän työelämän perustana

Tilastokeskuksen vuodesta 1977 lähtien toistama työolotutkimus selvittää fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten työympäristökysymysten lisäksi töiden sisältöjä, työmarkkina-asemia, työehtoja, työhön kohdistuvia arvoja ja arvostuksia sekä työorganisaatiotason tekijöitä. Työolotutkimus on tehty tähän mennessä vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. Työolotutkimuksen valossa työelämä kehittyi vuosina 1977–2008 sekä hyvään että huonoon suuntaan. Työntekijöiden mahdollisuudet kehittää osaamistaan paranivat tasaisesti ja työtehtävät monipuolistuivat. Työstä tuli itsenäisempää ja vaikutusmahdollisuudet työhön kasvoivat. Rinnalla tapahtui kuitenkin myös kehitystä huonompaan suuntaan. 1990-luvulta lähtien kiire on lisääntynyt ja työn ja vapaa-ajan raja hämärtynyt. Lisäksi epävarmuus työn jatkumisesta on kasvanut. (Viitala 2013, 11.)

Työministeriö puolestaan kokoaa vuosittain työolobarometrin, joka kuvaa työelämän laatua ja sen muuttumista kuluneen vuoden aikana. Vuoden 2012 työolobarometrin mukaan työntekijät kokivat monissa asioissa myönteistä kehitystä työpaikoilla. Työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja osaamisen kehittämiseen oli kiinnitetty paljon huomiota. Suunnilleen kahdeksan kymmenestä vastaajasta oli tyytyväinen esimieheensä. Vastaajat kokivat saavansa häneltä tukea ja palautetta. Esimies kohteli työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti sekä kannusti kehittymään työssä ja osallistumaan työpaikan kehittämiseen. Työnteon mielekkyyden uskottiin kuitenkin huononevan useammin kuin paranevan. Vuonna 2012 suunnilleen joka kolmas ilmoitti työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen puitteissa tai hyvin usein kovalla tahdilla ja 36 prosenttia melko usein kovalla tahdilla. Lisäksi selvästi suurempi osa palkansaajista uskoi työllisyystilanteen huononevan (46 %) kuin paranevan (10 %). (Viitala 2013, 11.)

Halusin tuoda nämä tutkimukset esille työssäni, koska näissä esiin tulleet tekijät liittyvät voimakkaasti työntekijöiden kokemukseen omasta hyvinvoinnistaan työssä ja työssä jaksamiseen.

5 Työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä

5.1 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet

Johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Hyvän johtamisen perustana on hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. (Suonsivu 2011, 164.)

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita ovat:

1. työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa
2. työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa
3. henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta
4. jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet
5. työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään
6. työt vastaavat työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä
7. töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus
8. työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
9. työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolella arvioitu
10. työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
11. työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva
12. työoloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. (Suonsivu 2011, 164–165.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat toteutuksineen. Tärkeitä tekijöitä ovat myös organisaation ja työyhteisöjen toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä työn organisointi. Tutkimusten mukaan muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen ja kyky laittaa itsensä likoon, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. (Suonsivu 2011, 165.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huolehtia siitä, että työ ei jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työntekijää. Kuormittumisen vastakohtana on alikuormittuneisuus. Jos

henkilö ei tunne olevansa koulutustaan ja kykyjään vastaavissa tehtävissä, se aiheuttaa turhautumista ja ahdistuneisuutta. Organisaatioiden tavoitteiden määrittelyissä tulisi huomioida myös työntekijöiden näkemykset. Tulevaisuudessa yhä useampi työhön rekrytoitava työntekijä odottaa joustavia työpaikkoja. Tämä tarkoittaa työhyvinvoinnin johtamista siten, että ikäryhmittäin työ järjestetään joustavasti. Nuoret perheelliset työntekijät voisivat sovittaa työn ja perhe-elämän joustavasti toisiinsa. Lähellä eläkeikää olevat puolestaan voivat halutessaan jaksamiseensa nähden saada sisällöllisesti sopivia tehtäviä ja tarvittaessa lyhennettyjä työpäiviä tai -viikkoja. (Suonsivu 2011, 165–166.)

Hyvinvoinnin johtamisen yksi tärkeä tekijä on toiminnan eettisyys. Tällöin johtamisessa korostuu oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Eettisen johtajan toiminta vaikuttaa organisaation henkilöstön hyvinvointiin parantavasti. Eettisen johtajan tunnusmerkkejä ovat mm. suoraselkäisyys, vastuun kantaminen ja oikeudenmukaisuus. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy Työterveyslaitoksen Kunta10 – tutkimuksen mukaan mm. erilaisia näkökulmia kuuntelemalla ja omia päätöksiä perustelemalla. Suurin osa esimiehistä ja johtajista varmasti pyrkivät oikeudenmukaiseen toimintatapaan, mutta silti usein henkilöstö kokee asian toisin. Kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa myös se, miten johdonmukaisesti asioista päätetään. Johtajan tulee toimia luottamusta herättävästi ja lunastaa annettu luottamus. (Suonsivu 2011, 166–167.)

5.2 Työhyvinvointiosaaminen

Työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä yleensä johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen pätevyyksistä. Siihen sisältyvät johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys ja maailmakäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittaminen, vahva tunneäly ja viisaus, itsensä johtaminen ja oivallus siitä, että myös johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja apua kehittämiseen. Työhyvinvointiosaamisen ydin on siinä, että johto omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointi on monen toimijan yhteistyötä; johto, esimiehet, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat keskeisiä toimijoita työhyvinvointiverkostossa. (Suonsivu 2011, 168.)

Työhyvinvointi tulisi nähdä osana organisaation suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja strategista toimintaa. Työnantajan, johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien

tulee yhteistoiminnassa työterveyshuollon asiantuntemusta hyödyntäen arvioida tarpeet ja tehdä johtopäätökset sekä suunnitelma siitä, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään oman organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminnalle asetetaan selkeät ja mitattavat tavoitteet. Tavoitteet, suunnitelma ja toteutuksen seuranta voidaan kirjata henkilöstöstrategiaan, työsuojelun toimintaohjelmaan tai erilliseen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Toteutumista ja työhyvinvoinnin tilaa tulee seurata säännöllisin väliajoin. (Suonsivu 2011, 168.)

Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön tunnusmerkkejä, kuten jo luvusta 2.3. käy ilmi, ovat yhteiset yksilöä arvostavat, eettiset ja toisia kunnioittavat työkuultuuri ja arvot, tasa-arvon toteutuminen, luottamus, oikeudenmukaisuus ja moninaisuus, positiiviseksi koettu työilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki, aito yhteistoiminta ja osallistuminen, selkeä johtajuus ja esimiestyö, selkeät, yhteiset tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön, oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka, osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet, tiedon kulku ja saanti eli vuorovaikutteinen viestintä, terveellinen ja turvallinen työympäristö ja työolosuhteet, hyvä palvelussuhdeturva ja työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. (Suonsivu 2011, 168.)

Hyvän työhyvinvoinnin perustana ovat siis terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, erikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen. Työyhteisön johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota näihin tekijöihin. Työyhteisötasolla hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa yhteisön työn kunnioittamista ja työyhteisön tarvitseman tuen antamista. Parhaimmillaan se tarkoittaa työn arjessa sitä, että työyhteisön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä ratkaisukeskeisyys eli tunnustetaan työntekijöiden ja työyhteisön vahvuuksia ja erityisosaamisen alueita. Samalla kiinnitetään huomiota niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa, innostusta ja vahvistavat itsenäisyyttä ja itseluottamusta. (Suonsivu 2011, 168–169.)

5.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin tukena

Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee ylimmästä johdosta. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategiaa, liiketoiminnan suunnittelua, kehittämistä ja arkijohtamista. Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli työhyvinvointitoiminnan puitteiden rakentami-

sessä ja kehittämisessä, mutta tärkein rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on työyhteisöjen esimiehillä ja työntekijöillä itsellään. (Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta 2006.)

Esimiestyön haasteet ovat hyvin monipuolisia. Toisaalta esimiehen pitää hallita organisaation strategia ja toimintaympäristö sekä oman alansa substanssia, ja toisaalta on osattava myös johtaa ihmisiä sekä yksilöinä että tiimeinä. Ihmisten johtamista ei välttämättä kuitenkaan mielletä tärkeäksi osaksi esimiestyötä. Esimerkiksi Management Trends Survey -tutkimuksessa (2005) suomalaiset esimiehet arvioivat tärkeimmiksi esimiestaidoiksi lähinnä liiketoimintaan liittyviä ominaisuuksia kuten organisointikyvyn, asiakaskeskeisyyden ja priorisointikyvyn. Nämä taidot ovat ristiriitaisia henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden arvioiden kanssa, joissa korostuivat muutosten johtaminen ja tiimityötaitot tärkeimpinä esimiestyön taitoina. (Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta 2006.)

Oman haasteensa lähijohtamiseen tuo teknologia. Erilaiset ohjelmistot mahdollistavat työn suunnittelun, organisoinnin ja seurannan tietotekniikan avulla, joten esimiestä ei aina tarvita. (Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta 2006.) Etätyön tekemisessä näkyvät samat tekijät ja haasteet. Teknologia mahdollistaa etätyön tekemisen, mutta esimiehen rooli ei ole muuttunut. Myös viestintää hoidetaan entistä enemmän sähköisesti (Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta 2006). Varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa esimies saattaa olla hyvin kaukana, jopa toisessa maassa tai maanosassa. Kuitenkin ihmiset kaipaavat lähiesimiehen tukea, erityisesti yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvoinnista huolehtijana. (Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta 2006.)

5.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Organisaatiot ovat työntekijöiden ohella hyödynsaajia, jos työhyvinvointi on kunnossa. Sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset laskevat. Työnilo ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen taas edistävät tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta. Hyvinvoiva työpaikka on lisäksi hyvässä maineessa ja hyvien työntekijöiden saaminen hyvään työpaikkaan on helppoa. (Viitala 2013, 229.)

Työssä väsymistä ja henkistä pahoinvointia voidaan vähentää monin keinoin. Yrityksessä tulisi kehittää johtamista ja esimiestyötä eli lähijohtamista. Lukuisat tutkimukset

osoittavat, että hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Jokainen lähi-johtaja voi omassa työyhteisössään vaikuttaa suureen osaan niistä asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Toimivien työnkuvien ja työprosessien, tehokkaan yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta voidaan ratkaisevalla tavalla luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. Jokaisella henkilöllä tulisi myös olla henkilö, jonka kanssa hän voi keskustella silloin, kun voimat eivät tunnu riittävän tai työn mielekkyys on katoamassa. Tällainen henkilö voi olla esimies, henkilöstöammattilainen tai joku työterveysorganisaatiosta. Keskustelun avulla asioita voi alkaa käsitellä jo ennen kuin ongelmat ovat kehittyneet liian pitkälle. (Viitala 2013, 229.)

Työhyvinvointia voidaan parantaa myös kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Esimerkiksi työkierto, itseohjautuvat tiimit tai vaikkapa osittainen etätyö ovat keinoja, joilla voidaan lisätä työnteon mielekkyyttä. Myös koulutus ja muut osaamisen kehittämisen keinot ovat osaamisen vaalimisen lisäksi työhyvinvoinnin tukemista. Yhä useammin työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on juuri osaamisen puute. Kun asiat ja toimintatavat muuttuvat nopeasti, ei enää ole selvää, että ihmiset ehtivät työnsä ohella oppia uusia asioita riittävän hyvin. Jos osaaminen jää puutteelliseksi, aiheuttaa se työn kangertelua ja epävarmuutta onnistumisesta, mikä puolestaan väsyttää ja nakertaa työn iloa ja motivaatiota. Riittävien mahdollisuuksien ja tuen tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi onkin välttämätöntä paitsi toiminnan sujumisen ja laadun takia myös ihmisten työhyvinvoinnin vaalimisen kannalta. (Viitala 2013, 229–230.)

Työn sosiaalisen ulottuvuuden kannalta työtä voidaan suunnitella siten, että ihmisten väliset ristiriidat vähenevät ja ilmapiiri paranee. Erityisesti työkokonaisuuksien väliset rajapinnat ja sisäiset asiakassuhteet kaipaavat joskus pelisääntöjen kirkastamista. Myös vastuukysymysten selventäminen voi vähentää syntipukkien etsimistä työyhteisössä. Usein asioista keskusteleminen riittää ja sitä voidaan tukea parhaiten säännöllisten palaverikäytäntöjen avulla. Paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on kulttuuri, jossa nostetaan arvoksi toinen toistensa tukeminen. Monia työhyvinvoinnin ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä esimiestyötä kehittämällä. Esimies on lähimpänä työntekijöitä ja hänen roolissaan on luontevaa ja asiaankuuluvaa puuttua asioihin. Monesti ongelman ratkaisemiseksi riittää jo pelkkä esimiehen taholta tapahtuva puheeksi ottaminen. (Viitala 2013, 230.)

Työn sopiva rytmittäminen on myös psyykkiselle hyvinvoinnille tärkeää. Työn määrän ja vaativuuden pitäisi vaihdella. Raskaita jaksoja pitäisi seurata kevyempi työjakso, jolloin työntekijä ehtisi palautua. Myös keskeneräisten töiden loppuunsaattamiselle pitäisi olla omia rauhallisempia jaksojaan. Lukuisa joukko kesken olevia asioita rasittaa psyykkisesti etenkin, jos tietoa niiden loppuunsaattamisen edellyttämästä ajasta ei ole. Älyllisesti haastavia töitä pitäisi myös voida katkaista rutiiniluonteisilla tehtävillä. Tasainen työrytmi ei siis ole ihmiselle paras, vaikka usein näin kuvitellaan. (Viitala 2013, 231.) Edellä mainitut tekijät ovat myös oleellisia kysymyksiä silloin, kun työntekijä yhdessä työnantajansa kanssa suunnittelee etätöihin ryhtymistä.

Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että kokonaisuudessaan hyvin hoidettu organisaatio ja hyvä johtaminen ovat paras tae myös siellä toimivien ihmisten hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin johtaminen rajataan kuitenkin useimmiten niin, että siihen kuuluvat työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Tehtäväkenttä sisältää muun muassa osittain lain määräämänä ja osittain vapaaehtoisesti laadittavat työhyvinvointia edistävät ohjelmat ja toimintamallit. Niistä puhutaan usein käsitteellä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta. (Viitala 2013, 231.)

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta (tyhy-toiminta) organisaatiossa on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jossa kiinnitetään laajalti huomiota erilaisiin työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Asiasta puhutaan myös käsitteellä työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta). Se on normaali osa organisaation toimintaa, jossa yhtenä yhteistyökumppanina on tyypillisesti yrityksen käyttämä työterveysorganisaatio. Tyky- tai tyhy-toimintaa seurataan esimerkiksi säännöllisten työhyvinvointikyselyjen avulla. Kyselyjen tuottaman tiedon varassa määritellään vuosittain kehittämiskohteita. (Viitala 2013, 232.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tekemäni tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Ihmiset tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on siis todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivises-

sa tutkimuksessa tuloksiksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin asiaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 160–161.) Tiedon keruun instrumentteina tutkimusmenetelmässä käytetään ihmisiä. Tutkija luottaa tällöin omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, ei mitattavaan tietoon. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on myös tärkeää ymmärtää, että sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Tutkimuksessa esiin nousseita asioita käsitellään ainutlaatuisina ja niitä tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkittavat kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. (Hirsjärvi ym. 2000, 165.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä sen vuoksi, että se sopii parhaiten käytettäväksi tutkimuskohteisiini eli ihmisiin. Tarkoituksena on tutkia ihmisten ajatuksia, mielipiteitä ja toimintatapoja työelämässä tiettyjen teemojen ympärillä haastatteluiden avulla.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Yksi tapa toteuttaa kvalitatiivinen tutkimus on haastattelu. Tutkimuksen tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, nimitetään haastatteluksi. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41.) Haastattelun tarkoitus on tiedon kerääminen ja se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelija on myös tutustunut tutkimuksen kohteeseen teoriassa. Koska haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa kaksi mahdollisesti entuudestaan tuntematonta ihmistä kohtaa, voi se muodostua haasteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 42–43.)

Haastattelutapoja on useita. Opinnäytetyössäni päädyin käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu nimensä mukaisesti kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Työssäni nämä teemat ovat työhyvinvointi, etätyö ja työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.)

6.3 Aineiston keräys ja käsittely

Tutkimukseen mukaan halusin mahdollisimman erilaisia organisaatioita, jotta saisin mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavista teemoista. Mahdollisiin organisaatioihin otin yhteyttä sähköpostitse ja kysyin heidän halukkuuttaan osallistua opinnäytetyöni tekemiseen. Tutkimukseen valikoitui kolme erityyppistä organisaatiota, joissa jokaisessa haastattelin yhtä esimiestä ja yhtä esimiehen alaista. Esimiehet ja alaiset haastattelin erikseen, jotta toisen osapuolen vastaukset eivät pääse vaikuttamaan tuloksiin. Jokainen haastateltava sai etukäteen nähtäväksi muutamia teemojen mukaisia kysymyksiä, jotka toimivat runkona keskustelulle. Ilahduttavaa oli huomata, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin monipuolisesti ja keskustelua syntyi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroin ne. Kirjoitin haastattelut auki tekstiksi, jonka avulla analysoin tulokset.

Haastatteluja tein kuusi; 3 esimies- ja 3 alaishaastattelua. Tutkimuksessa mukana olivat kolme organisaatiota. Organisaatioiden nimiä ei julkisteta raportissa, jotta haastateltavat kokevat voivansa kertoa luottamuksellisia ja arkojakin tietoja. Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot on tarkoituksellisesti valikoitu olemaan erityyppisiä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman kattavia. Tarkoituksena ei ole saada tietyn alan organisaation tavoista ja toimintatavoista tietoa, vaan tutkia, miten erilaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä koetaan tutkittavia tekijöitä. Seuraavaksi esittelen lyhyesti ja anonyymisti tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.

Organisaatio A on suomalainen myyinnedistämiseen keskittynyt markkinointitoimisto, jonka toimipiste sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Työtä tehdään kuitenkin valtakunnallisesti. Organisaatio on perustettu vuonna 2002. Työntekijöitä organisaatiossa on 720, joista 20 toimistolla ja 700 kentällä. Organisaation esimies, jota haastattelin, työskentelee toimistossa ja alainen, jota haastattelin, työskentelee kentällä. Opinnäytetyössäni käytän heistä termiä esimies A ja alainen A.

Organisaatio B on kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii pääkaupunkiseudulla. Työntekijöitä organisaatiossa on 1100 yli 20 toimipisteessä. Haastateltavat työskentelevät samassa toimipisteessä. Opinnäytetyössäni käytän heistä termiä esimies B ja alainen B.

Organisaatio C on globaali teollisuuden alalla toimiva yritys, jolla on toimintaa yli 40 maassa. Pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Organisaatiossa työskentelee noin 4500 henkilöä. Haastateltavat työskentelevät Suomessa, mutta eri paikkakunnilla. Opinnäytetyössäni käytän heistä termiä esimies C ja alainen C.

6.4 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen kuuluu reabiliteetin ja validiteetin pohdinta. Käsitteet reabiliteetti ja validiteetti liitetään perinteisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Käsitteiden sopivuus kvalitatiiviseen tutkimukseen vaihtelee. Tärkeintä käsitteiden käyttämisessä on ymmärtää, ettei kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voi arvioida aivan samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.4.1 Tutkimuksen reabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reabiliteetti liittyy ensisijaisesti siihen tutkimuksen vaiheeseen, jossa siirrytään aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Reabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimus ja sen analyysi muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen lukijan saatavilla ja tarkastettavissa. Tutkimusta kirjoitettaessa tulisi ottaa huomioon kaksi reabiliteettiin liittyvää kriteeriä: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen analyysin ja tulkinnan mukaan on uskottavaa, että esitettyihin tulkintoihin on päästy. (Anttila 1998.)

Tutkimus on toteutettu mielestäni niin luotettavasti kuin se työn luonne huomioiden on mahdollista. Ensin perehdyin huolellisesti kirjallisuuteen, jonka pohjalta opinnäytetyö sai teoriapohjan. Tutkimusosuuden tiedot on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavat ovat saaneet etukäteen nähtäväksi pääkysymykset, mutta luonnolliselle keskustelulle on annettu tilaa. Haastatteluiden aikana kiinnitin huomiota siihen, että pyrin mahdollisimman vähän johdattelemaan haastateltavaa mihinkään suuntaan. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja todentaa sen, että haastateltavat ovat esittäneet vain ja ainoastaan oman mielipiteensä. Haastattelun lopuksi jokainen haastateltava on myös saanut vapaasti lisätä tai poistaa jotain kertomastaan, jos näin on halunnut. Ku-

kaan ei kuitenkaan tätä mahdollisuutta käyttänyt, vaan he olivat tyytyväisiä antamaansa haastatteluun.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisää myös se, että halutessaan haastateltavilla oli mahdollisuus lukea ja kommentoida haastattelusta tehty litteroitu teksti. Mikäli olisin ymmärtänyt jotain väärin, olisi haastateltava tässä vaiheessa voinut oikaista tietoa. Ainoastaan organisaatio A:n esimies halusi litteroidun tekstin nähtäväksi omasta ja alaisensa haastattelusta, mutta hänellä ei ollut tekstin suhteen korjattavaa. Toki aina kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on otettava huomioon, että analyysin tekeminen haastatteluiden pohjalta on aina tulkinnanvarainen. Vaarana on se, että ihmiset ymmärtävät kysymyksen eri tavalla ja väärinymmärrys vääristää tuloksen.

6.4.2 Tutkimuksen validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tulkinnan paikansapitävyyttä. Validiteettiin liittyy myös tutkijan kyky pystyä arvioimaan tulkintojen yleistettävyyttä eli sitä, miten tutkimuksen tulokset pätevät yhteiskunnassa. Validiteettia tarkastellaan koko tutkimuksen ajalta. (Anttila 1998.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin teemahaastatteluilla. Koska tutkimuksen kohteena olivat ihmisten mielipiteet, näkemykset ja kokemukset, on menetelmä valittu tutkimuskohteen mukaisesti. Haastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa ihmisten avulla. Haastattelu antaa tutkittaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin mielipiteensä ilman, että vastaukseksi halutaan jotain tiettyä. Teemahaastattelu oli sopivin haastattelutyyli, koska koko opinnäytetyö koostuu kolmesta, selkeästä teemasta: työhyvinvoinnista, etätyöstä ja työhyvinvoinnin johtamisesta etätyössä.

7 Tulokset

7.1 Työhyvinvointi

Ensimmäisenä teemana tutkimuksessani on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin määrittely ei ole helppoa, koska se on hyvin kokonaisvaltainen ja laaja-alainen käsite. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa. Esimiesten mukaan työhyvinvointiin kuuluu hyvistä työvälineistä ja työergonomiasta huolehtiminen. Myös työterveyshuolto ja työturvallisuus mainittiin. Esimiehet B ja C toivat esille myös työn hyvän organisoinnin merkityksen. Työ ja sen tekeminen tulee olla organisoitu niin, että työntekijä pystyy suoriutumaan töistään. Mielestäni asianmukaisista työvälineistä huolehtiminen on perusta sille, että työtä voidaan alkaa organisoimaan muulla tavoin. Esimies A kiteytti työhyvinvoinnin mielestäni hyvin sanomalla, että ”se on sekä työnantajaa että työntekijää sitova, velvoittava ja koskettava asia”. Monet esimiesten maininnoissa esiin tulleet tekijät ovat sellaisia, joita lakikin edellyttää, esim. perustyöterveyshuollon järjestäminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Esimies A määritteli työhyvinvoinnin sisältävän myös sekä pehmeitä että kovia, teknisempiä tekijöitä. Esimies A ei avannut määrittelyään tarkemmin, mutta tulkitsisin pehmeiden tekijöiden liittyvän inhimillisyyteen; ihmisten väliseen yhteyteen ja vuorovaikutukseen. Esimerkiksi pehmeisiin tekijöihin voisi lukeutua esimies C:n esille tuoma toisista välittämisen ja avoimen keskusteluyhteyden merkitys työhyvinvoinnissa. Esimies B oli ainoa, jonka mielestä hyvä johtaminen ja esimiestyö kuuluvat työhyvinvointiin.

Yksikään alaisista ei myös maininnut hyvää johtajuutta ja esimiestyötä kysyttäessä, mitä tekijöitä työhyvinvointiin sisältyy. Alaiset kuitenkin mainitsivat esimiestä useammin fyysisen ja henkisen terveyden tärkeyden. Heidän mielestään työhyvinvointiin kuuluu ihmisen henkinen ja fyysinen hyvinvointi ja terveys. Sekä alainen B:n että C:n mielestä työhyvinvointi on kunnossa, kun töihin menee mielellään ja siellä on kiva olla. Alaisen A:n mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että henkilö jaksaa tehdä itselle kuuluvat työt hyvin, eikä rasitu liikaa”. Oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös osata vetää raja työn ja muun elämän välille, kuten sekä alainen A ja C totesivat.

Yhteistä sekä alaisille että esimiehille oli käsitys siitä, että jokaisella henkilöllä on viime kädessä vastuu itsestään ja omasta työhyvinvoinnistaan. Kaikkien mielestä omalla asenteella on suuri merkitys siinä, miten töissä ja työelämässä jaksaa. Toisaalta yhteis-

työ työnantajan ja työntekijän välillä on myös tärkeä osa työhyvinvointia, kuten alainen C sanoo. ”Jos henkilö havaitsee puutteita tai virheitä esimerkiksi työturvallisuudessa, siitä tulee kertoa. Itse tulee myös osata kertoa, jos työssään ei enää jaksa.” Myös kaikki esimiehet peräänkuuluttavat alaisten aloitteellisuutta. Oman asenteen lisäksi reippaalla asioiden esille tuomisella ja keskustelulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimies B:n sanoin ”esimiehellä on toki vastuu alaisistaan, mutta myös alaistaidoilla on merkitystä. Millainen alainen olet, ja miten tuot asiat esille. Ei selän takana puhumista, vaan tuo esiin asioita reippaasti oikeassa paikassa ja kantaa vastuun tekemisistään. Sen sijaan, että valitettaisiin, tultaisiin kertomaan, mikä mättää ja miten asian voisi korjata.”

Kysyttäessä, miten työpaikalla edesautetaan työntekijöiden työhyvinvointia, eniten mainintoja niin alaisten kuin esimiestenkin kohdalla sai hyvä ja avoin vuorovaikutus. Molemmat osapuolet ymmärtävät avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden tärkeyden. Alaiset selkeästi arvostavat esimiestä, joka on kiinnostunut alaisistaan ja kyselee kuulumisia. Alainen A liittyy kuulumisten kyselemisen ja vuorovaikutteisuuden osaksi henkistä työhyvinvointia. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseen saattaa esimiehillä liittyä myös haasteita. Kuten esimies B asian tiivistää: ”Esimies voi vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin olemalla sopivasti läsnä. Toki tasapainoilua tuo se, kuinka paljon kenellekin tulee olla läsnä. Toiset tarvitsevat enemmän esimiehen tukea kuin toiset.” Uskoisin monen esimiehen olevan samaa mieltä ja esimiehenä oleminen vaatiikin paljon ihmishuone- ja vuorovaikutustaitoja. Esimies A tuo esiin myös tasapuolisuuden ja luottamuksen, jotka luonnollisesti kuuluvat hyvään johtamiseen.

Muita tekijöitä, joilla organisaatio voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin, ovat esimies C:n, alainen C:n ja esimies B:n mainitsema työterveyshuolto. Työkykyä ylläpitävää (TYKY) toimintaa on myös jokaisella haastatellulla organisaatiolla. Yleisimmät tavat huolehtia organisaation työntekijöistä oli liikuntasetelit sekä yhteiset virkistyspäivät ja pikkujoulut. Esimies A ja alainen A kertovat organisaatiossaan käyvän myös hieroja. Yllättävää on huomata, että vaikka kaikissa haastatelluissa organisaatioissa etätöntekeeminen on mahdollista, vain esimies A mainitsee etätöntekeemahdollisuuden olevan yksi tapaa edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Toisaalta myöhemmin haastatteluiden edetessä ja etätöntekestä puhuttaessa myös muut haastatellut tuovat esille etätöntekestä hyvinvointia edistäviä hyötyjä.

7.2 Etätyö

Toinen haastatteluissa esiin tullut teema on etätyö. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa tehdään jonkin verran etätyötä, toisissa enemmän ja eri lähtökohdista. Myös se, tehdäänkö organisaatiossa etätyötä, riippuu siitä, miten etätyön määrittelee. Esimerkiksi esimies C kertoo, että heidän organisaatiossaan yhteistyö muissa maissa olevien ihmisten kanssa aiheuttaa sen, että työtä saattaa joutua tekemään iltaisin tai viikonloppuisin aikaeron vuoksi. Esimies C ei kuitenkaan lue tätä varsinaiseksi etätyön tekemiseksi. Kaikkien vastaajien mukaan etätyö on työtä, jota ei tehdä työn varsinaisella tekemispäikällä vaan jossain muualla, pääosin kotona. Alaisten A:n ja C:n mielestä etätyöksi voidaan myös lukea tilanne, jossa työntekijä tekee työtä eri paikkakunnalla kuin esimies ja muu tiimi.

Organisaatioissa A ja B tehdään etätyötä hyvinkin paljon ja se kuuluu luonnollisena osana työhön. Organisaatiossa C etätyötä tehdään aika vähän, vaikka sen tekeminen on mahdollista. Etätyön tekeminen riippuu paljon työntekijän työnkuvasta, esimerkiksi myyntimiehet tekevät sitä useammin kuin muuta työtä tekevät. Mikäli työntekijä haluaa tehdä etätyötä, siitä keskustellaan esimiehen kanssa. Organisaatioissa A ja B etätyön tekeminen kuuluu osana työntekijän työnkuvaan, joten siitä on sovittu työsopimuksessa. Organisaatio A on ainoa, jossa etätyön tekemiselle tiedetään olevan sääntöjä ja ne ovat kaikille samat. Tulos on mielenkiintoinen, koska etätyön onnistumisen yksi tärkeä tekijä on yhteiset säännöt ja ohjeet. Esimies B kertoo, että vaikka organisaatiossa tehdään paljonkin etätyötä, ei sen tekemiselle ole ohjeita eivätkä ne ole kaikille samat. Tämä tarkoittaa esimies B:n mukaan sitä, että vaikka tietyllä työntekijäryhmällä on sama työtuntimäärä, ei sitä noudateta tarkasti kaikissa organisaation toimipisteissä. Toisissa paikoissa työtä ja etätyötä voi siis tehdä vapaammin kuin toisissa. Organisaatio A:ssa, jossa etätyötä tehdään paljon, etätyön perussääntöjä on kaksi. Jokaisella työntekijällä on vakio viikkotyötuntimäärä, jonka puitteissa etätyötä voi tehdä. Etätyötä ei saa tehdä 7,5 tuntia päivässä ylittävältä osalta eli ylitöiden tekeminen etänä on kielletty. Kaikissa organisaatioissa pääasia on kuitenkin se, että työt tulevat tehtyä hyvin ja tavoitteet saavutetaan, teki niitä sitten etänä tai ei.

Etätyö asettaa työnteolle niin vapauksia kuin haasteitakin. Yksi suurimmista tutkimuksessa esiin tulleista haasteista on työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon säilyttäminen. Esimiehistä sekä A että B ja kaikki alaiset toivat asian esille. Kun työnkuvaan kuuluu paljon etätyöskentelyä tai sitä on mahdollista tehdä, tulevat työt helposti kotiin iltaisin ja

viikonloppuisin. Organisaatioissa B ja C ei seurata työntekijöiden etätöiden tekemistä millään tavalla, joka omalta osaltaan voi vaikuttaa siihen, että niin alaiset kuin esimiehetkin pitävät työn ja vapaa-ajan rajan tasapainoa tärkeänä. Esimiehillä ei ehkä ole tarvittavia välineitä työntekijöidensä kuormittumisen seuraamiseen, vaikka he kokevatkin sen tärkeänä. Tällaisessa tilanteessa kollegoiden havainnointit työkavereistaan tulevat erittäin tärkeiksi, jotta mahdolliset stressi- ja uupumistilanteet huomataan ajoissa.

Toisaalta organisaatio ei voi olla yksinään vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista, vaan yksilölläkin on vastuunsa oman jaksamisensa määrittelyssä. Esimies B antaakin hyvän vinkin työntöön hallintaan: ”Joskus jokaisen olisi hyvä seurata sitä, mihin työpäivässä oleva aika kuluu, teki työtä sitten etänä tai työpaikalla.” Etenkin juuri työn ja vapaa-ajan tasapainon saamisen vuoksi etätöiden tekemiselle olisi hyvä saada yhteiset säännöt. Alainen B:n näkemyksen mukaan etenkin työuransa alkutaipaleella olevat työntekijät tarvitsisivat sääntöjä ja ohjeita siihen, milloin työ on riittävän hyvin tehty ja vapaa-aika voi alkaa. ”Sääntöjä ja ohjeistuksia etätöiden tekemiseen liittyen saattavat tarvita uransa alkutaipaleella olevat työntekijät tai sellaiset, jotka eivät ole aiemmin tehneet etänä töitä. Ohjeet voisivat auttaa työn ja vapaa-ajan erottamiseen. Kokemuksen myötä oppii sen, milloin työ on valmis ja on aika lopettaa.”

Haastateltavat ottivat tutkimuksessa esiin myös sen, kenelle etätöiden tekeminen muotona sopii ja kenelle ei. Toiset saavat enemmän aikaa ja ovat tehokkaampia etätöitä tehdessä ja toiset taas eivät saa mitään aikaiseksi. Etätöiden tekeminen vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen. Alainen A:n mukaan etätöiden tekeminen ei myöskään välttämättä sovi henkilöille, jotka kokevat tarvitsevansa ihmisiä ympärilleen. Paljon etätöitä tekevät saattavat tuntea yksinäisyyttä eivätkä tunne kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Esimies C peräänkuuluttaa työyhteisön tärkeyttä ja katsoo sen antavan yksin työskentelyä enemmän.

Haastateltavat löysivät etätöiden tekemisestä enemmän hyötyjä kuin haasteita. Jokaisen haastatellun esimiehen ja alaisen mielestä suurin etätöiden tekemisestä saatava hyöty on työrauha. Kun työt eivät keskeydy jatkuvasti muiden kommentteihin ja ihmisvilinää on vähemmän, työhön pystyy keskittymään paremmin. Esimerkiksi esimies A ja alainen A kokevat organisaatiossaan olevan etätöiden tekemisen olevan tärkeä asia juuri siksi, että toimisto on ns. avotoimisto, jossa kaikki tekevät työtä samassa tilassa. Avotoimiston

yleinen hälinä ja taustamelu saattavat häiritä herkimpiä ja etenkin silloin, kun työ vaatii paljon keskittymistä.

Etätöiden tekeminen antaa työntekijöille myös heidän kaipaamaansa itsenäisyyttä ja vapautta. Alaiset A ja B ovat kiitollisia siitä, että heidän esimiehensä sekä koko organisaatio osoittavat luottamusta työntekijöihinsä sallimalla heidän tehdä etätöitä. Esimiehet A ja B painottavat, että vapauden vastapainona on vaatimus tehdä työt kunnolla. Tämä ei ole ollut kuitenkaan organisaatioissa ongelmana. Esimies B toteaa, että aina edes työntekijät eivät ymmärrä etätöiden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Esimies B:n mukaan ”joskus joutuu jopa kannustamaan työntekijöitä etätöiden tekemiseen, sillä kaikki eivät välttämättä osaa tehdä etätöitä eivätkä ymmärrä sen hyötyä voimavaratekijänä.” Yksi etätöiden haasteista on toisaalta myös voimavaratekijä. Etätöiden tekeminen saattaa helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

7.3 Työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä

Kuten luvussa 3.3 kerroin, johtamisen keskeisimpiä osa-alueita ovat viestintä ja kommunikaatio niin alaisille kuin muulle organisaatiolle. Astetta haastavampaa viestinnästä tulee, kun alaiset tekevät etätöitä tai ovat fyysisesti eri paikassa. Tämä käy selvästi ilmi myös tutkimuksesta. Esimiesten haaste päivittäisjohtamisessa on viestinnän sujuva kulkeminen osapuolilta toisille. Paljon informaatiota kulkee organisaatioissa kahvipöydissä, kohtaamisissa käytävillä ja keskusteluissa työhuoneissa. Aina kaikki tieto ei tällaisista tilanteista välity niille, jotka eivät ole työpisteessä paikalla. Niin esimiehille kuin alaisillekin on tärkeää muistaa ylläpitää jatkuvaa, molemmanpuoleista viestintää.

Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on myös se tekijä, jolla esimiehet kokevat johtavansa työhyvinvointia. Tämä on se tekijä, jolla päivittäisjohtamisessa voidaan vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin. Organisaatioissa tehdään työhyvinvointisuunnitelmia ja ollaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, mutta kaiken perustana ovat hyvin toimiva ja liikkuva tiedonkulku henkilöstön kesken. Jatkuvan vuorovaikutuksen lisäksi organisaatioissa tehdään vuosittain erilaisia henkilöstön työtyytyväisyyskyselyitä, jotka toimivat yhtenä työhyvinvoinnin seurannan mittarina. Jokaisessa haastattelun organisaatioista työtyytyväisyyskyselyt ja niiden tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa. Tämän tavoitteena on organisaation ja henkilöstön kehittäminen. Etenkin esi-

miehet nostivat esille sen, että vaikka informaatiota kyselyistä saadaankin paljon, ei jatkotoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus ole aina helppoa ja yksinkertaista.

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet ja alaiset kokevat tyytyväisyyttä ja työniloa. Jokainen tutkimuksen alainen oli tyytyväinen esimiehensä toimintaan eivätkä he kokee-neet tarvitsevansa enemmän tukea tai ohjeistusta työntekoonsa, etätöihin tai hyvinvointiinsa liittyen. Esimiehet kokevat ja näkevät etätöiden merkityksen osana työntekijöiden työhyvinvointia. Alaiset puolestaan pitävät organisaatioiden joustavuutta ja työn itsenäisyyttä tärkeänä. Mahdollisuus tehdä etätöitä on yksi tapa tuoda työhön joustavuutta ja itsenäisyyttä.

Haastattelun päätteeksi halusin kysyä haastateltaviltani millainen on heidän mielestään hyvä työyhteisö. Vuorovaikutus ja yhteinen tekeminen nousivat tärkeiksi teemoiksi. Esimies B:n mukaan ”hyvässä työyhteisössä on hyvä olla, töihin on kiva mennä ja ihmiset tukevat toisiaan ja työkavereiden kanssa viihtyy vapaa-ajallakin. Vuorovaikutus on molemminpuolista ja avointa sekä esimiestyö ja johtaminen ovat hyvää.” ”Hyvässä työyhteisössä on hyvä yhteisen tekemisen meininki. Työyhteisössä on positiivinen asenne ja yhteistyö toimivat ja se on helppoa. Henkilöiden työnkuva on selkeä ja he tietävät, mitä tavoittelevat. Kaikki puhaltavat siis yhteen hiileen. Hyvässä työyhteisössä on myös toimivaa kommunikaatiota eri toimintojen ja tiimien kesken ja palautetta voi ja pitää antaa puolin ja toisin”, kiteyttää esimies C.

8 Johtopäätökset ja suositukset

8.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Näkemykseni mukaan tutkimuksen tulokset ovat hyvin rinnastettavissa teoriaan. Työhyvinvointi on käsite, jolla on yhtä monta määritystä kuin määrittäjäkin. Tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointi on kunnossa, kun työntekijällä on asianmukaiset välineet tehdä työtä turvallisissa olosuhteissa sellaisessa työyhteisössä, jossa kaikki tavoittelevat yhteistä hyvää ja kokevat olevansa arvostettuja. Itse näkisin työhyvinvointiin kuuluvan myös työn mielekkyyden. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet henkilöt tuntuivat olevan tyytyväisiä työhönsä, joten sitä ei ehkä osattu tuoda esiin. Esimies A:n näkemys siitä, että työhyvinvointi sisältää sekä kovia, teknisiä että pehmeitä arvoja, on jäänyt itselleni vahvasti mieleen. Mielestäni se kiteyttää loistavasti kaikki ne tekijät, joita

työhyvinvointiin usein liitetään. Kovia, teknisempiä tekijöitä edustaisivat työvälineet, työergonomia, työturvallisuus ja työterveyshuolto. Pehmeämpiin tekijöihin kuuluisivat henkilön fyysinen ja henkinen terveys, ammattitaito ja osaaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö esimiehen kanssa sekä hyvä työyhteisö ja ilmapiiri.

Tutkimukseen osallistuneiden näkemykset työhyvinvoinnista vastaavat paljon teoriassa esiteltyjä näkemyksiä. Yksi yllättävä tekijä nousi kuitenkin tutkimuksesta esiin. Vain yksi haastatelluista henkilöistä toi esiin hyvän johtajuuden ja esimiestyön merkityksen työhyvinvoinnissa. ”Työhyvinvointiin liittyy niin henkilön terveys ja työkyky kuin johtaminen ja esimiestyö.” Tämä on yllättävää siksi, että alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on löydetty selkeä yhteys hyvän esimiestyön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä. Tärkeää on muistaa, että myös hyvä esimiestyö ja johtajuus voidaan määritellä monin eri tavoin. Kuka sen loppujen lopuksi päättää, millaista on ”oikea, hyvä” johtajuus? Itselleni herää kysymys, voiko esimies esimerkiksi koskaan olla kaikkien alaistensa mielestä hyvä esimies? Tutkimusta tehdessä ja sen tuloksia analysoidessa ymmärsin, että työhyvinvoinnin tai hyvän johtajuuden määrittelyyn ei välttämättä ole oikeita tai vääriä vastauksia. Oleellista on se, että organisaatio ottaa vakavasti nämä asiat ja pyrkivät tekemään oman henkilöstönsä kannalta hyviä ja toimivia ratkaisuja niin, että henkilöstö voi hyvin ja pystyy tekemään organisaation strategian mukaista työtä. Esimies C muistuttaa, että ”alaisen on työhyvinvoinnin kannaltakin tärkeää tietää oma toimenkuvansa ja työtehtävänsä. Myös tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä.” Hyvien ja toimivien ratkaisujen ja toimenpiteiden tekemisessä auttaa varmasti eri tutkimuksista saadut tulokset, jotka antavat yleistä viitettä siitä, miten valtaosa ihmisistä asiat kokevat.

Haastateltavien näkemykset etätyöstä olivat myös hyvin yhteneväiset. Etätyöksi luetaan työ, jota ei tehdä varsinaisella työntekemispaikalla vaan esimerkiksi kotoa käsin. Alainen A:n mukaan ”etätyö on työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä, jota voi tehdä esimerkiksi kotoa tai kahvilasta käsin tai toiselta paikkakunnalta.” Jotta etätyö onnistuu, tulee työvälineiden ja tekniikan olla kunnossa ja toimivia. Näin oli menetelty kaikissa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. Alaiset olivat tyytyväisiä siihen, että yhteydet kotoa työtiedostoihin toimivat. Toki tekniikka joskus pettää ja erityisesti kokouksissa pätkivä yhteys koetaan hankalaksi. Tutkimuksessa nousi kaksi selkeää etätyön tekemisen haastetta, sujuva tiedonkulku ja työn ja vapaa-ajan rajan tasapaino. Nämä ovat myös teorian mukaan yleisimpiä etätyön haasteita. Kun työtä tehdään fyysisesti eri paikassa, on esimiehen ja alaisen kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että keskusteluyhteys puolin ja toisin toimii.

Yhteydenpito ei voi olla pelkästään esimiehen varassa, vaan aloitteellisuutta tarvitaan myös työntekijältä. Säännöllinen yhteys puhelimitse on ensiarvoisen tärkeää, jotta alainen kokee voivansa tehdä työnsä tavoitteidensa mukaisesti hyvin ja esimies pystyy työnkuvansa mukaisesti valvomaan, mutta myös motivoimaan alaisensa työntekoa. Osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kokivat haasteelliseksi määrittää sen, kuinka paljon heidän yhteydenpitoaan alaisiinsa tarvitaan. Jotkut pystyvät suoriutumaan työstään itsenäisesti, mutta jotkut saattavat tarvita enemmän esimiehen tukea.

Yhteydenpito puhelimella, sähköpostilla tai muulla tavoin verkon välityksellä ei korvaa kuitenkaan kasvokkain tapaamista. Kehityskeskustelut ovat selvästi yksi tapa keskustella niin työntekijän ajatuksista ja toiveista työhön liittyen kuin heidän työhyvinvoinnistaankin. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan esimiehet ja alaiset peräänkuuluttavat jatkuvaa keskustelua. "Vuorovaikutuksen tulee olla säännöllistä ja aktiivista." Jatkuva ja sujuva kommunikointi on myös se tekijä, jonka avulla esimiehet kokevat eniten voivansa vaikuttaa alaisensa työhyvinvointiin ja -viihtyvyyteen. Samaa mieltä olivat alaiset.

Toinen tutkimuksessa esiin tullut etätyön haaste oli työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Tässäkin sekä alaisella että esimiehellä on vastuunsa jatkuvasti tarkkailla sitä, että työntekijä ei kuormitu liikaa. Yllättävin tutkimustulos oli se, että vain yhdessä tutkimuksen organisaatioista etätyön tekemiseen on tehty sääntöjä. Säännöt ja ohjeistukset ovat mielestäni ja teoriainkin mukaan perusta sille, että etätyötä sallitaan tehdä. Ohjeet antavat raamit sille, millaisessa tilanteessa etätyö on mahdollista. Säännöt auttavat sekä esimiestä että alaista tarkkailemaan työkuormaa niin, että työt eivät jatku vapaa-ajalla.

Toisaalta etätyö antaa mahdollisuuden yhdistää työ ja vapaa-aika paremmin yhteen. Kun työajastaan ja -paikastaan saa päättää itsenäisesti, se luo vapauden tunnetta ja antaa mahdollisuuden joustavampaan työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Tämä on selkeästi tutkimuksen mukaan ehdoton etätyön etu. Kun henkilö kokee työssään joustavuutta, itsenäisyyttä ja sitä kautta kokee pystyvänsä vaikuttamaan aikatauluunsa, luo se parempaa työhyvinvointia. Uskoisin, että esimiehen ja alaisen on ennen etätyöhön ryhtymistä hyvä keskustella yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiselle ja sitouduttava sen tuomiin muutoksiin. Keskustelussa esimies ja alainen keskustelisivat myös siitä, onko etätyö sellainen työn tekemisen muoto, joka sopii työntekijälle.

Kun etätyön tekemiseen on päädytty, on alaisen ja esimiehen yhteistyössä pidettävä huolta jatkuvasta viestinnästä. Luonnollisesti välimatka aiheuttaa sen, että esimies ei voi päivittäin seurata alaisensa työnteon sujuvuutta. Tutkimuksen tulosten mukaan uskaltaisin väittää, että esimiehen johtamisen ei kuitenkaan tarvitse muuttua suuresti vaikka alainen tekisikin etätöitä. Oli alainen sitten samassa toimipisteessä kuin esimieskin tai ei, kaiken perusta on avoin, jatkuva ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Johtaminen vaatii hyviä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja viestintätaitoja. Toki nämä taidot korostuvat entisestään, kun esimies ja alainen työskentelevät eri paikoissa. Tutkimuksen tulosten mukaan kommunikointi on se tekijä, jonka avulla esimies voi johtaa niin työhyvinvointia kuin etätyön tekemistään. Kommunikointi on myös helpoin, edullisin ja nopein keino seurata työntekijöiden työhyvinvointia ja etätyön tekemistä. Seuraavassa luvussa kokoan tutkimuksen tulosten perusteella omat suositukset siitä, miten työhyvinvointia etätyössä tulee johtaa.

8.2 Omat suositukset

Tutkimusten tulosten perusteella olen koonnut tähän esimiehille ohjeet siitä, miten työhyvinvointia tulee johtaa, kun alainen tekee etätöitä. Ohjeet perustuvat sekä teoriaan että tutkimuksen tuloksiin.

1. Työhyvinvointia tulee johtaa

Helposti voi kuvitella, että työhyvinvointi syntyy itsestään eikä sille voi tai tarvitse tehdä mitään. Näin ei kuitenkaan ole. Organisaatiolla tulee olla työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla huolehditaan henkilöstön kyvystä tehdä organisaation strategian mukaista työtä. Esimiehet ovat niitä henkilöitä, jotka huolehtivat omien alaistensa kohdalla siitä, että organisaation työhyvinvointisuunnitelmassa esitetyt toimenpiteet toteutetaan.

2. Etätyön tekemiselle yhteiset ohjeet

Etätyön onnistumiselle on paremmat edellytykset, kun työntekijöille on luotu säännöt ja ohjeet siitä, miten etätöitä organisaatiossa tehdään. Sääntöjen tarkoitus ei ole holhota työntekijöitä vaan asettaa raamit sille, miten ja missä olosuhteissa etätyön tekeminen on mahdollista ja sallittua. Kun ohjeet ovat olemassa, myös esimiehillä on paremmat valmiudet seurata alaistensa etätyön tekoa ja puuttua siihen esimerkiksi tilanteessa, jossa työtä tehdään liikaa.

3. Avoin ja luottamuksellinen viestintä

On kyse sitten työhyvinvoinnista, etätyöstä tai työhyvinvoinnista etätyössä, kaiken pohjana on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä. Kun tiedonkulku toimii, vältetään väärinymmärryksiä ja pystytään varmistamaan se, että työntekijä on työkykyinen ja työnteko sujuu. Ongelmiin on helpompi puuttua, kun välit ovat kunnossa. Tämä koskee tietysti myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Mitä avoimemmin asioista puhutaan, sen tehokkaampaa työnteko on, kun voidaan keskittyä oikeisiin ja olennaisiin asioihin. Avoin keskusteluyhteys on myös perusta organisaation ja henkilöstön kehittymiselle sekä työhyvinvoinnille.

Nämä suositukset ovat yleisluontoisia. Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia ja tutkimuksen pohjalta luoda tarkempia ja yksityiskohtaisempia ohjeita työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä. Mielenkiintoista voisi olla tutkia tietyn organisaation tilannetta ja luoda tälle toimivat työhyvinvoinnin johtamisen ja etätyön ohjeet. Selvää on se, että hyvä työyhteisö ja työhyvinvointi ei synny itsestään. Niihin voi vaikuttaa niin työntekijät kuin johtavassa asemassakin olevat. Yhteistyöllä pääsee hyvin pitkälle. Esimies C:n sanoin ”tärkeintä on hyvä yhteisen tekemisen meininki”.

Lähteet

Akava. Etätyö. [Http://www.akava.fi/tyoelama/tyossa/etatyo](http://www.akava.fi/tyoelama/tyossa/etatyo). Luettu 11.1.2014.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. [Http://www.metodix.com](http://www.metodix.com). Luettu 5.4.2014.

Etera. Mitä työhyvinvointi on?

[Http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat](http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat). Luettu 11.1.2014.

Etätyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia. 2013. Työterveyslaitos. Päivitetty 20.9.2013.

[Http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Etatyomahdollisuus_parantaa_tyohyvinvointia.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Etatyomahdollisuus_parantaa_tyohyvinvointia.aspx). Luettu 11.1.2014.

Etätyö vaatii uudenlaisia esimiestaitoja - Kansallinen etätyöpäivä haastaa kokeilemaan etätyötä. 2013. [Http://www.etatyopaiva.fi/fi/etatyo_vaatii_uudenlaisia_esimiestaitoja](http://www.etatyopaiva.fi/fi/etatyo_vaatii_uudenlaisia_esimiestaitoja). Luettu 11.1.2014.

Faktaa ja visioita. 2013. [Http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa](http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa). Luettu 11.1.2014.

Heinonen, Sirkka & Saarimaa, Riikka 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriö.

[Https://www.tem.fi/files/22723/TEM_25_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf](https://www.tem.fi/files/22723/TEM_25_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf). Luettu 11.1.2014.

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

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. 5.painos. Tammi. Tampere.

Kansallista etätyöpäivää viettävien organisaatioiden määrä lähes kolminkertaistui. 2013. [Http://www.etatyopaiva.fi/fi/etusivu](http://www.etatyopaiva.fi/fi/etusivu). Luettu 11.1.2014.

Keva 2011. Työhyvinvointitoimintaa ei voi ulkoistaa. Päivitetty 23.12.2011. [Http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/tyohyvinvointitoimintaa_ei_voi_ulkoistaa.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/tyohyvinvointitoimintaa_ei_voi_ulkoistaa.aspx). Luettu 11.1.2014.

Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. 2006. Varma.

[Https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf](https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf). Luettu 11.1.2014.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.

[Http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf). Luettu 11.1.2014.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Hämeenlinna.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle, tulosta toimintaan: työhyvinvoinnin työkirja. WSOY. Helsinki.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Pekkola, Juhani & Uskelin, Leena. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö https://www.tem.fi/files/18201/etatyopas_tyonantajille.pdf. Luettu 11.1.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 5.4.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Työhyvinvointi. Päivitetty 6.5.2013. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu 11.1.2014.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint. Tallinna.

Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 21.4.2014.

Työolotutkimus. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/kas.html>. Luettu 11.1.2014.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Helsinki.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2011. Työhyvinvointitoimintaa tulee organisaatiossa johtaa. Päivitetty 21.11.2011. <http://www.hyvaahuomista.fi/blogit/?x118077=275051>. Luettu 11.1.2014.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Haastattelukysymykset esimiehille

1. Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?
2. Miten henkilö itse voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa vai voiko?
3. Miten työpaikallanne edesautetaan työntekijöiden työhyvinvointia? Voisiko jostain tehdä enemmän/toisin?
4. Miten esimiehenä voit vaikuttaa alaistesi työhyvinvointiin? Voisiko jotain tehdä enemmän/toisin?
5. Onko työpaikallanne työkykyä ylläpitävää toimintaa?

6. Tehdäänkö teillä etätöitä?
7. Mitä etätö on?
8. Kuka työpaikallanne päättää etätöiden teosta?
9. Onko etätöiden tekemiselle sääntöjä/ohjeita? Ovatko säännöt kaikille samat?
10. Miten alaistesi etätöiden tekeminen vaikuttaa päivittäisjohtamiseesi? Onko siinä haasteita?

11. Liittyykö etätö ja työhyvinvointi mielestänne toisiinne? Jos liittyy, niin millä tavalla? Ei, miksi ei?
12. Miten alaistesi työhyvinvoinnin seuraaminen/havainnoiminen/johtaminen on muuttunut etätöiden tekemisen vuoksi? Onko se muuttunut?
13. Seurataanko teillä etätöiden tekemistä ja työhyvinvointia? Miten? / Miksi ei?
14. Millainen on hyvä työyhteisö?

Haastattelukysymykset alaisille

1. Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?
2. Miten henkilö voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa vai voiko?
3. Miten työpaikallanne edesautetaan työntekijöiden työhyvinvointia? Voisiko jostain
4. tehdä enemmän/toisin?
5. Miten esimiehesi voi vaikuttaa työhyvinvointiisi vai voiko?
6. Onko työpaikallanne työkykyä ylläpitävää toimintaa?

7. Tehdäänkö teillä etätöitä?
8. Mitä etätö on?
9. Kuka työpaikallanne päättää etätöiden teosta?
10. Onko etätöiden tekemiselle sääntöjä/ohjeita? Ovatko säännöt kaikille samat?
11. Miten etätöiden tekeminen on vaikuttanut alais-esimiessuhteeseen?

12. Liittyykö etätö ja työhyvinvointi mielestänne toisiinne? Jos liittyy, millä
13. tavalla? Ei, miksi ei?
14. Saatko esimieheltäsi tarpeeksi tukea/vinkkejä/ohjeita etätöiden tekemiseen ja omaan työhyvinvointiisi? Tarvitaanko tukea/vinkkejä/ohjeita ed. mainittuihin asioihin?
15. Seurataanko työpaikallanne etätöiden tekemistä ja työhyvinvointia? Miten?/ Miksi ei?
16. Millainen on hyvä työyhteisö?