

Etätyön vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen Kymsotessa

LAB-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja YAMK, Uudistava johtaminen
2022
Elina Ketonen

Tiivistelmä

Tekijä Ketonen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 44 + 2	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Etätyön vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen Kymssotessa		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidaja (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveysalan koulutus		
Toimeksiantaja Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Työhyvinvoinnin johtaminen on muutoksessa etätyön lisääntymisen myötä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen kohdeorganisaatiossa. Muun muassa Covid-19-pandemiasta, digitalisaatiosta sekä useiden toimipisteiden johtamisesta johtuva etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut väistämättä myös työhyvinvoinnin johtamiseen.</p> <p>Aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeella ja vastaukset kerättiin kohdeorganisaatiosta anonymisti. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Keskeisinä tuloksina esiin nousi etätyön lisääntymisen vaikutukset työn joustavuuteen sekä lähijohtajan parempaan tavoitettavuuteen. Myös työnteon ajankäyttö ja aikataulutus tehostui. Etätyöskentely tukee työhyvinvointia sekä muun elämän yhteensovittamista</p> <p>Kehittämisehdotuksena tutkimuksen pohjalta on tärkeää määritellä, mitä työhyvinvoinnin johtaminen on sekä varmistaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvien ohjeiden ja mallien käytännön toteutuminen etätyötä tekevien yksiköiden ja työntekijöiden kohdalla. Jatkotutkimusehdotuksena tutkimusta voitaisiin laajentaa haastattelututkimuksella, jolloin organisaatiolle saataisiin informaatiota siitä, miksi työhyvinvointiin liittyvien ohjeistuksien, mallien sekä suositusten jalkauttaminen käytännön tasolle ei ole ollut onnistunutta. Tutkimuksen kohderyhmää olisi hyvä laajentaa koskemaan etätyön vaikutuksia työhyvinvoinnin johtamiseen myös työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus olisi hyvä myös uusia Covid-19-pandemian päätyttyä.</p>		
Asiasanat työhyvinvoinnin johtaminen, etäjohtaminen, työhyvinvointi, etätyö, covid-19		

Abstract

Author Ketonen, Elina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 44 + 2	
Title of Publication The Effect of Remote Work in the Management of Well-being in Kymsote		
Degree and field of study Master of Health Care		
Organisation Social and Health Services in Kymenlaakso, Kymsote		
Abstract <p>Remote work is causing changes in the management of well-being at work. This thesis researched how the increase of remote work has affected the management of well-being at work in the target organization. The increase of remote work due to, for example, Covid-19 pandemic, digitalization, and the management of several work units has inevitably affected the management of well-being at work.</p> <p>The data was collected by using a questionnaire and the responses were collected anonymously from the target organization. The material was analyzed by means of theory-based content analysis.</p> <p>The main results were that remote work increased flexibility and improved availability of the superior. The scheduling of work also became more efficient. Remote work supports well-being at work and makes it easier to combine work and family life.</p> <p>As a development proposal based on the research, it is important to define the management of well-being and how it is executed in remote work units. As a proposal for further research, it could be expanded with an interview study, which would provide the organization more information on why the execution of guidelines, models and instructions related to well-being at work has not been successful on a practical level. It would also be good to research the management of well-being at work from the perspective of employees. Replication research would be good to conduct after the end of the Covid-19 pandemic.</p>		
Keywords work wellbeing management, remote management, remote work, covid-19		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä	3
2.1	Kymsote organisaationa	3
2.2	Kymsoten työhyvinvoinnin johtaminen sekä etätyöskentely	4
3	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	7
4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja etätyö	8
4.1	Työhyvinvointi.....	8
4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	11
4.3	Etätyö	13
4.4	Etäjohtaminen.....	17
5	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.1	Laadullinen tutkimus	21
5.2	Aineiston keruu.....	22
5.3	Aineiston analysointi	23
6	Tutkimustulokset.....	26
6.1	Vastaajien taustatiedot	26
6.2	Etätyöskentelyn vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen	27
6.3	Työhyvinvoinnin johtamisen muutokset.....	30
7	Yhteenveto	33
7.1	Tulosten pohdinta	33
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	36
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	38
	Lähteet	39

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saateteksti

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Maailma muuttuu jatkuvasti ja uudet sukupolvet ovat astuneet ja astumassa työelämään. Vaikka työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on viime vuosina yhteiskunnassamme lisääntynyt ja aiheetta on kehitetty sekä tutkittu, on organisaatioilla edelleen merkittäviä haasteita työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. (Aura ym. 2014, 5.) Itse hyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari. Hyvinvoinnin nähdään olevan sen tulosta, että ihmisen tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa sekä suunnitelmansa hänen omassa elämässään toteutuvat. Tavoitteellinen toiminta sekä sitoutuminen tehtäviin luovat hyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on lyhyempi historia. Työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet ovat syntyneet vasta viime aikoina, ja näihin liittyvät esimerkiksi oppiminen ja sosiaalinen elämä. (Työterveyslaitos 2009.)

Suomessa osataan korjata työhyvinvoinnin puutteita, mutta ongelmien mahdollinen ennaltaehkäisy on vielä heikkoa. Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa on olennainen. (Manka & Manka 2016, 8–9.) Työelämän muutos ja muun muassa etätöön lisääntyminen tuovat omat haasteensa myös työhyvinvoinnin johtamiseen. Työelämässä on monin paikoin siirrytty verkostomaisiin toimintatapoihin ja hajautettuihin organisaatioihin muun muassa kotoa tehtävän työskentelyn lisääntyttyä (Suutarinen 2010, 19). Tulevaisuudessa Suomen hyvinvointivaltion perusta on mahdollinen vain, kun väestömme on monipuolisesti osaavaa sekä työkykyistä. Panostamalla työkykyyn ja -hyvinvointiin tulevaisuudessa, voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa merkittäviäkin kansantaloudellisia vaikutuksia. (Työterveyslaitos 2020, 22.)

Etätöskentely oli lisääntynyt vuoteen 2018 mennessä (Sutela ym. 2019, 251–252; Charalampous ym. 2019,1). Maailmanlaajuisesti Covid-19-pandemia toi ison harppauksen etätöskentelyn lisääntymiseen (Greenstein 2021, 110; Shimura ym. 2021). Myös Suomessa etätö lisääntyi nopeasti pandemian vuoksi, sillä maassamme astui mittavat etätösuositukset voimaan keväällä 2020 (Valtioneuvosto 2020). Covid-19-pandemia loi nopeasti olosuhteet, jotka ovat epäsuorasti vahvistaneet ja joissakin tapauksissa myös kiihdyttäneet digitalisaatiota, ja se on kannustanut organisaatioita ottamaan käyttöön useita tekniikoita, hallitsemaan joustavampaa, automatisoitua ja yhdistettyä työtä (Donati ym. 2021). Organisaatiot joutuivat uuden eteen erittäin nopeasti ja harvalla organisaatiolla oli valmiita malleja olemassa etätöskentelyn tukemiseen. Organisaatioiden on hyvä muuttaa toimintamallejaan etätöä tukevaksi, jotta ne voivat pysyä kilpailukykyisinä tulevaisuuden työmarkkinoilla. Covid-19-pandemian mukanaan tuoma voimakas etätöskentelyn lisääntyminen vauhditti muutosta kohti modernia työelämää, jossa ihmiset voivat työskennellä mistä päin maailmaa tahansa mille tahansa organisaatiolle. Nopeassa muutoksessa sekä työntekijät

että lähijohtajat ovat yhtä aikaa uuden edessä ilman selkeitä toimintamalleja. Suurimpina etätyön haasteina lähijohtajan näkökulmasta nähdään sosiaalisen kanssakäymisen ja kasvokkain tapaamisen puute sekä sujuvan tiedonkulun varmistaminen. (Hietala 2021, 313.)

Pandemia muutti muun muassa organisaatioiden toimintaa sekä HR-johtamista. Moni ihminen alkoi työskentelemään kotoa käsin fyysisen työpaikkansa sijaan siirtäen työnteon verkkoon erilaisten verkkotyökalujen, kuten Zoomin myötä. Tämä muutos ei kosketa ainoastaan pandemia-aikaa, vaan se voi olla pysyvä muutos mahdollistaen työntekijöiden työnteon täysipäiväisesti kotoa käsin. (Iwashita 2021, 7.)

Teknologinen kehitys on mahdollistanut nykyisin etätyöskentelyn sekä yhteyden pitämisen henkilöstön ja asiakkaiden kesken huomattavasti aiempaa vaivattomammin (Kuntatyöntajat 2020, 5). Teknologinen kehitys on myös vähentänyt fyysisen työpaikan merkitystä (Narkošienė ym. 2019, 87; Cook 2019, 12).

Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Kymsote) on ollut toiminnassa vuoden 2019 alusta. Suomen hallituksen esitys sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta hyväksyttiin eduskunnassa kesäkuussa 2021 (Valtioneuvosto 2021). Tämä tietää uusia organisaatiomuutoksia Kymsoten toimintaan, kun uudet hyvinvointialueet astuvat voimaan 1.1.2023.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten muun muassa Covid-19-pandemiasta, digitalisaatiosta sekä useiden toimipisteiden johtamisesta johtuva etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen sekä kuvata työhyvinvoinnin johtamisen muutoksia. Tutkimuksen tavoitteena oli samalla saada tietoa Kymsoten organisaatiolle työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.

2 Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä

2.1 Kymsote organisaationa

Kymsote aloitti toimintansa 1.1.2019. Kymsoten tehtävänä on järjestää sekä tuottaa kaikille maakunnan asukkaille yhdenvertaiset ja helposti saavutettavat sosiaali- sekä terveystalvelut. Kymsote tavoittelee toiminnassaan parasta asiakaskokemusta ja panostaa ennaltaehkäiseviin, laadukkaisiin ja kustannustehokkaisiin palveluihin. Kymsote on tulevaisuuden toimija, jonka tavoite on, että kymenlaaksolaiset ovat aktiivisia, hyvinvoivia ja toimintakykyisiä eri elämäntilanteissa. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Kouvola, Kotka, Hamina, Miehikkälä, Pyhtää sekä Virolahti. Kymsote työllistää noin 6000 työntekijää ja palvelee noin 163000 asukasta. (Kymsote 2021a.)

Kymsoten ylin päättävä elin on yhtymävaltuusto, joka koostuu jäsenkuntien valitsemista päättäjäistä (Kuvio 1). Yhtymävaltuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta sekä taloudesta. Kymsoten hallintoa, taloutta ja toimintaa johtaa hallitus ja se vastaa myös kuntayhtymän toiminnan yhteensovittamisesta, omistajaohjauksesta sekä kuntayhtymän henkilöstöpolitiikasta ja sisäisen valvonnan järjestämisestä. (Kymsote 2021a.)

Kymsoten toimintaa ohjaavina arvoina ovat:

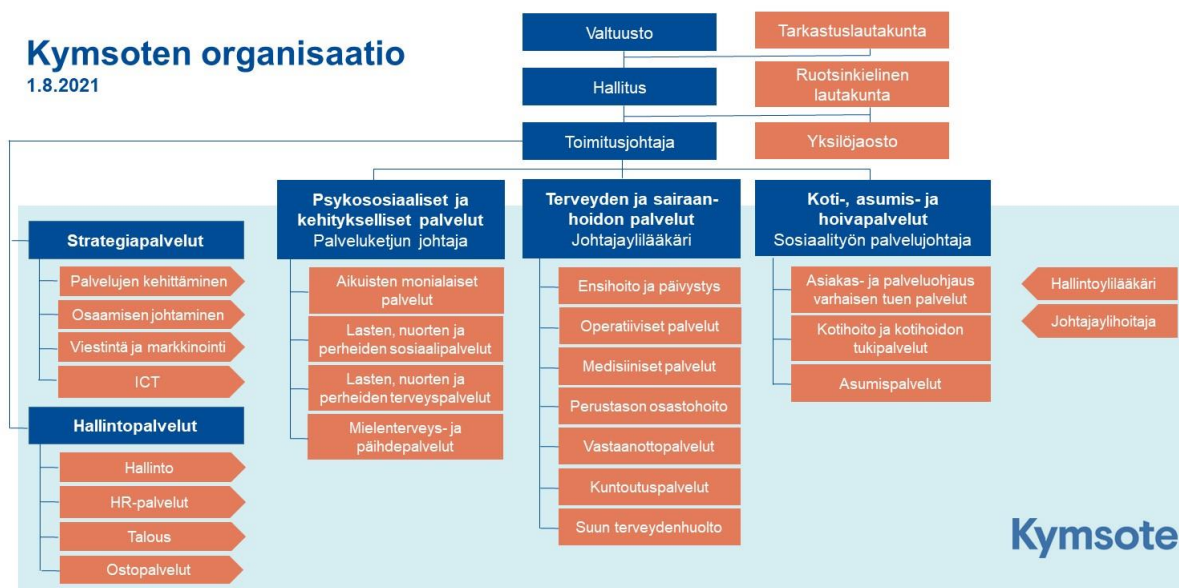
-palvelemme ammattitaidolla ja osaavasti

-toimimme vastuullisesti

-toimintamme on yhdenvertaista

-kehitämme yhdessä asiakaslähtöisesti. (Kymsote 2021b.)

Kymsoten yksi strategisista painopisteistä on hyvinvoiva ja osaava henkilökunta. Kymsoten toimintakertomuksen (2021b) mukaan Covid-19-pandemia siirsi asiantuntijatyön, joka ei vaatinut fyysistä läsnäoloa, etätyöhön. Samalla otettiin käyttöön poikkeusolojen johtamisjärjestelmä. Toimintakertomuksessa nousi esiin myös henkilöstön jaksamisen kuormittuminen. Maailmanlaajuinen pandemia on siis väistämättä vaikuttanut myös työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Vuonna 2020 työterveyshuollon käyntimäärät olivat laskusuunnassa verrattuna vuoteen 2019. (Kymsote 2021b.)



Kuvio 1. Kymsoten organisaatiokaavio (Kymsote 2021a)

2.2 Kymsoten työhyvinvoinnin johtaminen sekä etätyöskentely

Kymsote (2019) määrittää työsuojelun toimintaohjelmassaan työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, jonka muodostavat työ, sen mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi ja terveys. Työhyvinvointia tukevat motivoiva ja hyvä johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työyhteisön työilmapiiri. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin lisääntyessä työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työnantajalle ja työntekijöille. Myös työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto toimivat osaltaan työhyvinvoinnin eteen. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtajuudesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä itsellään on vastuu oman ammatillisen osaamisensa sekä työkykynsä ylläpitämisessä. Jokaisen vastuulla on myös vaikuttaa myönteiseen ilmapiiriin. Työhyvinvoinnissa on kyse hyvinvoinnin edellytysten ylläpitämisessä ja luomisessa, ei pelkästään epäkohtien sekä terveyshaittojen puuttumisesta. (Kymsote 2019a.)

Kymsotessa toteutettiin vuosina 2019–2020 Yhteisöllinen työhyvinvointi -hanke, jonka ydintavoitteena oli rakentaa Kymsoteen yhteisöllisen työhyvinvoinnin toimintamalli, jossa kehitetään ja koordinoidaan työyhteisöjen työhyvinvointia lisäten samalla työntekijöiden työssäjaksamista sekä työkykyä. Hankkeessa korostuivat muun muassa dialoginen johtaminen, vuorovaikutuksen vahvistuminen sekä lähijohtajille suunnattu vertaisoppimisympäristö vertaistuen välineenä ja lähijohtajuuden kehittämisessä. Työyhteisöissä pyrittiin parantamaan työyhteisön keskinäisiä vuorovaikutussuhteita sekä vahvistamaan yhteisöllisiä ja dialogisia

taitoja. Hankkeessa yhdistettiin työyhteisöjen ja lähijohtajien osaaminen sekä kokemukset voimavaraksi yhteisöllisen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hankkeen tuloksena olivat muun muassa dialogisen johtamisen työhyvinvoinnillinen ja taloudellinen vaikuttavuus sekä yhteistyöhyvinvointiin että lähijohtajatyöhön ja Kymsoten kokonaistoimivuuteen. Hankkeen myötä myös avointa vuorovaikutuskulttuuria jalkautetaan koko organisaation toimintaan. (Kymsote 2021b, 15.)

Kymsotessa käytetään työhyvinvointijohtamisen tukena niin kutsuttua varhaisen tuen toimintamallia, jonka tavoitteena on työuran jatkuminen ikääntymisen tai työkyvyn tilapäisen tai pysyvän alenemisen kohdatessa. Malli sisältää toimintaohjeet sekä periaatteet työkyvyttömyyden uhatessa tai työkyvyttömyyden alennettua. Kymsoten mukaan työkyky koostuu psyykkisestä, sosiaalisesta sekä fyysisestä toimintakyvystä, jolloin työntekijän ikä ei itsessään ole merkittävä tekijä, vaan työntekijän tilannetta katsotaan kokonaisuutena. (Kymsote 2019b, 5.) Kymsotella on käytössä työhyvinvointikeskustelut. Keskustelut ovat merkittävä osa aktiivisen työkyvyn tukea, joiden tavoitteena on miettiä yhdessä työntekijän työkykyä edistäviä ja ylläpitäviä toimia. Lähijohtajalla on velvollisuus ja oikeus puuttua alaisensa työkyvyn heikkenemiseen. Työhyvinvointikeskustelujen tavoitteena on auttaa lähijohtajaa tunnistamaan työn sujumisessa tai työkyvyssä ilmeneviä haasteita. Keskusteluissa tarkastellaan myös työntekijän toimintakykyä sekä sairauspoissaolon työperäisyyttä. (Kymsote 2022a.)

Kymsotessa on käytössä myös aktiivisen työkyvyn tuen malli, jossa lähijohtaja saa itselleen toimintamallit sekä ohjeet työkykyjohtamiseen ja työntekijä puolestaan yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun työkykyasioissa sekä tarvittavat tukitoimet työkyvyn muuttuessa. Mallin mukaan lähijohtajan vastuulla on työkyvyn ja turvallisuuden johtaminen osana päivittäistä johtamistyötä. Hänellä on myös velvollisuus kehittää työkykyä edistävää toimintaa yhdessä alaisensa kanssa. Lähijohtajan tulee käsitellä säännöllisesti alaisensa kanssa työhyvinvointiin sekä työkykyyn liittyviä asioita ryhmässä tai henkilökohtaisesti. Hänen vastuullaan on edistää työntekijöiden työhyvinvointia yhteisesti sovituilla tavoilla. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on vastata avoimesta ilmapiiristä sekä toimivasta työyhteisöstä. Työntekijät ovat myös itse vastuussa osaamisestaan, omasta hyvinvoinnistaan, motivaatiostaan, asenteestaan, turvallisuudestaan sekä terveydentilastaan. Kymsotessa HR tarjoaa lähijohtajille työvälineitä sekä tukea työkykyjohtamisen tueksi. (Kymsote 2022b.)

Kymsote on mukana Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa-hankkeessa, joka on EU-rahoitteinen ja sen tavoitteena ovat muun muassa saada työkykyjohtaminen osaksi strategista johtamista, jonka myötä organisaatioissa voidaan luoda edellytykset, toimintatapoja ja seurannan välineet henkilöstön työkyvyn kehittämiseksi sekä ylläpitämiseksi

muutostilanteissa. Hankkeen tavoitteina on myös saada lähijohtajat tietoisiksi työkykyjohtamisen merkityksestä sekä hallitsemaan työkykyjohtamisen keskeiset sisällöt ja toimenpiteet. Sote-organisaatioissa tulisi olla kuvattuna työkykyjohtamisen prosessit, roolit sekä vastuut. Avoin tiedonkulku sekä yhteistyö ovat myös merkittävässä roolissa. Lähijohtajien tulisi johtaa tiedolla sekä käyttää tarvittavia mittareita työkyvyn johtamiseen. (Työterveyslaitos 2022.)

Kymsotessa etätyöskentely on mahdollista, mikäli se on työtehtävien hoidon kannalta tarkoituksenmukaista. Työntekijä voi tehdä etätyötä tilapäisesti tai määräajan, jolloin siitä tehdään erillinen etätyösopimus. Etätyöstä sovitaan aina lähijohtajan kanssa. (Kymsote 2019b, 5.)

3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten muun muassa Covid-19-pandemiasta, digitalisaatiosta sekä useiden toimipisteiden johtamisesta johtuva etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen sekä kuvata työhyvinvoinnin johtamisen muutoksia. Aihe liittyy ”Miten työkykyjohtaminen näkyy Kymsoten strategiassa? Strateginen työkykyjohtaminen SOTE-muutoksessa” -projektiin. Projekti nousi esille ollessani yhteydessä Kymsoteen.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kymsotessa toimivat lähi- sekä keskitason johtajat, jotka työskentelevät itse etänä tai heidän alaisensa ovat siirtyneet etätyöskentelyyn. Tavoitteena oli myös antaa tietoa Kymsoten organisaatiolle työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen sekä löytää mahdollisia kehittämiskohteita lähijohtajille työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten etätyöskentely on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen?
2. Miten työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut?

4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja etätyö

4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia säätelee välillisesti tai suoraan Suomen lainsäädäntö. Työhyvinvointityötä ohjaavia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa. Työhyvinvointitoimintaan liittyy myös ei-lakisääteistä toimintaa, kuten terveempien elämäntapojen edistämistä, virkistystoimintaa tai johtamistaitojen kehittämistä. Työhyvinvointi on saanut alkunsa työsuojelutoiminnasta, jonka käsite on muuttunut työelämän muutosten tahdissa. Suurin vastuu työsuojelutoiminnasta on työnantajalla, mutta siinä korostuu myös työntekijän rooli työolojen kehittämisessä. (Suutarinen 2010, 14–17.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaa, johon vaikuttavat työkyky ja terveys, työ ja sen ympäristö, työpaikan ihmissuhteet sekä johtaminen ja työnantajapolitiikka. Kokemus työhyvinvoinnista on herkkä muutoksille, olipa kyse työn tai sen ulkopuolella tapahtuvista muutoksista. (Laine 2013, 71–72, 100.) Suutarisen mukaan (2010, 24) työhyvinvoinnin voidaan määritellä olevan psyykinen, fyysinen, sosiaalinen sekä henkinen tasapainotila, jossa ihmistä katsotaan kokonaisuutena. Työhyvinvointia määrittelee usein myös perhe sekä elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että työ on mielekästä sekä sujuvaa turvallisessa sekä työuraa tukevassa työyhteisössä ja -ympäristössä (Kehusmaa 2011, 14).

Työhyvinvointitutkimuksen käynnistyttyä on tutkimuksissa tarkasteltu lähinnä työympäristön terveys- ja hyvinvointivaikutuksia. Työhyvinvointi käsitteenä on kuitenkin vuosien saatossa muuttunut ja laajentunut. Työhyvinvointiin liitetään nykyisin työympäristöön liittyvien tekijöiden lisäksi myös henkinen työsuojelu, johon lukeutuu työn sisältö, kuormittavuus, työpaikan ihmissuhteet sekä johtamiskulttuuriin liittyvät tekijät. (Laine 2013, 23.) Työhyvinvoinnin laiminlyönnin on arvioitu maksavan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Laiminlyönnin seurauksena ilmenee muun muassa ennenaikaista eläköitymistä, ammattitauteja, lisääntyneitä poissaoloja sekä terveydenhoitokulujen nousua. (Manka & Manka 2016, 7.)

Työhyvinvointia ja sen edistämistä pidetään merkittävänä strategisena menestystekijänä sekä yrityksen että työelämän kannalta (Uusitalo 2021, 18; Manka & Manka 2016, 74). Litchfieldin (2020) mukaan terveydenhuollossa usein sanoja ”terveys” ja ”hyvinvointi” pidetään synonyymeinä toisilleen. Hyvinvointi on kuitenkin paljon laajempi käsite kuin pelkkä terveys. Työpaikalla hyvinvoinnin katsotaan olevan muutakin kuin työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys ja siihen vaikuttaakin myös sosiaaliset olosuhteet sekä työn ulkopuolinen elämä. Työhyvinvoinnin voi jakaa fyysiseen, psyykkiseen sekä sosiaaliseen

hyvinvointiin. Näihin sisältyvät muun muassa riittävä lepo, fyysinen kunto, ajan tasalla oleva ammattitaito, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, arvostuksen tunne, suhteet perheessä sekä työyhteisössä, vuorovaikutustaidot sekä yleisesti elämänhallinta. (Mannermaa 2018, 273; Suutarinen 2010, 24–25.)

Työhyvinvointiin investointi kannattaa, sillä se vaikuttaa myönteisesti organisaation menestymiseen (Uusitalo 2021, 18). Työhyvinvointi heijastuu työn laatuun ja organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation houkuttelevuuteen työnantajana sekä sen kilpailukykyyn. (Työterveyslaitos 2016.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen ei toteudu itsestään, vaan siihen tarvitaan aina koko työyhteisön panostusta sekä jatkuvaa työtä. Tarvitaan johdon sekä lähijohtajien vastuullista ajattelua ja johtamisotetta. Yhtä tärkeää on myös jokaisen yksilön vastuu ja työyhteisön yhteisöllinen vastuu, jotta työyhteisössä voi syntyä psykologinen sopimus siitä, että kaikkien tavoite on vastuullisesti parantaa työhyvinvointia. (Laine 2013, 27–28.) Uusitalon (2021, 58–60) tekemän työhyvinvointiin liittyvän haastattelututkimuksen mukaan tärkein työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdään lähijohdossa, ja että työhyvinvoinnin toimintakulttuuri pitäisi näkyä kaikilla johtamisen asteilla. Organisaatioiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös aineettomat resurssit eli inhimillinen pääoma. Tällaista aineetonta pääomaa, kuten organisaation työntekijöiden osaamista, pidetään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla organisaation kuluista aineettoman pääoman osuus on korkea. Toisaalta taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50–90 %:n vaikutus organisaation arvoon. Sen vuoksi jokaisen organisaation johdon on tärkeää suunnitella, miten aineettomasta pääomasta huolehditaan ja miten sitä kehitetään. (Manka & Manka 2016, 51–52.) Vaikka työhyvinvoinnin trendi on organisaatiomaailmassa kasvanut, koetaan siihen liittyvät toimet ja tarpeet vielä osittain organisaatioissa jäsentymättöminä. Liiketoimintaan tulisi liittää yritykselle ja toimialalle sopiva henkilöstöstrategia, joka tukee organisaatioon sopivaa työhyvinvointimallia. (Uusitalo 2021, 58–59.) Työhyvinvointi on siis laaja kokonaisuus, joka sisältää työskentelyn terveellisissä työolosuhteissa tukien fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvointia.

Työssä viihtyminen tukee työhyvinvointia. Työ toisinaan synnyttää positiivista tai negatiivista painetta, josta saa vireyttä ja oppimisen iloa tai pahimmillaan se sairastuttaa tai voi passivoida yksilön. Myöhemmin on havaittu myös sosiaalisen tuen merkitys, jolla on ratkaiseva vaikutus työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 65.) Työhyvinvointiin liitetään usein uupumus ja työssä jaksaminen. Kuitenkin työhyvinvoinnissa on tärkeä tunnistaa myös voimavaratekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia sekä yksilön voimavaroja. (Laine 2013, 26.)

Työhyvinvointi on hyvä nähdä osana organisaation pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja ennakkoivaa strategista toimintaa. Organisaation työhyvinvoinnille on hyvä asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet ja kirjata ne osaksi henkilöstöstrategiaa tai erilliseen kehittämissuunnitelmaan. (Suonsivu 2014, 168.)

Työhyvinvointipääoman käsite (Kuvio 2) muodostuu organisaation toimivista rakenteista ja työprosessien vaikutusmahdollisuuksista eli rakennepääomat mahdollistavat työntekijöiden hyvinvoinnin. Tämän lisäksi työhyvinvointipääoma muodostuu yhteisöllisyydestä eli sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalista pääomaa rakennetaan kannustavalla sekä osallistavalla johtamisella sekä hyvällä ilmapiirillä. Työntekijän oma psykologinen pääoma edistää hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan ja samalla organisaation tuloksellisuutta. (Larjovuori ym. 2015, 6.)



Kuvio 2. Työhyvinvointipääoma (mukaillen Manka & Manka 2016, 53)

Mankan ja Mankan (2016, 54) mukaan työhyvinvointi ilmenee muun muassa taidollisuudessa toimia työyhteisössä sekä työhön sitoutumisessa ja nämä puolestaan vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Työhyvinvointipääomaa ovat näin ollen työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Organisaation johto voi vaikuttaa työhyvinvointipääoman kasvuun hyvällä johtamisella sekä osallistamalla henkilökuntaa. Työhyvinvointipääoman kasvattamiseksi johdon on hyvä muun muassa panostaa strategiseen työhyvinvointiin, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, osaamisen kehittämiseen, työterveyshuoltoyhteistyöhön sekä työelämän joustoihin. Työntekijät puolestaan voivat

lisätä työhyvinvointipääomaa muun muassa kantamalla itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, pitämällä osaamistaan ajan tasalla, myönteisellä asenteella, sopeutumalla muutoksiin sekä työnulkoisilla elämäntapatekijöiden huomioimisella. (Manka & Manka 2016, 55–56.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon organisaation kaikilla eri tasoilla johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan, ohjauksen sekä varmistamisen avulla: työturvallisuuden, työkyvyn sekä työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä kaikki organisaatioon ja työyhteisöön liittyvien järjestelmien tarpeet (Tarkkonen 2012, 77).

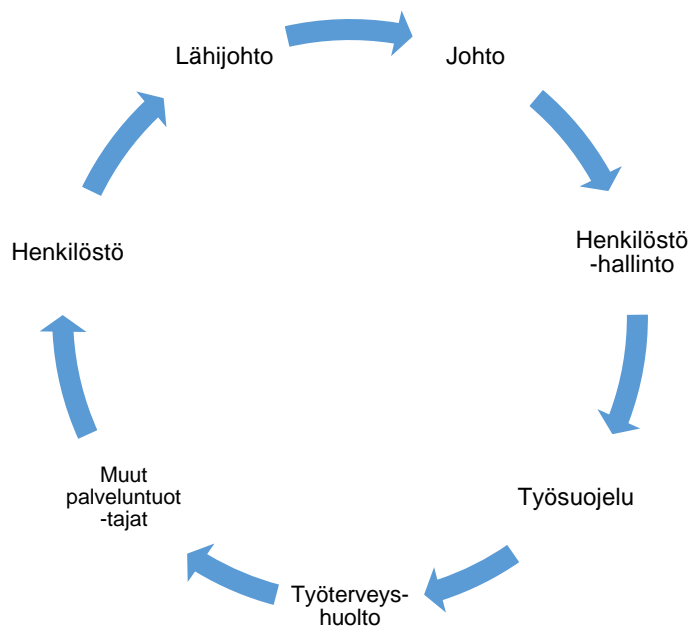
Jokainen organisaatio voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Johtajat ja lähijohtajat ovat omilla vastuualueillaan mallioppimisen kohteita. Kaikki merkityksellinen ja merkitykseltön välittyy työyhteisöön. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös moraaliseettinen näkökulma, sillä johtamisen yksi tehtävä on huolehtia ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tarkkonen 2012, 75.) Työhyvinvoinnin johtamisessa on hyvä määrittää, mitä työhyvinvointi todellisuudessa on. Määrittelyn tukena voidaan käyttää muun muassa työhyvinvointikyselyitä, kehityskeskusteluita sekä erilaisia tilastollisia tietoja. Johtamista tarvitaan määrittämään merkitykset sekä arvot, jotka koskevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. (Tarkkonen 2012, 75–76.)

Työhyvinvointia johdettaessa on tärkeää työhyvinvointiosaaminen. Tähän sisältyvät muun muassa johtajan oma arvomaailma, ihmiskäsitys, luottamus itseensä sekä alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittaminen, tunneäly ja kyky johtaa myös itseään. Työhyvinvointiosaamisen ydin on, että johto on aidosti kiinnostunut työhyvinvoinnin edistämisestä. Esimerkiksi muutostilanteissa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat muun muassa lähijohtajan läsnäolo ja kyky laittaa itsensä likoon, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus sekä rohkeus tarttua ongelmiin. Keskeisiä asioita työhyvinvoinnin johtamisessa ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöä koskevat ammatilliset kehittämissuunnitelmat. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu myös toiminnan eettisyys. Johtajilta odotetaan kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti työntekijöihin ja heidän erilaisiin mielipiteisiinsä. Eettinen johtaminen edellyttää kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia. (Suonsivu 2014, 165–167.)

Työhyvinvointia johdettaessa työn määrän ja sen vaativuuden tarkastelu on tärkeää. Tehtävien selkeys, kehittymismahdollisuudet, fyysinen ja psyykinen kuormittavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat tärkeitä arvioinnin kohteita. (Mannermaa 2018, 273.)

Työhyvinvointia johdettaessa on hyvä myös resursoida henkilöstöjohtamiseen riittävästi ja varmistaa, että lähijohtaja on säännöllisesti yhteydessä alaisiinsa muun muassa työn sisältöön, järjestelyihin sekä kuormitustekijöihin liittyvissä kysymyksissä. Lähijohtajan on hyvä osallistaa myös työntekijöitä ideoimaan toimintatapoja työhyvinvoinnista viestimiseen ja työkykymuutosten havaitsemiseen matalalla kynnyksellä. Lähijohtajien on tärkeää viestiä alaisilleen selkeästi esimerkiksi, millaisia työkykyä ylläpitäviä toimintatapoja kannattaa noudattaa ja minkälaista apua sekä tukea heille on saatavissa. (Työterveyslaitos 2021.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin nähdään olevan organisaation strateginen menestystekijä, jolloin sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Työhyvinvoinnin johtamiseen on hyvä asettaa tavoitteet sekä suunnitella toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden saavuttamiseksi on hyvä ottaa käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella eri toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Larjovuori ym. 2015, 6.) Strateginen johtaminen on laajimmalle vaikuttava johtamisen muoto. Jokaisen organisaation olisi kyettävä määrittelemään, mikä on työhyvinvoinnin todellisuus, minkälaista työhyvinvoinnin tasoa halutaan sekä mitkä ovat keskeisimmät tekijät ja toimintatavat, joilla voidaan saavuttaa paras lopputulos työhyvinvoinnin kannalta. (Tarkkonen 2012, 78–79.) Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation työnantajamaineeseen, kustannuksiin sekä tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtajat ovat keskeisessä roolissa siinä, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaatiossa johdetaan. Työhyvinvoinnin strategisuutta korostaa se, että se kytkeytyy organisaation kustannuksiin, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi on suorassa yhteydessä työkyvyttömyysmenoihin, kuten sairauspoissaoloissa. Jos työhyvinvointia ei selkeästi liitetä organisaation strategiaan ja johtamisjärjestelmään, voi sen edistäminen jäädä helposti pelkkien julkilausumien tasolle. (Forma ym. 2013, 3, 8.) Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä. Työhyvinvointi määritellään tämän perustehtävän, vision sekä arvojen mukaan. Työhyvinvointisuunnitelmaa tukevat esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelun raportit, kehityskeskustelut, asiakaspalautteet sekä muut henkilöstökyselyt. Työhyvinvointisuunnitelma voidaan jakaa esimerkiksi pitkän sekä lyhyen ajan tavoitteisiin esimerkiksi organisaatiotasolla ja yksilötasolla. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin eteen tehtävä työ on organisaation eri tahojen toteuttama kokonaisvaltainen toimintatapa, johon osallistuu henkilöstön lisäksi lähijohto, organisaation johto sekä näitä tukevat toiminnat. (Kuvio 3.) (Suutarinen 2010, 32–33.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin eri tahot (mukaillen Suutarinen 2010,33)

4.3 Etätyö

Etätyö liittyy vahvasti työelämän muutoksiin, joita on nähtävissä kaikkialla. Tietoyhteiskunnassa informaatiota on saatavilla kaiken aikaa monista eri lähteistä. Teknologinen kehitys on tuonut uusia työvälineitä, jolloin työn tekeminen ei enää ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tämä kehitys onkin luonut paineita osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Kehusmaa 2011, 55.) Etätyöstä on tullut olennainen tapa tehdä työtä. Se säästää muun muassa työmatka-aikaa, yleiskustannuksia ja fyysiseen työympäristöön liittyviä resursseja. (Prasad ym. 2020, 373; Undvall Olsson & Erlandsson 2021, 2.)

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Vilkman 2016, 13; Mulki ym. 2009, 64; Työterveyslaitos 2021; Kuntatyönantajat 2020, 7; Nakrošienė ym. 2019, 87). Etätyö ei ole irrallinen työn tekemisen muoto, vaan se on rinnakkainen tapa organisoida sekä tehdä työtä (Kuntatyönantajat 2020, 25). Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Etätyön tekemiseen liittyy olennaisesti tietotekniikan käyttö. Etätyön voi määritellä myös seuraavasti:

Etätyöskentelyllä tarkoitetaan työnteen mallia, jossa työ tehdään joko osin kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, tai matkoilla tai muussa työntekijän valitsemassa paikassa. Etätyön sijaan puhutaan usein e-työstä, joka viittaa laajempaan tieto- ja viestintäteknologian hyväksikäyttöön työssä ja

liiketoiminnassa. Etätyö perustuu aina työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen, jossa on syytä sopia kaikki etätyötä koskevat pelisäännöt. (Hietala ym. 2021, 422.)

Nykyään tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työn tekemisen eri puolilta maailmaa. Kun työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta, se on muuttanut voimakkaasti yleistä työkulttuuria. Se vaatii työntekijältä uudenlaisia työelämäntaitoja, kuten aktiivisuutta, itseohjautuvuutta sekä kriittisyyttä. (Manka & Manka 2019, 17.) Lisäksi etätyö vaatii uudenlaista johtajuutta. Tilastokeskuksen (2019) mukaan etätyön tekeminen on lisääntynyt viime vuosina ja Covid-19-pandemia nopeutti tätä muutosta (Magnavita ym. 2021). Työterveyslaitoksen (2021) mukaan etätyön tekeminen edellyttää työntekijän, lähijohtajan sekä työnantajan välistä luottamusta, yhteistä sopimista ja suunnittelua sekä työntekijöiden itsenäisen työskentelyn tukemista. Etätyöstä kannattaakin ohjeistaa työpaikalla selvästi ja ohjeistusta tulee myös päivittää tarpeen mukaan.

Jotta etätyön tekeminen voi olla mahdollista, tulee työnantajilla olla ohjeistus etätyötä varten, työsopimuksen etätyön liite, virtuaaliset tilat sekä kunnossa oleva tietosuojaja. Lisäksi työnantajan on hyvä panostaa etätyön johtamiseen, kouluttamiseen sekä selkeään etätyön määrittelyyn. (Kuntatyönantajat 2020, 17–18.) Etätyölle luotavien toimintamallien ei ole tarkoitus olla yksityiskohtaista työn ohjeistamista vaan tavoitteiden kuvaamista mahdollisimman käytännönläheisesti. Työntekijöiden on hyvä ymmärtää, mitä heidän on etätyössä saatava aikaan. Toimintamallien rakentamisen pohjalla on sujuva vuorovaikutus ja yhteinen keskustelu. (Hietala ym. 2021, 313.) Sujuvaa etätyöskentelyä varten myös laitteiston, internetyhteyden, videokameran sekä yhteydenpitämiseen tarkoitettujen sovellusten tulee olla kunnossa ja toimivia (Cook 2019, 30–31).

Etätyön on tutkittu lisäävään työn tuottavuutta sekä työssä viihtymistä (Bloom ym. 2012, 212). Etätyönteko laajentaa myös potentiaalisten työnhakijoiden joukkoa. Etätyö mahdollistaa sellaisten henkilöiden rekrytoinnin, joiden olisi muuten vaikeaa pitkien etäisyyksien tai liikuntarajoitteinen vuoksi päästä päivittäin työpaikalle. Etätyön nähdään olevan merkittävä vetovoimatekijä rekrytoinnissa ja se voi vähentää halua vaihtaa työnantajaa. Etätyön nähdään myös lisäävän työhyvinvointia ja mahdollistavan työn sekä muun elämän yhteensovittamisen paremmin. Myös ilmastonmuutoksen kannalta etätyö on parempi vaihtoehto, sillä työmatkoihin käytettävän polttoainekäyttöisen auton hiilidioksidipäästöt pienenevät edestakaisten työmatkojen jäädessä pois. (Kuntatyönantajat 2020, 10.) Etätyö lisää työntekijän tuottavuutta, joka tukee organisaatioita mahdollistamaan myös etätyöskentelymuoto. Kuntatyönantajien (2020, 17–18) mukaan etätyön hyötyjä ovat muun muassa mahdollisuus työntekijän motivaation lisääntymiseen, työssä viihtymisen lisääntymiseen sekä perhe-

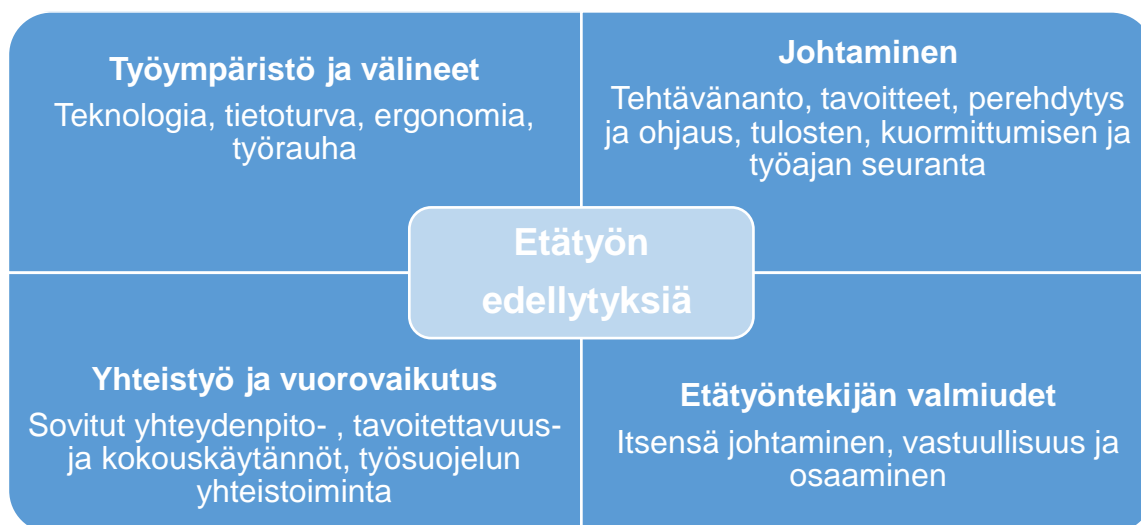
elämän ja työn parempaan yhteensovittamiseen. Myös harvaan asutuilla alueilla etätyö vähentää pitkiä työmatkoja ja -aikoja. Työnantajannäkökulmasta muun muassa toimitilojen kustannukset pienenevät ja avainasemassa toimivien henkilöiden pitäminen organisaation palveluksessa helpottuu. Etätyön nähdään vaikuttavan myös henkilöstön tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen sekä edistävän työntekijän työelämän laatua ja itsenäisyyttä. Työn tuottavuuden lisääntymiseen vaikuttaa muun muassa se, että työntekijät voivat työskennellä kellonaikana, jolloin he ovat itse kokevat olevansa tuotteliaimpia eikä myöskään häiriinny kollegoidensa keskeytyksistä. Etätyötä tekevä pystyy itse suunnittelemaan aika- taulunsa ja hän tietää parhaiten, mihin aikaan vuorokaudesta hän on tuottavin. Etätyöskentely tukee työelämän sekä perhe-elämän tasapainoa. Etätyöskentelyn hyötynä voidaan nähdä myös tunnollisen työntekijän halu tehdä töitä myös ollessaan sairaana. Hänen kokemansa stressi vähenee, kun etätyö mahdollistaa työtehtävien teon kotoa käsin. (Nakrošienė ym. 2019, 88–91; Prasad ym. 2020, 374.) Myös ruotsalaisen vuonna 2022 tutkimuksen mukaan etätyöskentelyn mukanaan tuoma joustavuus helpotti työ- ja perhe-elämän parempaa yhteensovittamista (Stenberg & Rigby Fors 2022, 37). Cook (2019, 15) puolestaan nostaa esille etätyöskentelyn hyötynä myös paremman mahdollisuuden keskittyä ilman keskeytyksiä ja muita häiriötekijöitä. Etätyöskentely voi säästää myös työyhteisön valtapeliltä.

Eräänä etätyöskentelyyn liittyvänä riskinä nähdään perheenjäsenten keskeytykset sekä työskentelyn venyminen yli suunnitellun työajan. Etätyöskenteleminen voi myös tuoda tunteen sosiaalisesta eristäytymisestä ja työntekijä jää ilman vuorovaikutusta kollegoidensa kanssa. Etätyössä toimiva saattaa myös kokea, että hänen urakehityksensä voi hidastua, sillä he eivät ole näkyviä organisaatiossa. (Nakrošienė ym. 2019, 88–91). Nakrošienė ym. (2019, 97) nostavat tutkimustuloksissaan esille, että vähentynyt kommunikointi kollegoiden kanssa, mikä nähdään sosiaalisen eristäytymisen haasteena, vaikuttaa kuitenkin suoraan työntekijän tuottavuuteen, joka puolestaan on yksi etätyöskentelyn hyödyistä. Etätyön tekoa kotoa käsin voi haitata myös sopivan työtilan puuttuminen tai organisaation puolelta riittävien työvälineiden puuttuminen (Cook 2019, 26–28). Etätyön hyötyjä ja haittoja voidaan tarkastella sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta (taulukko 1). Työnantajaan etätyöskentely voi vaikuttaa muun muassa kustannusten alenemisena tai tarpeena kehittää organisaation kulttuuria. (Żarczyńska-Dobiesz, & Gaura 2021.)

Rooli	Hyödyt	Haitat
Työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> - Monipuolisemmat työmarkkinat - Joustavammat työajat - Työnteko ei ole rajattu tiettyyn paikkaan - Työmatkakustannusten lasku - Samanaikainen eri työnantajille työskentely - Lisääntynyt työnteon vapaus ja itsenäisyys - Työntekijän arviointi perustuu suoritukseen - Kohonnut työmotivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> - Vähentyneet kontaktit kollegoiden kanssa, eristäytymisentunteet - Työelämän tasapainottaminen - Tietoliikennevälineiden toimimattomuus - Etätyöskentelyä ei voida hyödyntää kaikissa ammateissa
Rooli	Hyödyt	Haitat
Työnantaja	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi mahdollisuus työllistää ainutlaatuisia osaajia - Toimitilakustannusten väheneminen - Työntekijän poissaoloista johtuvien kustannusten aleneminen - Työntekijöiden tehokkuus kasvaa - Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteys työntekijään on rajoittunut - Haasteet henkilöstöjohtamisessa - Tietoturvaan ja salassapitoon liittyvät haasteet - Työntekijän työnteon valvonta heikompaa - korkeammat alkukustannukset, jotka liittyvät työntekijän IT-laitteiden hankkimiseen - Organisaation kulttuurin muutoksen tarve

Taulukko 1. Etätyön hyötyjä ja haittoja. (mukaillen Żarczyńska-Dobiesz, & Gaura 2021)

Etätyön tekemisen edellytyksinä (Kuvio 4) ovat, että työntekijän työympäristö ja välineet ovat toimivat, johtaminen on kunnossa, yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvat ja työntekijällä on valmiudet etätyön tekemiseen (Rauramo 2021). Etätyössä on erityisen tärkeää, että työntekijä kykenee johtamaan itseään muun muassa aikataulutuksen suhteen.



Kuvio 4. Etätyön edellytyksiä (mukaillen Rauramo 2021)

4.4 Etäjohtaminen

Etäjohtamisesta on tullut osa työnteon arkea. Globaaleissa organisaatioissa on tavallista, että tiimin jäsenet ovat eri puolilla maailmaa. Entistä enemmän on myös suomalaisia yrityksiä, joissa työtä tehdään eri toimipisteissä ja lähijohtaja saattaa tavata työntekijöitä vain pari kertaa vuodessa. Perinteinen kontrolloiva lähijohtajuus ei sovi etätöiden johtamiseen, vaan lähijohtaja tarvitsee luottamukseen perustuvaa johtamista. Onnistuvat etäjohtajat ovat hyviä tasapainottelemaan ihmisorientoituneen ja tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. Etätöissä työskenteleviä johdetaan ennemminkin tavoitteilla ja tehtävillä kuin mitattavilla työtuonneilla. Etäjohtamisessa korostuu yhteisen päämäärän korostaminen, kohtaamiset kasvokkain tai erilaisten viestintävälineiden kautta, työntekijöiden yksilöllisyyden ja erilaisten tarpeiden sekä työskentelypaikkojen erilaisuuden tiedostaminen ja yhteisöllisyyden ja työyhteisön tuki. (Rauramo 2018.) Organisaatioiden tulee löytää tehokkaita tapoja johtaa sisäistä viestintää sekä sosiaalista kanssakäymistä. Etäjohtajien on tärkeää tukea työntekijöitä työn priorisoinnissa ja löytämään hyvä tasapaino työn sekä vapaa-ajan välillä. (Mulki ym. 2009, 63.)

Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai edes viikoittain työyksikössä. Etäjohtaminen edellyttääkin hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä osaamista tieto- ja viestintäteknologian parissa. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi sekä yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 15,25.) Surakka & Laine (2011, 194) sekä Rauramo (2018) näkevät, että erityisesti luottamus korostuu etäjohtamisessa. Etäällä oleva johtaja ei välttämättä kykene seuraamaan päivittäistä työtä samalla lailla kuin lähellä oleva lähijohtaja. Luottamus vahvistuu, mitä paremmin työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ihmisenä sekä heidän osaamisensa ja toimintatapansa. Pääasiallisesti toisen tunteminen ja siihen perustuva luottamus syntyy parhaiten kasvokkain ollessa. Tämän vuoksi on tärkeää, että lähijohtaja on tavoitettavissa, kommunikoi avoimesti, on johdonmukainen, pitää lupauksensa ja osoittaa myös luottamusta työntekijöihin. (Surakka & Laine 2011, 195.)

Etänä työskentelevät saattavat kokea helposti ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen, sillä ihmisillä on luontainen tarve olla osa yhteisöä ja kokea yhteenkuuluvuutta (Vilkman 2016, 20; Magnavita ym. 2021). Etätöissä on tärkeää hyödyntää saatavilla olevia digitaalisia työkaluja, jotta työntekijät voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään ja ylläpitää sosiaalisia suhteita työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi sekä hyvinvointinsa lisäämiseksi (Stenberg & Rigby Fors 2022, 37). Sosiaalisesti tueksi lasketaan muun muassa arvostus, henkinen tuki, välittäminen, luottamus sekä palautteen ja ohjeiden antaminen. Sosiaalisen tuen nähdään olevan yksi työn tärkeimmistä voimavarakiteijöistä, sillä se saattaa ehkäistä työuupumuksen

sekä stressin kokemista ja tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Etäjohtamisen taitoja tarvitaan nykypäivänä entistä enemmän. Voidaan katsoa, että etäjohtamisen taito on sellaista ydinosaamista, jota lähijohtajilla on tulevaisuudessa oltava, sillä organisaation menestymisen saattaa määrittää lähijohtajan kyky johtaa etätyöskentelyä. Aina ei perinteinen johtamisosaaminen riitä, vaan on osattava joustaa tilanteen sekä uuden digitaalisen ympäristön mukaan ja samalla kehitettävä puuttuvaa osaamista. (Vilkman 2016, 20–21.) Etätyössä olevan työntekijän mahdolliseen yksinäisyyden ja kuulumattomuuden tunnetta on hyvä huomioida muun muassa etäpalaverien yhteydessä ja antaa tilaa myös epäviralliselle keskustelulle. Lähijohtajan on hyvä kohdata alaisiaan yksilöllisesti ja kommunikoida heidän kanssaan jokaiselle sopivalla tavalla. Videoyhteyden merkitys korostuu etätyötä tehdessä, sillä silloin lähijohtajalla on mahdollisuus seurata työntekijän kehonkieltä sekä ilmeitä. (Hietala ym. 2021, 316–317.) Etäjohtajan on hyvä käydä säännöllisiä keskusteluja alaistensa kanssa psykososiaalisen stressin vähentämiseksi sekä mahdollisten kotoona olevan työympäristön parantamiseksi (Undvall Olsson & Erlandsson 2021, 10).

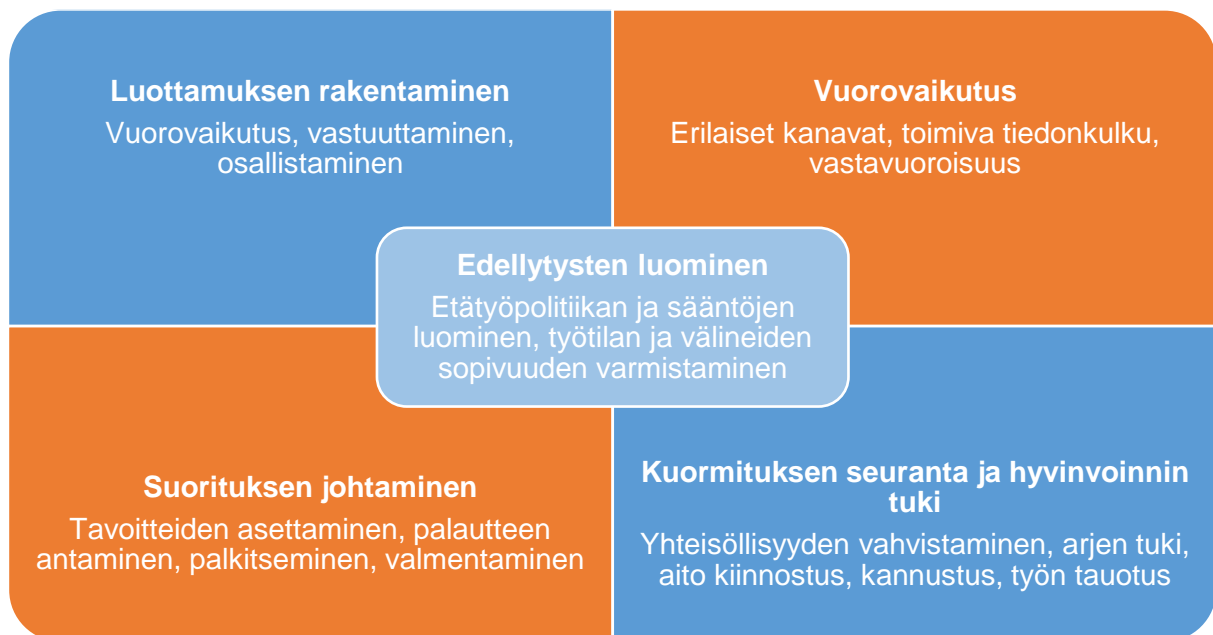
Etäjohtamisen yksi suurimmista haasteista liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen. Hyvän viestinnän katsotaan olevan yksinkertaista sekä tarkoituksenmukaista. Lähijohtajan on hyvä tiedostaa erilaisten viestintäkanavien käytön mahdollisuudet sekä heikkoudet. Asioista tiedottaminen onnistuu sähköisten kanavien kautta, mutta uuden kehittäminen ja haasteellisten asioiden käsittely on hyvä hoitaa kasvokkain. Lähijohtajan on tärkeää pitää työntekijät tietoisina, milloin hän on tavoitettavissa ja olla läsnä myös etänä. Arjessa tapahtuva viestintä kertoo työntekijälle, miten lähijohtaja on häntä varten, joten esimerkiksi työntekijän sähköpostiin on hyvä vastata nopeasti ja lyhyesti, kuin viiveellä perusteellisesti. (Surakka & Laine 2011, 196–198.)

Etätyöskentelyn haasteena on myös mahdollisten sosiaalisten konfliktien ratkominen henkilöstön kesken, jotka useimmiten voivat johtua sähköisen viestinnän aiheuttamista väärinkäsityksistä (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 95). Covid-19-pandemian vaikuttaman etätyöskentelyn mukanaan tuoma fyysinen etäisyys lähijohtajiin ja kollegoihin saattoi lisätä etätyöntekijöiden sosiaalista eristäytymistä sekä aiheuttaa jännitteitä kollegoiden välille, varsinkin jos kaikki ryhmän jäsenet eivät työskennelleet kotoa käsin (Donati ym. 2021, 4). Italiassa vuonna 2020–2021 tehdyn tutkimuksen mukaan jo ennen Covid-19-pandemiaa etänä työskennelleet kokivat kotoa käsin työskentelyn positiivisempänä ja mukautuivat tilanteeseen paremmin kuin muut työntekijäryhmät. Tulosten mukaan on tärkeä osata erottaa työntekijät, jotka tarvitsevat yksilöllisempää tukea ja koulutusta etätyön tekemisen hallintaan. Organisaatiot voivat hyödyntää jo etätyötä aiemmin tehneiden osaamista ja kokemusta. (Donati ym. 2021.)

Tavoitettavuuden ja helpon lähestyttävyyden lisäksi etäjohtamisessa tarvitaan riittäviä resursseja sekä lähijohtajan ajankäytön suunnittelua niin, että esimiestyöhön jää riittävästi aikaa. Etäjohtajan on hyvä panostaa muun muassa työn kuormituksen seurantaan, ihmisten riittävään ja yksilölliseen ohjaamiseen, avoimeen tiedonkulkuun, päämäärien selventämiseen, yhteisöllisyyden tukemiseen ja ongelmien havaitsemiseen. (Rauramo 2018.) Etätyöskentelyyn liittyy vahvasti myös itsensä johtamisen taidot. Etäjohtamisessa työntekijän itsenäisyys ja vastuu lisääntyvät. Johtajan on hyvä osata ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys, sillä toiset arvottavat vapautta tehdä työtään haluamallaan tavalla, kun taas toiset saattavat toivoa enemmän ohjausta ja tarkkoja linjoja oman työnsä tekemiseen. (Vilkman 2016, 51.) Etäjohtajuus haastaa voimaannuttavaan johtamistapaan kontrolloivan perinteisen johtamistyylin sijaan. Lähijohtajan on luotettava, että työntekijä tekee sovitut tehtävät. Perinteisessä johtamistyyllisessä menestystä on mitattu osallistumisen sekä tehtyjen työtuntien perusteella, kun taas etäjohtamisen menestyksen mittareina käytetään suorituskykyä, tuloksia ja tuotoksia. (Cook 2019, 20–21; Työterveyslaitos 2020, 70.)

Yhdysvalloissa vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan etätyön johtamiseen voidaan nostaa viisi periaatetta, jotka tukevat etätyössä olevia työntekijöitä. Läpinäkyvä ja jatkuva kommunikaatio lähijohtajien ja alaisten kesken on tärkeää. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostivat läpinäkyvää vuorovaikutusta, jossa johto perusteli päätöksiään. Fyysisen sekä mielenterveyden tukemisessa ja sosiaalisen eristäytymisen tuomien haittojen hallinnassa on tärkeää, että lähijohto tarkistaa säännöllisesti, miten heidän alaisillaan menee. Myös virtuaalisilla kahvi- tai jumppahetkillä on merkitystä, mutta ne eivät voi korvata johtajien henkilökohtaista kontaktia tiiminsä kanssa. Etätyöntekijöiden sitoutumisen ja suorituskyvyn tukemisessa on tärkeää, että organisaatiot määrittävät suorituskyvyn arviointia uudelleen, jotta tuottava työntekijä ei kärsi siitä, ettei hän ole fyysisesti paikalla ja hänellä on mahdollisuus samanlaiseen urakehitykseen, kuin lähityötä tekevilläkin. Etätyön tekeminen saattaa aiheuttaa paradoksin. Toisaalta kotoa työskentely vähentää esimerkiksi työmatkojen pituutta ja aikaa sekä antaa vapauden mukauttaa työntekijän omia aikatauluja, jolloin heillä on myös enemmän aikaa perhe-elämälle. Toisaalta etätyö voi aiheuttaa työntekijälle tunteen, että hänen on oltava käytössä 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa. Tämä voi hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa. Tämän paradoksin hallinnassa voi auttaa muun muassa palkallisen vapaa-ajan myöntäminen sekä tukemalla työntekijöitä lopettamaan työnteko etätyössäkin tiettyyn aikaan. Myös strategisten painopisteiden esillä pitäminen on tärkeä tuki työntekijöiden tukemisessa etätöissä. Johtoportaan on kyettävä rakentamaan ja ylläpitämään tervettä organisaatiokulttuuria myös silloin, kun useimmat työskentelevät kotoa käsin, jotta organisaation strategiaa voidaan viedä eteenpäin. (Sull ym. 2020, 5–8.)

Etäjohtamisen erityispiirteinä (kuvio 5) korostuvat siis luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen merkitys, etätyöskentelyn edellytysten luominen, suorituksen johtaminen sekä työntekijöiden kuormittumisen seuranta (Rauramo 2021).



Kuvio 5. Etäjohtamisen erityispiirteitä (mukaillen Rauramo 2021)

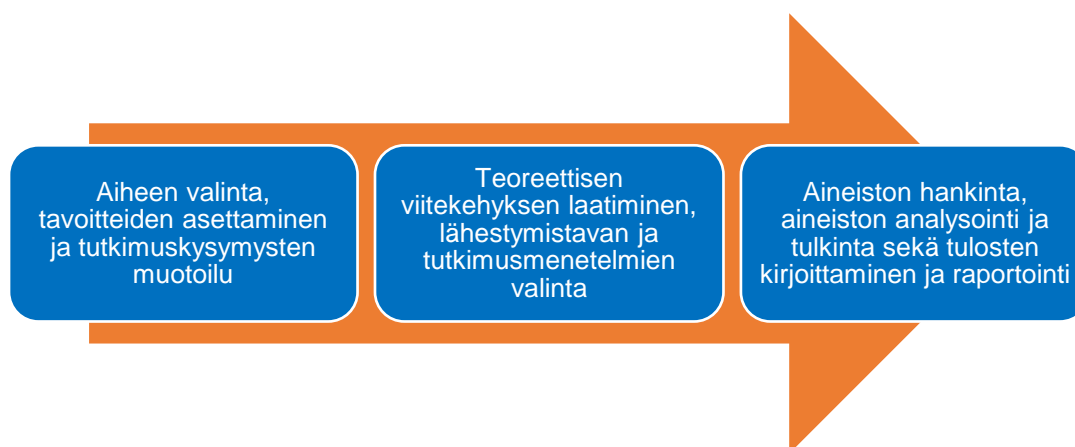
Työhyvinvoinnin johtamisessa etänä tulee tarkastella työn toimintaympäristön vaativuustekijöitä. Jokaisessa työssä itsessään on erilaisia vaatimustekijöitä. Esimerkiksi hoitotyössä vaatavuus syntyy ihmisten kanssa toimimisesta, sairauksien tuntemisesta tai terveyden edistämisen osaamisesta. Tämän lisäksi tulevat vielä vaativuustekijät, jotka syntyvät toimintaympäristössä. Etätyötä tarkastellessa täytyy pystyä ottamaan huomioon, miten työntekijä osaa työskennellä kotona tai esimerkiksi lentokentällä, miten hän osaa rajata työaikaansa ja säädellä työ- sekä vapaa-ajan jaksottamista. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 88–89.) Työhyvinvoinnin tukemisessa etänä yhtenä tärkeimmistä asioista on joustavuus. Työntekijän on hyvä saada itse jaksottaa työntekeminen, sillä siirtymistä työpaikan ja kodin välillä ei tapahdu, jolloin työn ja vapaa-ajan erottaminen on haasteellisempaa. Lähijohtajan on tärkeää tukea työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja, jolloin heidän on helpompi suunnitella omaa työtään, aikataulujaan, arjen organisointia sekä tavoitteissa pysymistä. (Hietala ym. 2021, 320–321.) Vuonna 2008 Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan joustavuus vaikuttaa työntekijöiden terveyteen tai hyvinvointiin (Casey & Grzywacz 2008, 42).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimusotteella pyritään ymmärtämään kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2018, 161). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muun muassa kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on näin ollen tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 98.) Vilkan (2021, 118) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Hänen mukaansa merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina sekä ihmisiin päätyvinä tapahtumina, kuten ajatuksina, toimintana tai yhteiskunnan rakenteita ja hallintavaltana. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena tavoittaa ihmisen oma kuvaus hänen kokemastaan todellisuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista sekä merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevalle asialle annetaan. Päästäkseen toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle, on tutkijoiden avuksi kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tutkimuksen tekemistä on pyritty helpottamaan. Laadullinen tutkimus voidaan avata vaiheittain (Kuvio 6). Vaiheet ovat aiheen valinta, tavoitteiden asettaminen sekä tutkimuskysymysten muotoilu. Tutkimusta varten laaditaan teoreettinen viitekehys sekä lähestymistavan valinta. Aineiston hankinnan jälkeen se analysoidaan sekä tulkitaan, jonka jälkeen tuloksista raportoidaan. (Juuti & Puusa 2020, 9, 12.)



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Juuti & Puusa 2020, 12)

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin Webropol-kyselylomakkeen avulla, jossa on seitsemän avokysymystä (Liite 2) ja siinä kysyttiin vastaajan ammatilliset taustatiedot. Lomakkeella kysyttiin, miten etätöön lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen, miten etätö on edistänyt tai kuormittanut työhyvinvoinnin johtamista ja mikä siinä on onnistunut. Lomakkeella kysyttiin myös, miten työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut lähijohtajana toimimisen aikana ja minkälaista tukea organisaatiolta on saatu työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kyselytutkimuksen etuna yleisesti on laaja tutkimusaineisto, sillä siihen voi saada enemmän vastaajia ja esittää useita kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2018, 195). Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa kyselylomakkeen täyttäminen oli myös lähijohtajien näkökulmasta sujuvampaa, sillä erillisiä aikatauluja ei tarvinnut sopia, vaan he vastasivat kyselyyn parhaaksi katsomallaan ajalla. Hirsjärven ym. (2018, 195) mukaan kyselytutkimuksen toteuttamiseen liittyy myös haasteita. Tutkijoiden ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet ja ovatko he vastanneet kysymyksiin rehellisesti. Mahdolliset vääринymmärrykset sekä vastaamattomuus voivat myös olla haittoina.

Verkossa tapahtuvan kyselyn etu on nopeus sekä taloudellisuus. Teknologian monipuolistuttua perinteisten tietokoneiden rinnalle ovat tulleet myös tabletit sekä älypuhelimet. Lomaketta rakentaessa on syytä ottaa huomioon, että vastaajat käyttävät erilaisia laitteita vastatessaan kyselyihin. Verkkokyselyä käytettäessä vähentyvät myös tutkijan omat työvaiheet ja aineisto on entistäkin luotettavampi, sillä syöttö- ja litterointi vaiheessa tehdyt lyöntivirheet tai vastaavat jäävät kokonaan pois. (Valli & Perkkilä 2015, 109–110.)

Haastattelulomakkeen kysymyksiä laadittaessa on varmistettava etukäteen kysymysten ymmärrettävyys. Myös toimintaympäristön tuntemus on tärkeää käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää. Ihmisten käsitysten sekä kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta edellyttää kohderyhmän ja toimintaympäristön tuntemusta, jossa henkilö kokee sekä muodostaa käsityksiään. (Vilka 2021, 127–130.) Laine (2015, 34) nostaa esille, että esituttuus on merkitysten ymmärtämisen edellytys. Lomakekysymyksiä laadittaessa saattaa haasteeksi muodostua se, että ne voivat peilata tutkijan ennakkokäsityksiä tutkittavasta asiasta. Tällöin vastaaja saattaa tunnistaa sen ja vastata tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemustensa tai käsitystensä mukaisesti. Kyselytutkimuksen tavoite on aineiston sisällöllinen laajuus enemmän kuin aineiston määrä. Kyselylomakkeessa kysytään taustatietoja, jotta tutkija kykenee hahmottamaan vastaajan maailmaa sekä millaista asiantuntemusta vasten henkilö kuvaa asioita. (Vilka, 2021, 127–131.) Tässä tutkimuksessa lähijohtajan työnkuvan

tuntemus sekä työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen ymmärtäminen työelämässä tukee laadullisen tutkimuksen tekoa.

Aineiston analysointiin otin pidennettyyn määräaikaan mennessä tulleet vastaukset. Aineiston katsotaan olevan riittävä, kun samat asiat kertaantuvat vastauksissa (Hirsjärvi ym. 2018, 183). Varauduin jatkamaan vastausaikaa kahdella viikolla, mikäli vastauksia ei ollut kertynyt tutkimuksen luotettavuuden kannalta tarpeeksi. Lopullinen vastausaika oli 26.11.2021 - 10.1.2022.

Hain tutkimuslupaa Kymsotesta, jonka sain 25.11.2021. Kyselylomake lähetettiin ensimmäisen kerran 26.11.2021 työsuojelupäällikön kautta Kymsoten hallinnon 17 lähijohtajalle. Vastausaikaa jatkettiin 13.12.2021 ja kohderyhmää laajennettiin koskemaan myös 20 aikuisten monialaisten palveluiden, asiakas- ja palveluohjauksen sekä ja kotihoidon päällikköesimiestä. Samalla vastausaikaa pidennettiin 31.12.2021 saakka. Tammikuun 2022 alussa pyysin työsuojelupäällikköä laittamaan lähijohtajille muistutusviestin koskien kyselyyn vastaamista ja samalla pidensin vastausaikaa 10.1.2022 saakka.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoimisen tavoitteena on tulkita, kuvailla sekä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkijan on hyvä tiedostaa aiheesta ennalta tietämiensä asiat sekä uskomuksensa, jotka siihen liittyvät. Esiymmärrys vaikuttaa aina aineiston hankintaan sekä analyysiin. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa on turha pyrkiä arvovapaaseen tutkimus tulokseen. Aineiston analysoinnin lopputuloksen laatu on kiinni tutkijan kyvystä tulkita sekä ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 143.) Analysoinnin tavoitteena on myös etsiä merkityksellisiä lausumia teoreettisen ajattelun sekä tutkimuskysymysten näkökulmasta (Koski 2020, 163).

Kyselylomakkeen vastausajan umpeutumisen jälkeen tarkistin aineiston. Tämän jälkeen järjestin aineiston tallennusta sekä analyyseja varten. Aloitin aineiston analysoinnin heti kyselyn vastausajan päätyttyä. Aineiston analysoinnin yhtenä tavoitteena on löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. Kertyneestä aineistosta tulee löytää keskeisimmät käsitteet, joiden valossa aineistokokonaisuutta voidaan tarkastella ja karsia pois tutkimustehtävän kannalta epäolennaisista aineistoa. (Kiviniemi 2015, 83.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia pidetään yksittäisenä metodina sekä väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysia tehtäessä tehdään päätös, mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen aineisto käydään läpi ja erotetaan siitä kiinnostavat

asiat. Aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään, jonka jälkeen siitä kirjoitetaan yhteenveto. Aineiston luokittelua pidetään yksinkertaisempuna aineiston järjestämisen muotona, kun teemoittelussa taas painottuu enemmän se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan eräänlainen yleistyys, tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–107.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108–110) nostavat esille kolme erilaista analyysin muotoa. Näitä ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi sekä teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tuomaan esille tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teoriaohjaavalla analyysillä taas tarkoitetaan sitä, että teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan siihen. Teorialähtöistä analyysiä pidetään perinteisenä analyysimallina. Analyysi nojaa johonkin tiettyyn malliin teoriaan tai auktoriteetin esittämän ajatteluun. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 108–110.) Analyysin tekeminen toteutuu vaiheittain (Kuvio 7). Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä, jonka ansiosta aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Tällöin analyysin toteuttamisessa voidaan tunnistaa sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä. (Puusan 2020, 148.)

Käytin aineiston analysointiin sisällönanalyysiä eli etsin merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Pelkistin aineistoa niin, että epäolennainen tieto jäi pois, hävittämättä kuitenkaan tärkeää tietoa. Ryhmittelin aineiston ja pyrin muodostamaan käsitteitä kuvaamaan merkityskokonaisuuksia. Tarkastelin analysoinnin pohjalta tekemiäni tulkintojani teoreettisen viitekehyksen avulla ja jatkoin analyysin tekoa vertaamalla aineistoa aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. Käytin apunani teoriaohjaavaa lähestymistapaa ja koostin luokkia pelkistämällä aineistoa.



Kuvio 7. Analyysin toteutuksen vaiheet (mukaillen Puusa 2020, 149)

Analyysin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää eli selkeyttää esiin nousevia merkityksiä ja pohtia niitä. Pelkkä analysointi ei riitä kertomaan tuloksia, vaan tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesin tekeminen kokoaa yhteen pääasiat ja auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Puusa 2020, 154–156.)

Webropol-alusta mahdollistaa kyselylomakkeen vastausten siirtämisen automaattisesti Word-tiedostoksi. Vastausajan umpeutumisen jälkeen tulostin vastaukset ja käytin värituseja ydinkategorioiden sekä keskeisten käsitteiden löytämiseen. Tulostin kaikki vastaukset Webropol-sivustolta kahdella eri tavalla. Toisessa tulosteessa kaikkien vastaajien vastaukset näkyvät yhden kysymyksen alla ja toisissa tulosteissa on yhden vastaajan vastaukset kerrallaan. Tämän jälkeen kävin vastaukset läpi vastaaja kerrallaan ja sen jälkeen kysymys kerrallaan. Vastausten kokonaismäärä jäi vähäiseksi, joten varsinaista saturaatiota ei jokaisen kysymyksen kohdalla ilmennyt. Toisaalta vastaukset olivat yhtäläisiä ja toisaalta vastauksissa oli täysin päinvastaisia näkemyksiä keskenään.

Tarkastelin vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin:

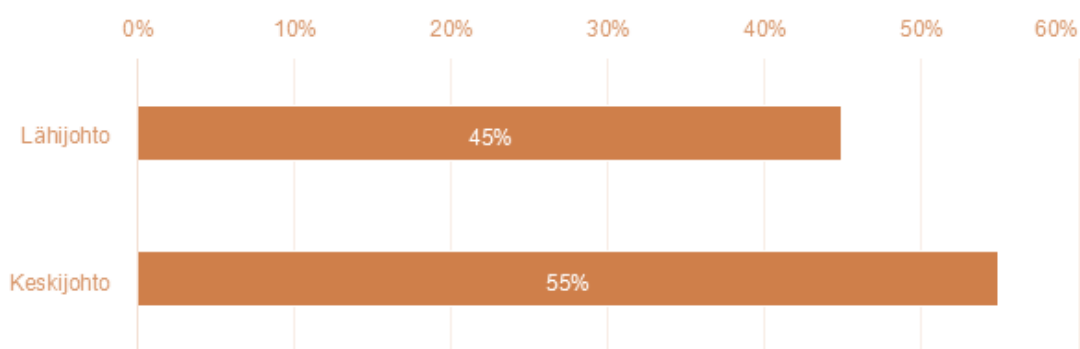
1. Miten etätyöskentely on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen?
2. Miten työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut?

Suurin osa vastaajista olivat vastanneet kysymyksiin vähintään yhdellä lauseella, jolloin keskeisten käsitteiden löytäminen lomakehaastattelun pohjalta oli hieman helpompaa. Analysointivaiheen auki kirjoituksessa otsikoin vastaukset kysymysten perusteella.

6 Tutkimustulokset

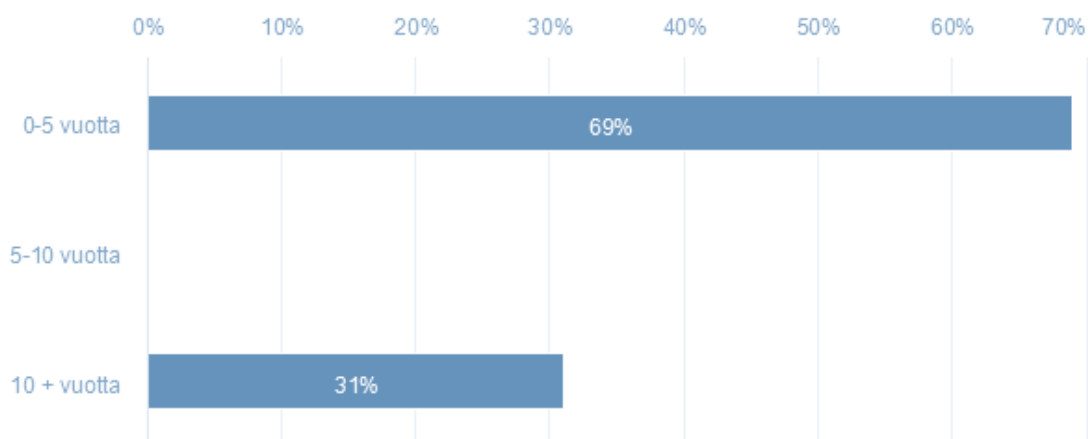
6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 13 esimiesasemassa olevaa henkilöä. Yksi henkilö oli jättänyt vastaamisen kesken vastaten vain taustatietoihin. Kaksi henkilöä oli jättänyt vastaamatta kohtaan ”Asemasi organisaatiossa”. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin tuli yhteensä 12 vastausta. Taustatietoihin vastanneista 45 % kertoi työskentelevänsä lähijohdossa ja 55 % keskijohdossa (kuvio 8).



Kuvio 8. Vastaajien esimiesasema

Tutkimukseen vastanneista 69 % ilmoitti toimineensa nykyisessä asemassaan 0–5 vuotta ja 31 % yli 10 vuotta (kuvio 9).



Kuvio 9. Vastaajien työkokemus

6.2 Etätyöskentelyn vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen

Etätyöhön siirtyminen nopeasti erityisesti Covid-19-pandemian vuoksi, vaikutti työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä lähijohtajat ja alaiset eivät nähneet enää normaaliin tapaan toisiaan. Vaikka Kymsoten organisaatiossa on ollut erilaisia ohjeistuksia käytössä myös etätyöhön liittyen, ei kukaan voinut varautua yhtäkkiseen muutokseen, joka keväällä 2020 tapahtui Suomessa käyttöön otettujen etätyösuositusten myötä. Tutkimustulosten mukaan etätyön lisääntyminen vaikutti työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi itse työhyvinvointiin. Vastajat nostivat esiin etätyöskentelyn mukanaan tuomia haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen sekä sitä edistäviä tekijöitä. Etänä työhyvinvoinnin johtamisen haasteiksi nousivat muun muassa sosiaalisten kontaktien vähentyminen, sillä lähijohtaja ei tavannut kasvokkain alaisiaan tai hänellä ei ollut vertaistukea saatavilla itselleen. Alaisten työnteon rajaaminen sekä avoimen keskustelun puuttuminen nähtiin myös haasteena. Etätyöskentely lisäsi joustavuutta sekä tehokkuutta työnteeseen. Joustavuuden lisääntyminen nähtiin työhyvinvointia ja sen johtamista edistävänä tekijänä.

Joustavoittaa työn tekemisen mahdollisuutta ja tehostaa sitä, koska siirtymiin ei enää kulu aikaa. (Keskijohto)

Joustavuus ja joustava yhteyden saanti. (Keskijohto)

Toisaalta molemmin puolinen joustavuus on lisääntynyt. (Asema ei tiedossa)

Työntekijöille voi antaa enemmän vapautta/vastuuta työskennellä etänä/lähityössä joustavasti oman työn ja elämän kannalta. Se lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Lähijohto)

Etätyön mukanaan tuoman matkustamisen vähentyminen nähtiin vapauttavan enemmän aikaa aktiiviseen työhön. Eräs lähijohtaja kertoi kiinnittäneensä työhyvinvoinnin johtamisessa huomiota erityisesti siihen, että hän antoi henkilökohtaisesti aikaa työntekijöilleen ja kysyi heidän jaksamisestaan. Etäkokouksissa haasteina nähtiin muun muassa aito mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja miten työntekijät saavat niissä tuotua oman näkökulmansa esille. Työntekijöiden arveltiin olevan passiivisempia etäyhteyksien välityksellä joko kohteliaisuuttaan tai omien mielipiteiden esiin tuomisen haluttomuuden vuoksi. Etäyhteyksien koettiin olevan tehokas tapa tiedottamiseen, mutta suuren työryhmän palaverin johtaminen etänä oli haasteellisempaa.

Ollaan useammin etänä yhdessä ja harvemmin yhteisissä tapaamisissa. Etäkokouksissa on omat haasteensa esim. avoimen keskustelun ja vuoropuhelun näkökulmasta (saako kaikki näkökulmansa esille, miten osallistavaa kokoukset ovat). (Lähijohto)

Etätyön lisääntyminen on johtanut siihen (ja ylipäättään koronarajoitukset), että lähipalavereita ei voi järjestää juuri lainkaan. Etänä, teamsilla, työhyvinvoinnin johtaminen työntekijäryhmille on mielestäni erittäin haasteellista. Kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä kamerallisia päätteitä, joten pelkän ääniyhteyden perusteella on vaikea arvioida tilanteita. Johtaminen on sitä vaikeampaa, mitä enemmän työntekijöitä on etäyhteydellä koolla. Suuryhmän vetäminen liveinäkin on oma haasteensa, vielä enemmän haastetta on toteuttaa se virtuaalisesti. Etäyhteydet sopivat hyvin tiedottamiseen sekä pienryhmissä tai kaksin asioiden hoitamiseen. (Lähijohto)

Tulosten mukaan etätyöskentely tukee työhyvinvointia sekä muun elämän yhteensovittamista. Etätyöskentelyyn siirtyminen toi lisää joustoa ja hieman jaksamistakin sellaisille työntekijöille, jotka pystyivät hyödyntämään etätyötä tehtäviensä hoitamisessa. Covid-19-pandemian mukanaan tuoma etätyön lisääntyminen oli kyselyn aikaan muodostunut jo rutiiniksi. Työhyvinvoinnin johtamista edistävänä tekijänä nähtiin palavereiden osallistumisaktiivisuuden lisääntyminen, sillä matkustamisen pois jäännin myötä päivän aikatauluttaminen on helpompaa.

Toisaalta positiivista on se, että palaverihin matkustamiseen ei mene aikaa; siten osallistumisaktiivisuuskin lisääntynyt, kun aikataulutus on helpompaa. (Lähijohto)

Palaverihin sitoudutaan paremmin, joten yhtäaikainen tiedottaminen onnistuu paremmin. (Lähijohto)

Muutoinkin ajankäytön katsottiin tehostuneen. Erään vastaajan mukaan hänen omassa tiimissään etätyö oli pääsääntöisesti tukenut työhyvinvointia. Hän kertoi myös saaneensa palautetta henkilöstöltä heidän kokeneen, että työn ja perheen yhteen sovittaminen on helpottunut.

Omassa tiimissäni etätyö on pääsääntöisesti tukenut työhyvinvointia. Säästynyt matkailu-aika maakunnallisessa monipaikkaisessa työyhteisössä on luonut väljyyttä erityisesti aamuihin. Henkilöstö kokee, että työn ja perheen yhteensovittaminen on helpottunut. (Vastaaja ei ilmoittanut asemaansa)

Suurin osa vastaajista nosti sekä edistäviä tekijöitä että kuormittavia tekijöitä, nähden etäjohtamisen mukanaan tuomat haitat sekä hyödyt. Etätyön edistäviä vaikutuksia nousi vastauksissa esiin vähemmän. Vastauksissa korostui enemmän itse työhyvinvointi kuin sen johtaminen. Muun muassa kamerallisten päätteiden puute koettiin haasteelliseksi arvioitaessa työntekijän työhyvinvoinnin tilaa. Etätyöskentelyn tuoma sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen on vaikuttanut työhyvinvointiin ja sen johtamiseen ja muun muassa ristiriitailanteiden ratkomisen vaikeutui etätyössä.

Vaikeuttanut mm. kokoontumisten vähentyessä, Tyhy päivien siirtymisessä ja sosiaalisten kontaktien vähentyessä. Päivittäisiin tapaamisiin liittyvien mitä kuuluu keskustelujen vähentyminen. (Lähijohto)

Työntekijät kaipaavat välillä yhteisiä tapaamisia ja tuovat toivetta esille. (Lähijohto)

Henkilöstö kaippaa lähijohtamista, mutta tällä hetkellä kaikki tapahtuu sähköpostilla tai Teamsillä, jo pelkästään eri alueilla sijaitsevien toimipisteiden takia. Vertaitukea ei toimistolla aina saatavilla, koska osa aina etätyössä. (Lähijohto)

Vaikeuttaa hankalien henkilöstö- ja työtilanteiden ratkomista (Keskijohto)

Etäyhteyden pitämiseen käytetyn Teams-sovelluksen katsottiin pääsääntöisesti toimineen hyvin ja etätapaamisia on onnistuttu sopimaan joustavasti. Myös henkilökohtainen yhteyden pitäminen lähijohtajan ja työntekijän välillä oli tarpeen mukaan mahdollista. Etätyöskentelystä huolimatta lähijohtajat ovat olleet helposti tavoitettavissa ja tiedottaminen on ollut onnistunutta. Teams-sovellus on tukenut myös yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja palaverihin on sitouduttu paremmin.

Olemme onnistuneet pitämään yhteisöllisyyttä yllä etätyön aikanakin mukaan luettuna visuaalinen johtaminen päivittäisjohtamisen mallin mukaisesti. (Vastaaaja ei ilmoittanut asemaansa)

Henkilökohtaiset teams-palaverit työntekijöiden kanssa. (Keskijohto)

Etäyhteydet mahdollistaa ihmisten tavoittamisen. (Keskijohto)

Etätyöyhteidet (Teams yms) toimivat hyvin. Työntekijät tavoittavat minut helposti. Saamme sovittua nopealla aikataululla tarvittaessa tapaamisen etäyhteyden avulla. (Vastaaaja ei ilmoittanut asemaansa)

Kyselyn vastausten mukaan esimiesasemassa olevat toivat esille, että kuormittumista lisäsivät muun muassa uuden johtamistavan opettelu sekä erilaisten toimintamallien kokeileminen ja valitseminen. Covid-19-pandemian nähtiin kuormittaneen ylipäätään niin paljon, että työhyvinvoinnin johtaminen oli jäänyt hieman taka-alalle. Erään vastaajan mukaan organisaatiossa ei ole tehty etätyösopimuksia, jolloin työhyvinvoinnin johtamiselle syntyi haastetta ja ihmissuhteisiin skismaa, kun osan lähijohtajista oletettiin olevan sellaisen etäisyyden päässä, että lähityöhön siirtyminen tarvittaessa on mahdollista ja toisten kohdalla tällaista tarvetta ei oletettu. Tällaisen eriarvoistumisen tunteen ehkäisemiseksi eräs lähijohtaja kertoi pyrkineensä välttämään kokousten järjestämisessä niin sanottua hybridimallia, jossa osa työntekijöistä on etänä ja osa fyysisesti samassa paikassa.

Lähijohtamisen vähentyminen sekä kasvokkain tapaamisten poisjäänti toivat haasteita havaita työntekijöiden niin sanottuja hiljaisia signaaleja oman jaksamisensa suhteen. Etätyötä tekevän työntekijän työnteon rajaaminen ja tauotuksen valvominen oli haasteellista. Etäpalaverien voimakas lisääntyminen toi haastetta myös työn tauottamiseen.

Kun ei olla voitu tavata, niin mahdolliset hiljaiset signaalit esim. uupumisen ensi oireet voivat jäädä huomaamatta. (Vastaaaja ei ilmoittanut asemaansa)

Toisaalta teams-palaverista toiseen siirtyminen ilman taukoja on välillä kuormittavaa ja kalenteri on täpötäysi kokouksia. (Keskijohto)

6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen muutokset

Tulosten mukaan suurin osa vastaajista toi esille, että työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut heidän työuransa aikana. Lähijohtajan perustyöhön ei enää ollut riittävästi aikaa eikä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ollut aikaa "olla kuulolla". Työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut haasteellisemmaksi ja korona-aika on sitä osaltaan hankaloittanut. Myös organisaatiomuutokset ovat hankaloittaneet työhyvinvoinnin johtamista. Organisaation muuttuvat ohjeistukset sekä vastuulla olevien yksiköiden sekä työntekijöiden määrän lisääntyminen ovat tuoneet mukanaan haasteita. Lähijohtajien määrän vähentäminen sekä yksiköiden lisääntyminen on johtanut siihen, että lähijohtajuus itsessään on etäjohtamista ja se on tuonut haasteita myös ajankäytön suhteen. Lähijohtajia on vähennetty kuntayhtymän aikana ja haasteeksi on noussut seurata työyksikön ilmapiiriä tai työhyvinvointia. Myös Covid-19-pandemian tuoma muutos kuvattiin tapahtuneen nopeasti.

Vastuulla olevien yksiköiden ja työntekijöiden määrä on lisääntynyt. Enää ei ehdi toteuttaa lähiesimiestyötä ja olla kuulolla työhyvinvointi- ja muissa asioissa työyksiköissä. Esimiehenä joutuu johtamaan kauempaa ja käytössä työntekijää/ työryhmää kohti on erittäin vähän aikaa, joka on erittäin harmillista. (Lähijohto)

Ajankäyttö suurien työntekijämäärien takia on muutenkin työhyvinvointiasioihin keskittymistä vaikeuttava asia. (Lähijohto)

Muuttunut haasteellisemmaksi muuttuvien ohjeistuksien/tilanteiden myötä. Ajantasaisen tiedottamisen haaste näin pikaisesti muuttuvassa ajassa on haasteellista. (Lähijohto)

Siirtyminen etätyöhön oli salamannopea, palvelussamme ei aiemmin tehty etätyötä (Lähijohto)

Lähijohtajat näkivät henkilöstön olevan kuormittunutta asiakaspinnassa tehdyn työn vuoksi, joten ajantasaisen tiedon tuottaminen työntekijöille nähtiin haasteellisena jatkuvasti muuttuvien ohjeistusten myötä.

Henkilöstö erittäin kuormittunutta pelkästään asiakaspinnassa tehtävän työn vuoksi, mutta myös organisaation antamien epäselvien ohjeistusten myötä. (Lähijohto)

Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä muutoksena nähtiin tiedottamiseen liittyvä haasteellisuus. Lähijohtajien alaiset kaipaavat etätöissä yhteisiä lähitapaamisia ja työntekijöitä onkin rohkaistu rakentamaan yhteisesti hyvää työyhteisöä. Eräs lähijohtaja pyrki järjestämään fyysistä läsnäoloaan tarpeen mukaan.

Työntekijät kaipaavat välillä yhteisiä tapaamisia ja tuovat toivetta esille. Olemme pyrkineet yhdessä luomaan hyvää työyhteisöä, koska olemme huomanneet sen kannattelevan raskaassa työssä. Tuon teemoja työntekijöille esiin esim. kehityskeskusteluissa. Toisaalta työntekijät ovat myös itse olleet rakentavia ja aktiivisia hyvän työyhteisön rakentamisessa. (Lähijohto)

Pystyn organisoimaan oman työni, joten olen tarvittaessa enemmän läsnä toimipisteessä, jos näen, että se on tarpeellista (Vastaja ei ilmoittanut asemaansa)

Kyselyn vastauksissa nousi esille, etteivät vastaajat kokeneet saaneensa tukea organisaatiolta työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastauksista nousi esille, että organisaatiossa on tarjolla paljon teoreettista tietoa, toimintamalleja sekä ohjeistuksia, kuten tutkimustyön aiheen alkuperä eli strategisen työkykyjohtaminen-hanke. Usea vastaaja kuitenkin toi esille, ettei konkreettista käytännön apua työhyvinvoinnin johtamiseen ole. Usea vastaaja totesi myös suoraan, etteivät olleet saaneet tai eivät osanneet sanoa olivatko saaneet apua työhyvinvoinnin johtamiseen omalta organisaatioltaan.

Käytännössä ei ole apuja annettu, tarvittaisiin koko organisaation laajuudessa puuttumista tähän asiaan. (Lähijohto)

Toisaalta välillä tuntuu, ettei organisaatio itse noudata omia ohjeitaan. Esim. teams kokousten katkeamaton virta on joinakin päivinä suuri haaste. (Lähijohto)

Sähköiset työkalut, joita on runsaasti esimiehen työn tukena, ovat toisaalta positiivista tukea, toisaalta järjestelmien runsaus ja pinnalliset perehdytykset ohjelmiin vaikeuttavat täysipainoista hyödyntämistä. Ajankäyttö suurien työntekijämäärien takia on muutenkin työhyvinvointiasioihin keskittymistä vaikeuttava asia. (Lähijohto)

Puheen tasolla erittäin haasteellista tukea henkilöstöä, kun johdolla ei ole antaa työkaluja tähän käytännön toteuttamiseen. (Lähijohto)

Organisaatio tarjoaa teoreettista tukea työhyvinvoinnin johtamiseen ja koulutusten merkitys sekä erilaiset organisaation tarjoamat toimintamallit ja ohjeistukset nousivat vastauksissa esille. Eräästä vastauksesta nousi esille, että organisaatiossa on myös tarjolla lähijohtajille suunnattuja kokouksia, joissa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista.

Koen, että olen saanut esim. ohjeita, koulutusta, suosituksia. (Lähijohto)

Sähköiset työkalut, joita on runsaasti esimiehen työn tukena, ovat toisaalta positiivista tukea, toisaalta järjestelmien runsaus ja pinnalliset perehdytykset ohjelmiin vaikeuttavat täysipainoista hyödyntämistä. (Lähijohto)

Kymsote on mukana mm. yhteisessä ESR rahoitteisessa strateginen työkykyjohtaminen hankkeessa, jossa on käyty laajasti läpi eri työkykyjohtamiseen liittyviä teemoja strategia tasolta operatiiviselle käytännön tasolle. (Vastaa ei ilmoittanut asemaansa)

Meillä on säännöllisesti esihenkilöiden kokoukset, joissa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista. (Vastaa ei ilmoittanut asemaansa)

7 Yhteenveto

7.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten muun muassa Covid-19-pandemiasta, digitalisaatiosta sekä useiden toimipisteiden johtamisesta johtuva etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen Kymsoten organisaatiossa sekä kuvata työhyvinvoinnin johtamisen muutoksia. Tutkimuksen ajankohta sijoittui Covid-19-pandemian sellaiseen vaiheeseen, jossa etätyöskentelyä oli takana yli 1,5 vuotta. Vuoden 2020 alussa Covid-19-pandemian takia voimaan tulleet etätyösuositukset muuttivat yhtiön nopeasti lähityöstä etätyöksi. Tällainen nopea muutos vaikuttaa organisaation lähijohtajilta saatuihin vastauksiin ja vastaukset voisivat mahdollisesti olla erilaisia, mikäli vastaajilla olisi takanaan jo useita vuosia etäjohtamista.

Suurin osa vastauksista koski työhyvinvointia eikä niinkään työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimustuloksista nousi varsin vähän esiin työhyvinvoinnin johtamisen muutoksista tai etätyön vaikutuksista siihen. Varsinaista saturaatiota ei itse johtamisen kysymyksiin noussut, mutta kyselyssä nousi esiin etätyön vaikutuksia yhtiöön sekä työhyvinvointiin liittyen, joita aiemmissakin tutkimuksissa on esiintynyt. Lähijohtajat nostivat esiin haasteet alaistensa työn sekä vapaa-ajan jaksottamisen sekä alaisten toiveet lähtöpäätöksistä sekä etäyhteyksien kautta tulleista vaikeuksista liittyen työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Vastausten perusteella työhyvinvoinnin johtamisen haasteiksi nousevat sosiaalisten kontaktien vähentyminen sekä alaisten työn rajaamisen sekä tautituksen valvonta. Myös Vartiainen ja Hyrkkänen (2010, 89) nostavat yhtiön rajaamisen haasteena esille, jolloin yhtiökä ei esimerkiksi kykene hallitsemaan kodin ja työn raja-aitoja, ja hän voi työskennellä rajattomasti unohtaen palautumisen merkityksen.

Tämän tutkimuksen mukaan etätyöskentelyn lisääntyttä työhyvinvoinnin johtamista edisti työn joustavuuden vahvistuminen. Hietala ym. (2021, 320–321) toteavat, että työhyvinvoinnin tukemisessa etätyöskentelyssä yhtenä tärkeimmistä asioista nähdään joustavuus. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että lähijohtajat olivat hyvin alaistensa tavoitettavissa, joka on myös Rauramon (2018) mukaan tärkeää. Hänen mukaansa myös yhteisöllisyyden rakentaminen etätyötä tekevien keskuudessa on tärkeää ja myös Kymsoten lähijohtajat olivat onnistuneet luomaan yhteisöllisyyden tunnetta huolimatta etäyhteyksistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella joustavuuden lisääntyminen ja perhe-elämän sekä työn yhteensovittamisen helpottuminen ovat tukeneet työhyvinvointia. Myös Casey ja Grzywaczin (2008, 42) mukaan yhtiön joustavuus tukee terveyttä ja hyvinvointia.

Vartiainen ja Hyrkkänen (2010, 95) nostavat esille hajautetun työn kuormitustekijänä, että sosiaalisten konfliktien ratkominen etänä on haasteellista. Tämänkin tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen nosti esiin haasteen ratkoa henkilöstön välisiä ristiriitoja. Tässä tutkimuksessa esiin nousseiden tulosten mukaan etäyhteydet mahdollistivat lähijohtajan sujuvan tavoitettavuuden ja myös muut työntekijät olivat paremmin tavoitettavissa. Surakka ja Laine (2011, 195–198) sekä Rauramo (2021) nostavat myös esiin, miten lähijohtajan avoin kommunikointi sekä tavoitettavuus etätyöskentelyssä on tärkeää. Myös Stenbergin ja Rigby Forsin (2022 37) tekemän tutkimuksen mukaan työyhteisön yhteenkuuluvuus oli jopa parantunut, kun koko työryhmällä ja lähijohtajalla oli nyt päivittäinen kontakti, jota heillä ei ennen etätyön tekemistä ollut aiemmin ollut.

Tämän tutkimuksen mukaan lähijohtajat kiinnittivät huomiota alaisensa yksilölliseen kohtaamiseen myös etäyhteyksien avulla, jolloin myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa oli helpompi kiinnittää huomiota. Myös Hietala ym. (2021, 316–317) nostavat etäjohtamisessa esille, miten tärkeää on kohdata alaisia yksilöllisesti ja myös videoyhteyden välityksellä, jolloin lähijohtaja pystyy paremmin huomioimaan työntekijän sanatonta viestintää. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös se, ettei kaikilla työntekijöillä ollut käytössään kamerallisia päätteitä, jolloin pelkän ääniyhteyden perusteella on ollut haasteellisempaa arvioida työntekijän kokonaistilannetta työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyen.

Tämän tutkimuksen mukaan etätyöskentely on vähentänyt sosiaalista kanssakäymistä ja se on vaikuttanut työhyvinvointiin sekä sen johtamiseen. Lähijohtajat ovat saaneet alaisiltaan pyyntöjä tavata kasvokkain. Sull ym. (2020, 6) nostavat esille, miten tärkeää fyysisen sekä mielenterveyden tukemisessa ja sosiaalisen eristäytymisen tuomien haittojen hallinnassa on tärkeää, että lähijohto tarkistaa säännöllisesti, miten heidän alaisillaan menee. Osa tähän tutkimukseen osallistuneista lähijohtajista kertoikin pyrkineensä antamaan henkilökohtaisesti aikaa alaisilleen joko etäyhteyksin tai olemalla tarvittaessa fyysisesti läsnä työyhteisössä, sillä avoimen keskustelun epäiltiin jääneen etätyöskentelyssä vähemmälle. Toisaalta Nakrošienė ym. (2019, 97) tutkimustulosten mukaan vähentynyt kommunikointi kollegoiden kanssa vaikuttaa myönteisesti työntekijän tuottavuuteen. Tutkimustuloksissa nousikin esiin työnteon tehokkuuden lisääntyminen.

Lähiesimiesasemassa työskennelleistä usea koki, etteivät he organisaation toimintaohjeista huolimatta olleet saaneet tukea organisaatiolta työhyvinvoinnin johtamiseen. Organisaatio on määritellyt työkykyjohtamisen sekä sitonut työntekijöiden hyvinvoinnin osaksi strategiaansa. Forman ym. (2013, 3) mukaan työhyvinvointiin panostaminen on organisaation strateginen tehtävä, jolloin siitä tulisi myös olla selkeä suunnitelma olemassa. Pelkät ohjeet ja toimintamallit itsessään eivät ole strateginen suunnitelma, jossa mukana kulkevat

organisaation missio, visio sekä arvot. Tämä näkyi myös vastauksissa koskien organisaatiolta saatua tukea työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastaajista neljä ilmoitti suoraan, etteivät olleet saaneet ohjeita työhyvinvoinnin johtamiseen ja yksi vastasi, ettei osaa sanoa ja kaksi toi esille, että teoriassa ohjeita on olemassa ja käytännön tasolla ei. Toisaalta vastauksista kävi ilmi, että organisaatiolla on tarjolla paljon koulutuksia, ohjeistuksia ja suosituksia. Covid-19-pandemian tuomaan nopeaan etätyöskentelyn lisääntymiseen harva organisaatio oli varautunut ennalta.

Kymsoten (2022 c) vuosille 2021–2023 laatiman henkilöstöohjelman mukaan työkyvyn kehittäminen on osa säännönmukaista koulutusohjelmaa ja organisaatio järjestää lähijohtajille koulutusta ennakoivan turvallisuus- ja työkykyjohtamisen tueksi. Organisaatiolla on siis useita ja monipuolisia ohjeistuksia työkyvyn sekä työhyvinvoinnin tukemiseen sekä johtamiseen, siltikin monen vastaajan kokemus on, ettei organisaatiolta saa tukea työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen. Kymsoten henkilöstöohjelmassa nostetaan tavoitteena esille, että henkilökunta työskentelee ammattitaitoisena, työkykyisenä ja motivoituneena työuransa alusta loppuun saakka. Työyhteisössä sujuva ja turvallinen työ on kaikkien yhteinen asia ja se rakentuu ennakkoinnista, osaamisesta, ammatillisuudesta, työn ja terveyden yhteensopivuudesta sekä toimivasta työyhteisöstä. Tällainen työ edellyttää, että työkyvyn johtaminen on osa sekä strategista johtamista että päivittäistä lähijohtajan työtä. (Kymsote 2022c.) Strategiatyöskentelyssä on tärkeää myös avata organisaation arvot, visio sekä missio ylimmästä johdosta aina ruohonjuuritason työtätekeviin saakka. Jos strategia jää vain organisaation ylimmille portaille, on se pelkkä julkilausuma käytännön työtä tekeville työntekijöille tai lähijohtajille, kuten Forma ym. (2013, 8) myös tuo esille. Organisaation on myös tärkeää määritellä työhyvinvoinnin johtaminen, sitoa se selkeästi osaksi strategiaa ja sen lisäksi jalkauttaa se koko organisaatioon käytännön tasolle saakka sekä osallistaa työyhteisö aidosti kehittämistyöhön. Forma ym. (2013, 3) nostavat myös esille, miten organisaation menestymisen kannalta työhyvinvointi vaikuttaa organisaation työnantajamaineeseen, kustannuksiin sekä tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtajat ovat keskeisessä roolissa siinä, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita organisaatiossa johdetaan. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää, että työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät asiat ovat jalkautettu koko organisaatioon. Lisäksi Kuntatyönantajat (2020, 17–18) nostavat esille, että organisaation hyvä panostaa etätyön johtamiseen, kouluttamiseen sekä selkeään etätyön määrittelyyn.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä onnistumisena nähtiin etäyhteyksien, erityisesti Teams-sovelluksen toimivuus. Toimivat etäyhteydet ovatkin etätyön tekemisen edellytyksenä, kuten Rauramo (2021) toteaa. Myös Cook (2019, 26–28) toteaa, että sopivan työtilan puuttuminen tai organisaation puolelta riittävien työvälineiden puuttuminen

voi haitata etätyön tekoa kotoa käsin, joten tutkimuksen kohdeorganisaatio oli onnistunut tarjoamaan työntekijöilleen toimivat etäyhteydet.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden sekä eettisyyden kannalta, vaikkei niitä voikaan käsitteinä yksiselitteisesti määritellä. Uskottavuus viittaa siihen, miten suuri yleisö hyväksyy tutkimustulokset tosiksi. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa, että tutkija voi uskottavin perustein vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan, ja että hän on kyennyt käyttämään perusteltuja sekä oikeanlaisia lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimusongelman. Eettisyys tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tehdessään tutkimustaan. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä on huolehdittava muun muassa siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on hyvin tehty (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Näitä hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat muun muassa se, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, kun tutkimukseen käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Myös tutkimukseen liittyvän viestinnän tulee olla avointa. Tutkimuksen tekemiseen tulee olla tarvittavat luvat ja tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan sekä tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimuksen eettisyyteen liittyy vahvasti myös luottamuksellisuus. Tutkijat ovat veloitettuja suojelemaan vastaajien henkilöllisyyttä. Pienemmissä yhteisöissä anonymiteettiä ei välttämättä kuitenkaan aina pystytä pitämään. (Ryen 2007, 221.)

Hain Kymsotelta tutkimuslupaa suunnitelman hyväksynnän jälkeen, jonka liitteeksi laitoin kuvauksen tietojen käsittelystä. Tutkimuskysymyksiin vastattiin Webropol-kyselylomakkeen kautta, jonka organisaation yhteyshenkilö jakoi saatekirjeen (Liite 2) mukana. Tällöin vastaajien anonymiteetti säilyi eikä vastaajia pysty tunnistamaan jälkikäteen. Jokainen kyselylomakevastaus näkyy oman henkilökohtaisen Webropol-tunnukseni kautta, joten vain minä näen vastaukset. Kyselyyn vastaajien taustatietoina kysyttiin ainoastaan asema organisaatiossa sekä vastaajan kertyneet työvuodet. Tämä edesauttoi anonymiteetin säilymistä. Noudatin myös erityistä huolellisuutta käsitellessäni kyselyn vastauksia ja pyrin kaikessa toiminnassani rehellisyyteen ja tarkkuuteen.

Tutkimustulosten tulee myös olla luotettavia. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden mittarit ovat kehitetty kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, johon ne on omaksuttu luonnontieteestä kuten fysiikasta ja kemiasta. (Kananen 2017, 173.) Tuomen ja Sarajärven (2008, 160) mukaan metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Näitä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä ne ovat syntyneet määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu, sitä mitä on luvattukin ja reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä sekä toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Kananen 2010, 69.)

Kanasen (2012, 178) mukaan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun perusteena on aina riittävä dokumentaatio. Aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä valittaessa on kirjattava myös valintojen perustelut. Tässä on kyseessä menetelmien sekä koko työn arviointivuuden mahdollistaminen. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on tärkeää, että tutkimusasetelma on kunnossa, tutkimusmenetelmät on valittu oikein sekä ongelma on määritelty oikein. Hyvällä ennakkosuunnittelulla päästään luotettavuustarkastelussa parempaan tulokseen kuin pohtimalla työn loppuvaiheessa tekemisiä jälkikäteen. (Kananen 2017, 176–178.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää saturaatio eli kylläntyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että eri lähteiden tarjoamat tulokset alkavat toistua. Laadullisessa tutkimuksessa nähdään, kun vastaukset alkavat toistamaan itseään on saavutettu niin sanottu kylläntymispiste eli saturaatio. (Kananen 2017, 179; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99; Vilka 2021, 152; Charmaz 2000, 520.) Vahvistusta tutkimustuloksille voidaan hakea myös aikaisemmista tutkimuksista. Tämä edellyttää kuitenkin hyvää perehtyneisyyttä aihealueeseen. (Kananen 2017, 179.) Sekä työhyvinvoinnin johtaminen että etäjohtaminen ovat ajankohtaisia asioita tällä hetkellä, joten niistä löytyi useita eri tutkimuksia kyselyn vastausten analysointia varten.

Pyrin parantamaan oman tutkimukseni luotettavuutta sillä, että keräsin tietopohjaa erilaisista ja eri kielisistä tieteellisistä lähteistä ja vertasin lähteistä saatua tietoa omaan tulkittaani tuloksista. Tein aineiston analysointivaiheessa riittävää dokumentaatiota etsiessäni merkityssuhteita ja luokitellessani aineistoa. En itse työskentele kohdeorganisaatiossa, joten luotettavuutta lisää myös objektiivisempi näkökulma tutkimuksen kohteena olleisiin kysymyksiin. Tutkimuksen julkaisemisen jälkeen hävitän kerätyn aineiston asianmukaisesti. Kymsoten organisaatiolle lähettämäni tutkimusluvan liitteenä olleen käsittelytoimien kuvauksen mukaan suunniteltu aineiston 12 kuukauden säilytysaika lyhennettiin yhteistyössä Kymsoten tietosuojavastaavan kanssa 30.03.2022 niin, että kerätty aineisto hävitetään heti tämän tutkimuksen julkaisun jälkeen.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kyselylomake ei mahdollistanut jatkokysymyksiä, joita aineistoa analysoidessa nousi esiin. Tätä tutkimusta olisi mielestäni tarpeellista laajentaa haastattelututkimuksella, jolloin organisaatiolle saataisiin informaatiota siitä, miksei työhyvinvointiin liittyvien ohjeistuksien, mallien sekä suositusten jalkauttaminen käytännön tasolle ole ollut onnistunutta. Tutkimuksen kohderyhmää olisi hyvä laajentaa koskemaan etätyön vaikutuksia työhyvinvoinnin johtamiseen myös työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus olisi hyvä myös uusien Covid-19-pandemian päätyttyä, jolloin vastauksissa ei vaikuta ”pakon” edessä tehty etätyö, jolloin vastaukset ovat mahdollisesti erilaisia.

Lähteet

- Aura, O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2014. Tutkimusraportti. Strategisen työkyvyn johtaminen Suomessa. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy, Suomen Terveystalo ja Työterveyslaitos
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Zhichun, J.Y. 2012. Does working from home work? evidence from a chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics* 2015/01, 165-218. Viitattu 9.10.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. 2008. Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31-47.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. 2019. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Charmaz, K. Grunded theory. Objectivist and constructivist methods. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim.) 2000. *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publications, Inc., 509-535
- Cook, S. 2019. *Making a Success of Managing and Working Remotely*. United Kingdom: IT Governance Publishing
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. 2021. Not All Remote Workers Are Similar: Technology Acceptance, Remote Work Beliefs, and Wellbeing of Remote Workers during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*. 18(22), 12095. Viitattu 25.3.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. *Kevan tutkimuksia* 1/2013. Helsinki: Keva.
- Greenstein, S. 2021. Remote Work. *IEEE Micro* 2021/05, 110–112.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2021. *Esimiehen käsikirja 2021*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. *Tutki ja kirjoita*. 22.painos. Helsinki: Tammi.
- Iwashita, H. 2021. The future of remote work in Japan: Covid-19's implications for international human resource management. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 9(4), 7–18.

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 11. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 74–88.
- Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toimi.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 157–172.
- KT Kuntatyönantajat. 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kymsote. 2019. Työsuojelun toimintaohjelma 2020. Kymsoten sisäinen materiaali.
- Kymsote. 2019. Henkilöstön osaamisen kehittäminen Kymsotessa: Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2019 (luonnos). Viitattu 30.1.2022. Saatavissa <https://kymsote.fi/medias/Liite-nro-10-hallitus-16-7-2019.pdf?context=bWFzdGVyfHBkZi1hdHRhY2htZW50c3w2MDg3NTN8YXBwbGljYXRpb24vcGRmfGg1NS9oMjUvODgzMzUyNzkwNjMzNC9MaWI0ZS1ucm8tMTAtaGFsbGl0dXMtMTYtNy0yMDE5LnBkZnw0OGlyODM1NmFIYzMOjNDNkZTIhMWU5YjNhZDgyMWJhMGY5OTVmOWIzMDcwMmM3Y2QzMmZINDQ0MjkwMDRhOWU4>
- Kymsote. 2021. Tietoa Kymsotesta. Viitattu 10.7.2021. Saatavissa <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta>
- Kymsote. 2021. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020. Viitattu 21.09.2021. Saatavissa https://julkaisut.kymsote.fi:8443/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn_tweb.htm?+id=119546
- Kymsote. 2022. Aktiivisen työkyvyn tukemisen koulutus, osa 2-esitys. Kymsoten sisäinen materiaali.
- Kymsote. 2022. Aktiivisen työkyvyn tuen malli osa 1-esitys. Kymsoten sisäinen materiaali.
- Kymsote. 2022. Kymsoten Henkilöstöohjelma 2021–2023. Kymsoten sisäinen materiaali.

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Viitattu 5.10.2021. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 29–51.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. ja Nuutinen, S. 2015. INHIMILLINEN PÄÄOMA Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö
- Litchfield, P. 2021. Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*. 141(1), 11-12.
- Magnavita, N., Tripepi, G. & Chiorri, C. 2021. Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8037393/>.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mulki, J. P., Bardhi, F., Lassk, F. G., & Nanavaty-Dahl, J. 2009. Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*. 51(1), 63-69.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. 2019. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*. Emerald Publishing Limited, 87-101.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toimi.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 145–156.
- Prasad, D. K., Mangipudi, D. M. R., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. 2020. Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 11(4), 372–389.

- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä - digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. 2021. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Vlitattu 17.3.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/217606327-Etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa-paivi-rauramo-asiantuntija-ttm-tyoturvallisuuskeskus-ttk.html>
- Ryen, A. 2007. Ethical issues. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. and Silverman, D. (toim.) Qualitative research practise. London: Sage Publications Ltd, 218-235.
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. 2021. Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Frontiers in psychology*. 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan Management Review; Cambridge Vol. 61, Iss. 4, (Summer 2020), 1-10.
- Stenberg, S., & Rigby Fors, C. 2022. Upplevelser av att arbeta hemifrån under covid-19-pandemin: En kvalitativ intervjustudie om distansarbete och psykosocial arbetsmiljö.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Surakka, T. ja Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere:Taurus Media.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen, 11–44.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.
- Tilastokeskus. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Viitattu 10.8.2021. Saatavissa <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 15.09.2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Toim. Anttonen, H. & Räsänen, T. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 17.3.2022. Saatavissa [https://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20\(pdf\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20(pdf))
- Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 2.3.2022. Saatavilla <https://www.julkari.fi/handle/10024/130787>
- Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. Lauri Kokkinen. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.2.2022. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Työterveyslaitos. 2021. Vinkkejä etätöiden tekemisen tueksi. Viitattu 19.01.2022. Saatavissa <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>
- Työterveyslaitos. 2022. Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/strateginen-tyokykyjohtaminen-sote-muutoksessa>
- Undvall Olsson, F., & Erlandsson, N. 2021. Distansarbete på gott och ont: Könsskillnader i välmående vid distansarbete under coronapandemin.
- Uusitalo, R. 2021. Hyvinvointitekniologia, työhyvinvointi ja tuottavuus sosiaali- ja terveysalalla. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 109–120.
- Valtioneuvosto. 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>
- Valtioneuvosto. 2021. Hallituksen esitys sote-uudistuksesta ja sen lainsäädäntö hyväksyttiin eduskunnassa. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/>

/1271139/hallituksen-esitys-sote-uudistuksesta-ja-sen-lainsaadanto-hyvakysyttiin-eduskunnassa

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 79–99.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Żarczyńska-Dobiesz, A., & Gaura, K. 2021. The Effect of SARS-CoV-1 Pandemic on Remote Work: Research Results. European Research Studies Journal, 24 Special Issue 3.

Liite 1. Kyselylomakkeen saateteksti

Hyvä Vastaaja,

Opiskelen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa uudistavaa johtamista LAB-ammattikorkeakoulussa. Teen tutkimusta, miten etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen Kymsoten organisaatiossa. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen aineisto kerätään Webropol-lomakkeella ja vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu Kymsotessa työskentelevät lähi- ja keskijohdon henkilöt, jotka ovat itse tehneet etätyötä tai heidän alaisensa ovat siirtyneet etätyöskentelyyn.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistumalla kyselylomakkeen vastaamiseen, Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Kyselylomakkeen vastausaika on marraskuu 2021.

Vastaathan kyselyyn tästä linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/5A4D883AEF8C9895>

Yhteistyöstä kiittäen,

Elina Ketonen
sairaanhoitaja AMK
seksuaaliterapeutti
YAMK-opiskelija
elina.ketonen@student.lab.fi
p. 0445384770

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

Etätyön vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen

Kyselytutkimus: Miten etätyöskentelyn lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinninjohtamiseen Kymsoten organisaatiossa. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

1. Asemasi organisaatiossa

Lähijohto / Keskijohto

2. Työvuodet nykyisessä asemassa

0-5 vuotta / 5-10 vuotta / 10+ vuotta

3. Miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut työhyvinvoinnin johtamiseen?

4. Miten etätyö on edistänyt tai etätyö on kuormittanut työhyvinvoinnin johtamista?

5. Oletko saanut tukea organisaatiolta työntekijöiden työhyvinvoinninjohtamiseen? Jos olet, niin minkälaista?

6. Mikä on onnistunut työhyvinvoinnin johtamisessa etätyön lisääntyä?

7. Miten työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut esihenkilönä toimimisesi aikana?