

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Katariina Kammonen

MOBIILI TYÖ TYÖHYVINVOINNIN HAASTEENA

Työn imun näkökulma mobiilin työn asettamien vaatimusten hallintaan ja voimavarojen tukemiseen

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ:	4
1. JOHDANTO	7
1.1. Työhyvinvoinnin merkitys uudenaikaisessa työelämässä	7
1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	9
2. MOBIILI TYÖ	11
2.1. Mitä on mobiili työ?	11
2.2. Liikkuva työ ja monipaikkaisuus	13
2.3. Hajautettu työ	16
2.4. Mobiilin työn haasteet ja mahdollisuudet	17
3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU MOBIILISSA TYÖSSÄ	19
3.1. Mitä on työhyvinvointi?	19
3.2. Työn imu	21
3.3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	23
3.4. Mobiilin ja liikkuvan työn vaatimukset ja voimavarat	27
3.5. Työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa ja liikkuvassa työssä on yhteistyötä	32
3.6. Dialoginen johtaminen	35
3.7. Yhteenvedo	38
4. TUTKIMUKSEN TOTETUS	40
4.1. Tutkimusmenetelmät ja metodologia	40
4.2. Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus	41
4.3. Aineiston analysointi	43
5. NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNISTA JA TYÖN VAATIMUSTEN HALLINNASTA MOBIILISSA TYÖSSÄ	45
5.1. Taustatietoja tutkittavista	45
5.2. Kokemuksia hyvinvoinnista mobiilissa työssä	46
5.3. Kokemuksia mobiilin työn vaatimuksista ja voimavaroista	48
5.3.1. Matkustamiseen liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja	49
5.3.2. Useissa eri paikoissa työskentelyyn liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja	50
5.3.3. Työaikoihin liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja	53
5.3.4. Tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja	54

5.3.5. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja	54
5.4. Työn imu mobiilissa työssä	57
5.5. Millaista on hyvä työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä?	59
5.5.1. Itsensä johtaminen	59
5.5.2. Organisaation ja esimiehen tuki ja vastuu	60
5.5.3. Työyhteisö ja työyhteisön tuki	64
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1. Takaisin tutkimuskysymyksiin	65
6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	74
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET	83
LIITE 1. Haastattelupyyntö	83
LIITE 2. Haastattelukysymykset	85
LIITE 3. Henkilölista haastatelluista	87

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Perinteisestä etätyöstä mobiilin työn käsitteeseen	12
Kuvio 2. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli	24
Kuvio 3. Mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat	39
Kuvio 4. Mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat tässä tutkimuksessa	69

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Katariina Kammonen

Pro gradu -tutkielma:

Mobiili työ työhyvinvoinnin haasteena –Työn imun näkökulma mobiilin työn asettamien vaatimusten hallintaan ja voimavarojen tukemiseen

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ:

Suomen työelämä on viimeisten vuosikymmenten aikana kokenut suuria muutoksia. Keskeisin tuota muutosta ohjaava voima on tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen. Se on mahdollistanut työskentelyn lähes missä tahansa, niin toimistossa, kuin sen ulkopuolellakin. Moni työpaikka onkin muuttunut säännöllisestä työn tekemisen paikasta erilaisten projektien ja tiimien kohtaamispaikaksi. Tällaista joustavasti eri paikoissa tehtävää, tieto- ja viestintäteknologian tukemaa työtä kutsutaan mobiiliksi työksi. Samalla, kun työn ympäristö on laajentunut ja työ muuttunut kompleksisemmaksi, on työhyvinvoinnin merkitys kasvanut entisestään. Mobiilistyö on lisännyt työn joustavuutta ja itsenäisyyttä, mutta toisaalta tuonut mukanaan erilaisia työn vaatimus- ja kuormitustekijöitä, jotka vaativat niin työntekijöitä, kuin organisaatioitakin uudistamaan toimintaansa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, millaisia vaatimuksia ja voimavaroja mobiili työ tuo mukanaan ja millaisin keinoin noita vaatimuksia ja haasteita voidaan hallita ja johtaa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii työhyvinvoinnin positiivisen käsitteen, työn imun, tutkimuksessa paljon käytetty työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Se sisältää terveyden heikentymisen prosessin, jonka perusolettamuksena on, että liian korkeat työn vaatimukset johtavat työuupumukseen ja lopulta terveyden heikentymiseen sekä motivaatioprosessin, jonka periaatteena taas on, että riittävät työn voimavarat johtavat työn imuun sekä positiivisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin vaikutuksiin. Työhyvinvoinnin johtamista tarkasteltiin tässä tutkimuksessa niin itsensä johtamisen, esimiehen ja organisaation roolin, kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä viittätoista mobiilia työntekijää kahdesta suomalaisesta organisaatiosta. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluin. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaatimuksia ja voimavaroja mobiilit työntekijät työssään kohtaavat ja miten nuo vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten mobiilin työn mukanaan tuomia vaatimuksia voidaan hallita ja johtaa.

Suurimpina mobiilin työn voimavaroina haastateltavat näkivät työn itsenäisyyden lisääntymisen ja joustavuuden. Lisäksi voimavaroina pidettiin muun muassa helpottunutta yhteistyötä, tiedon helppoa saavutettavuutta, ja tehokkuuden lisääntymistä. Suurimpina vaatimuksina taas nähtiin kiire ja hektisyys, paineet olla jatkuvasti saavutettavissa sekä työn leviäminen vähän joka puolelle elämää. Kaiken kaikkiaan tutkittavat kokivat kuitenkin voivansa työssä melko hyvin ja mobiilin työn vaatimukset hallittiin suhteellisen onnistuneesti, mutta kehityskohteitakin löytyi. Mobiilin työn vaatimusten hallinnassa korostui itsensä johtaminen, mutta se edellytti ennen kaikkea yhteistyötä. Esimieheltä ja organisaatiolta odotettiin erityisesti luottamusta, kykyä aitoon keskusteluun, dialogista johtamisotetta, huomion kiinnittämistä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ymmärrystä mobiilin työn kuormittavuudesta sekä ennen kaikkea selkeitä tavoitteita ja odotuksia. Työyhteisön rooli näkyi ensisijaisesti hyvän ilmapiirin luojana, yhteen hiileen puhaltamisena ja tuen antamisena silloin, kun sitä tarvittiin.

AVAINSANAT: mobiili työ, uudenlainen työelämä, työhyvinvointi, työn imu, työhyvinvoinnin johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Työhyvinvoinnin merkitys uudenaikaisessa työelämässä

Suomen työelämä on murrosvaiheessa. Muutokseen on johtanut muun muassa teknologian kehittyminen, globalisaatio, ympäristötietoisuuden lisääntyminen sekä väestön ikääntymien. Keskeisin muutosta ohjaava voima on kuitenkin tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012: 1.) Työstä on tullut entistä enemmän teknologian mahdollistamaa ja toisaalta siitä riippuvaista. Teknologia luo kasvavia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia tapoja tehdä töitä. Yksi suurimmista teknologia kehittymisen vaikutuksista työhön on viime vuosina ollut mahdollisuus työskennellä eri paikoissa, niin toimistossa kuin sen ulkopuolellakin. Monet tietotyöntekijät voivat nykypäivänä työskennellä missä tahansa ja koska tahansa hyödyntäen uutta tieto- ja viestintäteknologiaa. (Duranova & Ohly 2016: 1, Bell 2010: 82–83.) Lisätäkseen työnteon joustavuutta ja tehokkuutta, monet organisaatiot ovatkin lisänneet tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä työssä (Brodt & Verburg 2007: 52).

Moni työpaikka on muuttunut säännöllisestä työn tekemisen paikasta erilaisten tiimien ja projektien satunnaiseksi kohtaamispaikaksi. Työtä tehdään yhä enemmän työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona, kulkuvälineissä tai asiakkaiden tiloissa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut kytkeytymisen tietoverkkoihin lähestulkoon mistä tahansa. Ollaan siirtymässä kohti niin sanottua 24/7 yhteiskuntaa. Teknologisin termein puhutaan ubiikkiyhteiskunnasta, jossa tietotekniikka toimii huomaamattomasti ympäristöönsä sulautuen. Suomi on tällaisen kehityksen kärkimaita. Syy siihen löytyy muun muassa suomalaisten ennakkoluulottomasta suhtautumisesta teknologian kehittymiseen ja nopeasta sukupolvimurroksesta. (Alasoini ym. 2012: 18–19.)

Tällaista tieto- ja viestintäteknologian tukemaa, joustavasti eri paikoissa tehtävää työtä kutsutaan mobiiliksi työksi. Mobiilia työtä tekevien osuus on kasvanut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana huimasti, ja kasvaa edelleen. Vuoden 2010 eurooppalainen työolotutkimuksen mukaan vuonna 2010 25 % työntekijöistä oli niin

sanottuja e-nomadeja, jotka tekevät työtä esimerkiksi kulkuneuvoissa, kotona tai asiakkaan luona tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Pohjoismaissa kyseinen prosenttiosuus oli yli 40 %. (Eurofound 2012). Vuoden 2015 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan lähes kolmasosa (30%) työntekijöistä työskentelee viikon aikana useissa eri paikoissa (Eurofound 2015).

Samaan aikaan kun työelämä on muuttunut kompleksisemmaksi, on työhyvinvoinnin merkitys työtehtävien monipuolisuuden ja työelämän haasteellisuuden myötä kasvanut. Työhyvinvointiin panostamisella on todettu olevan monia etuja. Taloudellisia etuja ovat muun muassa sairauspoissaolojen väheneminen, työn tehokkuuden lisääntyminen sekä työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten laskeminen. Esimerkiksi työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen on arvioinut, että työpahoinvoinnin hinta on 24–30 miljardia euroa vuodessa. Lisäksi hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, työn laatu paranee ja luovuus kasvaa. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa on perinteisesti nähty suurena, mutta lisäksi työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen työyhteisön jäsenen ja koko organisaation vastuulla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 7.)

Mobiilia ja monipaikkaista työtä tehdään monesti useissa eri paikoissa ja näin ollen mobiili työ laajentaa työntekijöiden toimintaympäristöä ja vähentää kontaktia esimieheen ja työyhteisöön. Laajentunut työympäristö tuo mukanaan paitsi joustavuutta ja itsenäisyyttä, mutta myös uusia vaatimus- ja kuormitustekijöitä, joiden hallinta vaatii niin työntekijöitä, heidän organisaatioitaan kuin myös työterveyshuoltoa uudistamaan toimintaansa. Mobiilin ja liikkuvan työn hyvinvointivaikutuksia on toistaiseksi tutkittu vielä melko vähän ja ne ovat edelleen vain osittain tiedossa. Monessa eri paikassa työtään tekevä ihminen joutuu alttiiksi erilaisille myönteisille ja kielteisille kuormitustekijöille, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointikokemuksiinsa ja joihin hän omilla voimavaroillaan ja toimillaan pyrkii vaikuttamaan. (Hyrkkänen, Koroma, Muukkonen, Lehti & Vartiainen 2013.) Yhteistyön ja luottamuksen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä kasvaa etenkin, kun kontakti työntekijän ja esimiehen sekä työyhteisön välillä vähenee. Tässä tutkimuksessa tartunkin juuri siihen haasteeseen, miten työhyvinvoinnista voidaan huolehtia ja miten sitä voidaan edistää,

kun työskentelyalue on laajentunut organisaation sisältä kotiin, kulkuneuvoihin, asiakkaan tiloihin tai jopa eri maihin.

Tässä tutkimuksessa mobiilia työtä tarkastellaan erityisesti mobiilin tietotyön näkökulmasta. Tietotyön käsitteellä ei ole tarkkarajaista, vakiintunutta määritelmää, mutta yleensä sillä viitataan luovuutta ja innovatiivisuutta vaativiin asiantuntijatehtäviin (Heiskanen 2003). Tietotyö -käsitteen rinnalle on noussut myös tietointensiivisen työn käsite. Esimerkiksi Sitran tietointensiivinen työ -kärkihankkeen suunnitteluvaiheen loppuraportissa tietointensiivinen työ määriteltiin näin:

”Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla.”

Blom, Melin ja Pöyriä (2000) nostavat tietotyön kriteereiksi tietotekniikan käytön työssä, työhön kuuluvan suunnittelun ja ideoinnin sekä vähintään ylemmän keskiasteen koulutuksen. Kuten jo edellä olevista määritelmistä tulee esiin, on tietotyötä tai tietointensiivistä työtä vaikea tarkasti määritellä. Tässä tutkimuksessa tietotyöläisyyttä tarkastellaan melko lavasti viitaten osaamista vaativiin asiantuntijatehtäviin, joissa työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla.

1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mobiilin työn vaikutuksia hyvinvointiin. Tutkimuksen avulla pyrin vastaamaan kysymykseen: **millaisia erityisiä työhyvinvointiin vaikuttavia vaatimuksia ja voimavaroja mobiiliin työhön liittyy?** Vaatimukset ja voimavarat viittaavat tässä työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, joka on työn imun yhteydessä paljon käytetty malli. Työhyvinvointia tarkastelenkin erityisesti työn imun kautta ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli toimii tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Muita tutkimuskysymyksiä, joihin pyrin tämän tutkielman avulla vastaamaan, ovat:

- Miten mobiili työ määrittelee työn tekemistä uudella tavalla?
- Mitä työn imu työhyvinvoinnin positiivisena käsitteenä tarkoittaa ja miten se auttaa ymmärtämään mobiiliin työhön liittyviä erityisiä työhyvinvoinnin haasteita?
- Miten mobiilin työn mukanaan tuomia haasteita ja vaatimuksia voidaan hallita ja johtaa?

Tutkimuksen kahdessa ensimmäisessä kappaleessa perehdyn mobiilin työn käsitteisiin, työn imuun sekä mobiilin työn hyvinvointivaikutuksiin alan kirjallisuuden ja tieteellisten julkaisuiden pohjalta. Kirjallisuuteen perehdyn hallintotieteellisestä näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyrin tarkastelemaan teoriaosuuden havaintoja ja mobilin työn luonnetta sekä hyvinvointivaikutuksia käytännössä. Teoriaosuuden ja empiirisen tarkastelun keskeiset havainnot ja johtopäätökset on koottu viimeiseen kappaleeseen.

2. MOBIILI TYÖ

Tässä kappaleessa tarkastelen, mitä on mobiili työ ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet liikkuva työ, e-työ, etätyö, monipaikkaisuus sekä hajautettu työ. Tarkastelen myös mobiilin ja liikkuvan työn etuja ja toisaalta taas haasteita niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin näkökulmasta.

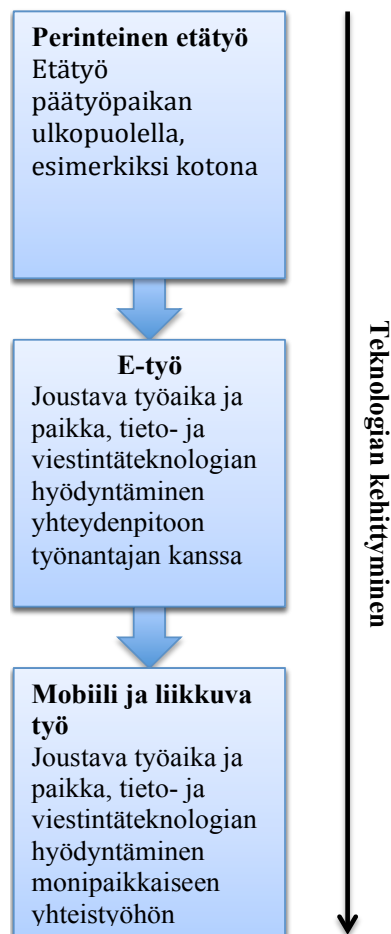
2.1. Mitä on mobiili työ?

Mobiilia työtä pidetään e-työn yhtenä muotona. E-työ tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla tehtävää työtä. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen työssä on yleistynyt niin, että suurin osa töistä voidaan nykyään laskea e-työksi. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005: 26.) Tässä tutkielmassa olen kuitenkin kiinnostunut erityisesti päätyöpaikan ulkopuolella tehtävästä, mobiilista työstä, jota tieto- ja viestintäteknologia tukee.

Yleensä käsite mobiili työ liitetään mahdollisuuteen tehdä töitä teknologian avulla joustavasti missä ja milloin tahansa. Mobiilia työtä tekevät työntekijät voivat työskennellä sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla erilaisissa työympäristöissä. Työympäristö voi olla esimerkiksi oma koti, primaarityöyhteisöt, kulkuvälineet, asiakkaan tilat tai vaikkapa hotellihuoneet ja kahvilat. Mobiiliksi työntekijäksi kutsutaan sellaista työntekijää, joka on poissa päätyöpaikaltaan yli kymmenen tuntia viikossa. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009: 9.)

Mobiiliin työhön liittyy useita eri käsitteitä ja niitä käytetään osittain limittäisesti. Alunperin kaikesta päätyöpaikan ulkopuolella tehtävästä työstä käytettiin englannin kielisiä termejä ”remote work” ja ”telework”, jotka voidaan suomentaa etätyöksi. Monesti työskentely tapahtui tällöin kotona. Myöhemmin alettiin käyttää myös termiä e-työ, jolla viitattiin kaikkiin niihin työtehtäviin, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa joustavuuden ja tehokkuuden saavuttamiseksi. Näistä termeistä uusin, mobiili työ mahdollistaa työskentelyn ja yhteistyön tekemisen lähes missä ja

milloin tahansa (kuvio 1). Mobiilissa työssä työntekijät tekevät osan, jotkut jopa suurimman osan, työajastaan työskennellen esimerkiksi kotona, mutta työskentely on mahdollista myös esimerkiksi kulkuvälineissä, hotelleissa tai asiakkaan luona. Mobiiliin työhön liittyy läheisesti myös mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri paikoista käsin. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on siis mahdollistanut yhä joustavammat työjärjestelyt. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010: 118–119.)



Kuvio 1. Perinteisestä etätyöstä mobiilin työn käsitteeseen (Vartiainen & Hyrkkänen 2010: 119.)

Mobiiliutta ja mobiilia työtä ei voida katsoa pelkästään yksilön näkökulmasta, jos halutaan ymmärtää mobiilin työn kompleksisuutta tavoitteellisena toimintana. Mobiilius

yhdistetään yleensä joko liikkumiseen tai langattomaan teknologiaan sekä eri paikoissa toimivaan ja niiden välissä liikkuvaan subjettiin. Mobiilius voidaan nähdä niin subjektin, työvälineen kuin työn kohteenkin ominaisuutena. Nämä kolme osatekijää muodostavat mobiilin työn toiminnallisen perusyksikön, joka toteutuu käytännön työelämässä eri paikoissa eli toimintaympäristöissä. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005: 3.)

Subjekteja mobiilin työn toimijoina voivat olla yksilöiden lisäksi työparit, työryhmät, organisaatiot tai verkostot. Työvälineen mobiilius liittyy tässä erityisesti langattomaan, mukana kannettavaan teknologiaan. Langaton teknologia mahdollistaa mobiilin työn, työskentelyn missä ja milloin tahansa. Lisäksi langattoman teknologia mahdollistaa kommunikoinnin ja yhteistyön etäällä toisistaan olevien toimijoiden kesken. Mobiilit työvälineet eivät kuitenkaan ole aina laitteita, vaan ne voivat olla myös sovelluksia tai palveluita. (Vartiainen ym. 2005: 7.) Perinteinen työn kohde on jokin aineellinen raaka-aine, tuote tai tavara. Mobiilissa työssä työn kohde on aineeton ja virtuaalinen. Se voi olla esimerkiksi piirustus tai dokumentti, jota voidaan sähköisesti siirtää paikasta toiseen ja jota työryhmän jäsenet voivat työstää samanaikaisesti useissa eri paikoissa. (Andriessen & Vartiainen 2006: 18.)

Lilischkin ja Meyerin (2003: 10-11) tutkimus kertoo millaisiin ryhmiin mobiilit työntekijät jakautuvat. Ylin johdon työntekijöitä oli tutkittavista 7 %, keskijohto muodosti ryhmästä 17%, asiantuntijat 14%, muut toimihenkilöt 26%, työnjohtajat 2%, ammattitaitoiset työntekijät 7%, muut työntekijät 3%, itsenäiset asiantuntijat 7%, maanviljelijät ja kalastajat 1% sekä itsenäiset yrittäjät 16%. Tässäkin tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat erilaiset johto- ja asiantuntijatyöt siis näyttävät olevan tyypillisin mobiilia työtä tekevä ryhmä.

2.2. Liikkuva työ ja monipaikkaisuus

Mobiiliin työhön liittyy läheisesti käsitteet liikkuva työ ja monipaikkaisuus. Mobiili työ on liikkuvaa työtä, kaikki liikkuva työ ei tosin ole mobiilia. Joissain ammateissa liikkuminen voi tarkoittaa liikkumista paikallisesti. Esimerkiksi kotihoidon, vartijan tai

ICT-tukihenkilön työ voi olla tällaista. Tällöin työtä yleensä myös tehdään varsinaisena työaikana, eikä se edellytä yöpymistä matkan aikana. Työskentelyalueen laajentuessa, matkustamiseen käytetty aika taas pitenee ja työaika voi muuttua niin, että se aiheuttaa muutoksia vuorokausirytmiiin ja vapaa-aikaan. (Työturvallisuuskeskus 2011: 5.)

Monipaikkaisuus taas tarkoittaa sitä, että mobiili työntekijä voi perustaa työpisteensä tarpeen mukaan lähes minne vain. Fyysiset työskentely-ympäristöt mobiilissa työssä on jaettu viiteen kategoriaan: kotiin, päätyöpaikkaan, liikkuviin paikkoihin, kuten autoihin, juniin, lentokoneisiin ja laivoihin sekä asiakkaan tai yhteistyökumppaneiden tiloihin (”muihin työpaikkoihin”) ja hotelleihin, kahviloihin yms. (”kolmansiin paikkoihin”). Mobiilin työn yhteydessä puhutaan fyysisten paikkojen lisäksi myös virtuaalisista paikoista. Virtuaalisilla paikoilla tarkoitetaan sähköistä työympäristöä tai virtuaalista työtilaa. Esimeriksi Internet ja Intranet luovat alustoja, joilla työskentely tapahtuu. Niitä voivat olla yksinkertaiset järjestelmät, kuten sähköposti tai erilaiset monimutkaisemmat viestintä järjestelmät kuten Skype. (Andriessen & Vartiainen 2006: 16.)

Ehkä tunnetuin, päätyöpaikan ulkopuolella tehtävän työn tavoista on etätyö, jolla on jo pitkät perinteet suomalaisessa yhteiskunnassa (Suutarinen & Vesterinen 2010: 80). Etätyön juuret ulottuvat jo 1970 –luvulle. Tuolloin ideana oli siirtää työ työntekijöiden luo, ettei työntekijöitä tarvitsisi siirtää sinne missä on työtä. Tällä pyrittiin liikennemuutosten sekä energian käytön vähentämiseen. Nykyään, teknologian kehittyminen ja talouden muutokset ovat tehneet etätyön tekemisestä entistä yleisempää. (Allen, Golden & Shockley 2015: 41.) Vuoden 2014 työolobarometrin mukaan etätyö on yleistynyt lähes nollasta noin viidennekseen palkansaajista vuosien 1990–2013 välillä. Vuonna 2014 joka kymmenes palkansaaja teki etätyötä vähintään viikoittain ja neljä prosenttia kuukausittain. Lisäksi 11 prosenttia palkansaajista teki satunnaisesti etätöitä.

Vaikka etätöistä on puhuttu jo vuosikymmeniä, on sen määritelmästä tutkijoiden keskuudessa edelleen erimielisyyksiä. Niin kuin mobiilista työstä yleisestikin puhuttaessa, liitetään etätyöhönkin useita eri termejä, kuten e-työ, joustavat työjärjestelyt ja virtuaaliset tiimit. Allen ym. (2015: 44) määrittelevät etätyön työn

tekemiseksi, jossa organisaation jäsenet korvaavat osan tavallisista työtunneistaan, vaihdellen joko muutamasta tunnista viikossa lähes kokoaikaiseen työskentelyyn, työn tekemiseen päätyöpaikan ulkopuolella, yleensä kotona. Yleensä etätöihin liittyy myös teknologian hyödyntäminen työtehtävien suorittamiseksi ja muiden kanssa kommunikoiduksi.

Etätöiden edut liittyvät sen joustavuuteen. Parhaimmillaan se myös mahdollistaa työn rytmittämisen omien tarpeiden mukaan, häiriöttömän työympäristön, työn ja perhe-elämän paremman yhteen sovittamisen, kohonneen työmotivaation ja työtehon sekä pitkien työmatkojen poistumisen. (Hanhike 2004). Organisaation kannalta etätöiden hyötyjä ovat muun muassa yksilöllisen osaamis pääoman tehokas hyödyntäminen ja kustannussäästöt tilavuokrissa ja työmatkakustannuksissa sekä mahdollisesti julkisen kuvan muodostuminen moderniksi ja dynaamiseksi. Toisaalta etätöiden ja muun e-töiden on katsottu voivan johtaa myös työajan pidentymiseen, totaaliseen työhön sitoutumiseen sekä työn kuormittavuuden kasvuun. Lisäksi on pelätty sosiaalista eristymistä ja vieraantumista yrityskulttuurista sekä urakehityksen pysähtymistä. (Vartiainen ym. 2005: 31.) Etätö nähdään yhtenä mobiilin työn osa-alueena, mutta poikkeaa siitä kuitenkin niin, että mobiilia työtä tehdään kodin lisäksi myös monissa muissa, vaihtuvissa paikoissa, joita ei alun perin ole suunniteltu työn tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2011: 6.)

Erilaisissa tiloissa ja paikoissa työskentelyn tarve riippuu kontekstista sekä työtehtävien keskinäisestä riippuvuudesta, eli siitä tehdäänkö työtä yksin vai vaatiiko se yhteistyötä muiden kanssa. Hyvin harvoin työtä kuitenkaan tehdään työpaikan ulkopuolella ilman virtuaalista yhteyttä muihin. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010: 122.) Mobiilissa työssä työ toteutuukin yleensä fyysisen ja virtuaalisen liikkumisen yhdistelmänä. Näin tapahtuu muun muassa silloin, kun liikkuva työntekijä tekee yhteistyötä hajallaan olevan ryhmän kanssa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen työssä tuokin mukanaan uuden ulottuvuuden fyysiseen liikkumiseen. (Vartiainen 2005: 6.) Vartiainen (2005: 6) kutsuu tätä ulottuvuutta toisen asteen liikkumiseksi ("liikkuva työntekijä liikkuu verkossa").

2.3. Hajautettu työ

Mobiili työ tuo mukanaan myös hajautetun työn, hajautetun yhteistyön ja hajautetun organisaation käsitteet. Hajautettu yhteistyö on keskeisin muutos vuosikymmenen aikana tapahtuneista muutoksista yhteistyön muodoissa (Suutarinen & Vesterinen 2010: 84). Hajautetussa työssä työyhteisön jäsenet ovat sijoitettu alueellisesti erillään oleviin työpisteisiin (Työturvallisuuskeskus 2011: 6). Hajautetut ryhmät eroavat tavallisista ryhmistä paikan, vuorovaikutuksen tavan ja liikkuvuuden suhteen. Hajautetuissa ryhmissä ainakin osa ryhmän jäsenistä työskentelee eri paikoissa. Määritelmän mukaan hajautetun ryhmän jäsenet myös liikkuvat. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 85.)

Organisaatiotasolla hajautetun työn olennainen piirre on se, että työ toteutetaan monen henkilön yhteistyönä.

”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004).”

Iso merkitys hajautetun työn ja hajautetun yhteistyön yleistymisessä on ollut ns. pilviteknologian kehittymisellä. Pilviteknologian avulla erilaisia tietoteknisiä palveluita on mahdollista ulkoistaa ja hajauttaa niin, että niitä voidaan hyödyntää joustavasti melkein missä tahansa. Tämä mahdollistaa sen, että työpaikan tietoverkkoihin on mahdollista kytkeytyä työpaikan ulkopuolella erilaisilla käyttöliittymillä. Näin ollen työn ja yhteistyön tekeminen on mahdollista joustavasti ja helposti. (Alasoini ym. 2012: 17.)

Työympäristön kompleksisuutta hajautetussa työssä voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden avulla. Näitä ovat paikka, aika, vuorovaikutuksen tapa ja moninaisuus. Hajautetussa organisaatiossa työskentely tapahtuu joko samassa paikassa tai eri paikoissa. Lisäksi paikka voi olla joko kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Hajautetun organisaation työntekijät voivat työskennellä joko samaan aikaan tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä. Yhteistyö voi lisäksi olla joko määräaikaista tai jatkuvaa.

Vuorovaikutuksen tapa mobiiliin työn ulottuvuutena tarkoittaa sitä, että kommunikointi ja yhteistyö voi tapahtua kasvokkain tai välittyneesti teknologian avulla. Moninaisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden kulttuuri sekä organisatorinen ja koulutuksellinen tausta voi vaihdella samanlaisesta hyvinkin erilaiseen. (Vartiainen ym. 2005: 43.)

Tiimejä, jotka hyödyntävät yhteistyössään tieto- ja viestintäteknologiaa ja joiden jäsenet ovat usein sijoitettuna alueellisesti erilleen, kutsutaan virtuaalisiksi tiimeiksi. Virtuaalinen tiimi tarkoittaa ryhmää, joka työskentelee yhteistyössä hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa ajasta, paikasta ja organisaatioiden rajoista riippumatta. Virtuaalisen tiimin jäsenet voivat työskennellä samassa toimistossa, mutta lähes yhtä hyvin tiimin jäsenet voivat olla sijoitettuna eri puolilla maata tai jopa maailmaa. (Berry 2011: 187.) Virtuaalisia tiimejä on erilaisia. Ryhmän jäsenet voivat esimerkiksi työskennellä aina samoissa, joskin toisistaan erillään olevissa paikoissa. Toisessa ääripäässä, ovat jatkuvasti liikkuvat, virtuaaliset tiimit, jotka eivät juuri koskaan tapaa toisiaan. Tieto- ja viestintäteknologian käyttäminen yhteistyön välineenä tekee virtuaalisen mobiiliin tiimin. Tällaisen ryhmän jäsenet eivät juuri koskaan tapaa ja tämä ryhmä muodostaakin ehkä suurimmat haasteet johtamiselle ja hyvinvoinnille. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 86–87.)

2.4. Mobiiliin työn haasteet ja mahdollisuudet

Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työn viemisen toimiston ulkopuolelle, mikä tekee mobiilista työstä joustavan tavan tehdä töitä niin ajan kuin paikankin suhteen. Suurimpia mobiiliin työn hyötyjä ovat muun muassa tuottavuuden kasvu, työntekijöiden hyvä tavoitettavuus, paremman ja joustavamman asiakaspalvelun mahdollistuminen sekä työntekijöiden voimaantuminen. Lisäksi mobiilityö voi luoda mahdollisuuden parempaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja nostaa työntekijän motivaatiota. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys luo lisäksi uusia mahdollisuuksia yhä innovatiivisemmalle liiketoiminnalle sekä mahdollistaa tietovarojen digitalisoinnin ja tietojen käsittelyn kustannusten alenemisen (Alasoini ym. 2012: 9).

Mobiili työ luo mahdollisuuksia kommunikoida tehokkaasti niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin toimittajienkin kanssa. Se mahdollistaa myös osaamisen ja osaajien käyttämisen siellä, missä ne on. (DasCupta 2011: 1.) Mobiili työ on myös yhdistetty taloudellisiin etuihin ja tehokkuuteen, koska se voi vähentää tarvetta matkustaa ja omistaa kiinteistöjä. Se saattaa lisätä organisaation houkuttavuutta työnantajana ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Joidenkin tutkimusten mukaan erityisesti nuoret työntekijät (Y-sukupolvi ja millenniaalit) arvostavat mobiilin työn tarjoamaa joustavuutta, itsenäisyyttä ja mahdollisuutta sovittaa työ- ja vapaa-aika paremmin yhteen. (Thomson & Caputo 2009: 3.)

Mobiili työ asettaa kuitenkin myös haasteita organisaatioissa. Vaikka mobiili työ on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana huimasti, on monessa organisaatioissa silti puutteelliset työkalut mobiilin työn johtamiseen. Mobiili työ voi luoda haasteita työn ja vapaa-ajan erottamiselle, työstä suoriutumiselle ja elämän laadulle. Lisäksi haasteita luo muun muassa sosiaalisten kontaktien ja työyhteisön tuen puuttuminen. (Chen & Nath 2008: 43.) Organisaation näkökulmasta ongelmaksi voi muodostua sen arvojen, kulttuurin ja identiteetin ylläpitäminen ja jatkuvuuden varmistaminen. Lisäksi yhteydenpito sähköisten viestintäkanavien kautta saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. (Bell 2010: 93.)

Mobiili työ on lisännyt työn tuottavuutta ja monelle se on merkinnyt myös työn vapausasteen lisääntymistä. Toisaalta se voi olla myös työn sekoittumista vapaa-aikaan. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta on joustomahdollisuuksista huolimatta tullut melko vaikeaa. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan jopa neljäkymmentä prosenttia suomalaisista työkäisistä ilmoitti, että he olisivat valmiita jopa tinkimään palkastaan, jos vapaa-aikaa olisi enemmän. Työn ja vapaa-ajan erottaminen onkin ehkä yksi suurimmista haasteista mobiilissa työssä. (Alasoini ym. 2012: 18.). Mobiiliin työhön liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.4.

3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU MOBIISSA TYÖSSÄ

3.1. Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää melko laaja-alaisena käsitteenä. Työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut arkikieleen ja näin ollen se on jokaiselle jollain tapaa tuttu. Työhyvinvoinnilla saatetaan tarkoittaa niin työturvallisuutta, fyysistä työympäristöä, terveyttä ja työkykyä, stressin ja työuupumuksen välttämistä kuin innostusta omasta työstä. Jotta työhyvinvointia voidaan tutkia, tulisi se kuitenkin määritellä tarkemmin. (Mamia 2009: 20–21.) Seuraavaksi pyrin määrittelemään, mitä työhyvinvoinnilla tässä tutkielmassa tarkoitetaan, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten sitä voidaan edistää.

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja kokonaisvaltainen ilmiö. Esimerkiksi työterveyslaitoksen määritelmän mukaan:

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekäs ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.”

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, se pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisenkin työhyvinvoinnin. Lisäksi nämä kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Tästä syystä työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena, ei vain irrallisina osa-alueina. Fyysinen hyvinvointi on ehkä se näkyvin osa hyvinvointia, tähän kuuluu esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, työn fyysinen kuormitus sekä ergonomiset ratkaisut. Viime vuosina on kiinnitetty yhä enemmän huomiota psyykkiseen työhyvinvointiin. Se pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Nykyään erityisesti toimistotyössä ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä fyysinen työhyvinvointi on jo melko hyvällä tasolla. Työstä, esimerkiksi kiireestä, johtuva psyykkinen pahoinvointi on kuitenkin nykyisin melko yleistä. Siksi juuri tämä osa-alue saattaa kaivata kohentamista. Lisäksi sillä saattaa olla olennainen merkitys muun muassa sairauspoissaolojen ehkäisemisessä ja työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012: 11–18.)

Sosiaalinen työhyvinvointi taas pitää sisällään sosiaalisen kanssakäymisen muun työyhteisön kanssa. Lämminhenkinen sosiaalinen kanssakäyminen lisää työyhteisön positiivista työilmapiiriä, mikä vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Henkinen työhyvinvointi liitetään osassa kirjallisuudesta psyykkiseen hyvinvointiin, mutta se voidaan nähdä myös omana osa-alueenaan. Henkisytyteen liittyy muun muassa se, miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten asiakkaita kohdellaan ja miten yhteistyö sujuu. Henkisytyteen työssä liittyy myös työntekijöiden arvostus ja tuki, yhteisöllisyyden tunne, merkitykselliseksi koetun työn tekeminen sekä työstä nauttiminen. (Virolainen 2012: 24–27.)

Yksi tärkeä osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joka myös erityisesti mobiilissa ja liikkuvassa työssä korostuu, on ergonomia.

”Ergonomia tutkii ihmisen, työn ja tekniikan vuorovaikutusta ja tuottaa tietoja ja menetelmiä, joiden avulla järjestelmät, tehtävät ja ympäristö sovitetaan ihmisen ominaisuuksien, kykyjen ja tarpeiden mukaisiksi. Tavoitteena on ihmisten turvallisuus, terveys ja hyvinvointi sekä toiminnan tehokkuus ja sujuvuus.”
(Virolainen 2012: 28.)

Ergonomia jakautuu fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Fyysisen ergonomian keskeisiä aiheita ovat muun muassa työasennot, työn vaatimukset, työpisteen tila sekä terveys ja riskitekijät työssä. Kognitiivinen ergonomia taas tarkastelee työn psyykkistä kuormitusta, ihmisen ja tietokoneen välistä vuorovaikutusta, inhimillisen toiminnan luotettavuutta ja koulutusta. Organisatorinen ergonomia on sosioteknisten järjestelmien, esimerkiksi toimintatapojen, prosessien ja organisaattiorakenteiden optimointia. Sen keskeisiä aihealueita ovat esimerkiksi työajat, työn suunnittelu, yhteistyö ja etätyö. (Virolainen 2012: 28–29.)

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työpaikka, työyhteisö ja työnteko, mutta myös yksilön oma asenne, elintavat ja muu elämäntilanne. Maslach ja Leiter (1997) ovat jäsentäneet hyvinvoinnin kokemista työssä tasapainomallin mukaan. Tasapainomallin mukaan työhyvinvointi on uhattuna, kun työn vaatimukset ja yksilölliset tai työhön liittyvät voimavarat ovat epätasapainossa. Yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa osaaminen, elämäntilanne, työnhallinta ja

paineensietokyky. Työhön liittyviä voimavaroja taas ovat esimerkiksi johtaminen, työympäristö, työn organisointi, työn sisältö sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet. Epätasapainoa voi aiheuttaa muun muassa työn määrä, vaikutusmahdollisuudet, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys ja arvot. Tässä tutkielmassa tarkastelen työhyvinvointia erityisesti positiivisen psykologian käsitteen, työn imun, kautta. Käsite syntyi 2000 -luvun alussa ja kuvaa työhyvinvointia myönteisenä tilana. Toisin kuin paljon tutkitut työuupumus, työstressi ja työssä jaksaminen, työn imu nähdään tuottavan pääasiassa positiivisia vaikutuksia työntekijän ja organisaation hyvinvointiin ja toimintaan. (Virolainen 2012: 90.)

3.2. Työn imu

Viime vuosikymmenellä, niin Suomessa kuin maailmallakin, on yleistynyt käsitys, jonka mukaan hyvinvointia käsitellään niin sanotusti kaksisuuntaisesti. Monesti työhyvinvointia on katsottu pahoinvoinnin ja jaksamisongelmien näkökulmasta. Viime vuosikymmenen aikana työhyvinvoinnin tarkasteleminen myönteisestä ja aktiivisesta näkökulmasta on kuitenkin yleistynyt. Lisääntynyt kiinnostus työhyvinvoinnin positiiviseen näkökulmaan on viime vuosina nostanut esille sellaiset ilmiöt, kuten työn imu, työssä voimaantuminen ja työn ilo (Virolainen 2012: 9).

Pohjaan työn imun käsitteen Schaufelin määritelmään. Schaufeli tutkimusryhmineen määrittelee työn imun ”pysyväksi, myönteiseksi, affektiivis-motivonaaliseksi tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002: 74). Työn imua kokeva työntekijä kokee työnsä energisoivaksi, innostavaksi, tärkeäksi ja merkitykselliseksi sekä sellaiseksi, johon hän haluaa käyttää aikaansa ja energiaansa. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011: 5.) Schaufeli ym. (2002) näkee työn imun myös pysyvänä ilmiönä sekä kaikkialle levittyvänä tilana, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn tapahtumaan, asiaan, käyttäytymiseen tai yksilöön.

Hakasen (2002: 44) mukaan tarmokkuus työn imun ulottuvuutena tarkoittaa sinnikkyyttä, halua panostaa aikaa ja energiaa työhön, kokemusta energisyydestä sekä kykyä selvitä myös vastoinkäymisten yli. Omistautuminen kuvaa kokemuksia työhön

samaistumisesta, inspiraatiosta, työn merkityksellisyydestä, ylpeydestä työtä kohtaan sekä kokemusta siitä, että työ tarjoaa sopivasti haasteita. Uppoutuminen taas on kokemusta syvästä keskittyneisyyden tilasta ja työhön paneutumisesta. Uppoutumista on verrattu myös ”flown” kaltaiseen tilaan, mutta Schaufelin mukaan uppoutuminen on ”flowta” pidempikestoinen ja pysyvämpi tila. Työhön uppoutuneena aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työstä voi olla vaikeaa.

Työn imua kuvaillaan usein yksilöllisenä ilmiönä, mutta se on myös kollektiivinen ilmiö. Kollektiivinen työn imu on jaettua tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Työryhmän tai -yhteisön työn imu syntyy yhteisistä kokemuksista ja vuorovaikutuksesta. Tutkimuksissa on huomattu työn imun olevan tarttuvaa, työryhmän työn imu on yhteydessä yksittäisen työntekijän kokemaan työn imuun. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012: 5.) Esimerkiksi Bakker, Van Emmerik ja Euwema (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että työryhmän työn imu oli positiivisessa yhteydessä yksilön työn imuun vielä senkin jälkeen, kun työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutus oli otettu huomioon. Työn imua kokevat yksilöt voivat välittää työyhteisössä omaa energisyyttään, innostustaan ja myönteisiä asenteitaan. Työn imu voi siis olla tarttuvaa työyhteisön sisällä, mutta sen lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että se voi tarttua myös puolisoiden välillä (Hakanen 2009: 37–38).

Työn imusta ja työnarkomaniasta löytyy yhteisiä piirteitä esimerkiksi ahkerasti työskentelyn osalta. Työn imun kokemus eroaa kuitenkin työnarkomaniasta niin, että työn imua kokeva työntekijä työskentelee ahkerasti, koska hän haluaa ja koska työ on mielekästä, ei siksi että hän kokisi työn olevan ainoa nautinnon kohde elämässä tai kokisi pakkoa työntekoon. (Bakker ym. 2011: 5.) Työn imu on nähty myös suorana antiteesinä työuupumukselle. Esimerkiksi Maslach ja Leiter (1997) määrittelevät työn imun työuupumusoireiden puuttumisena: ammatillisena tehokkuutena, sitoutumisena ja energisyytenä. Heidän mukaansa työn imu voidaan siis arvioida työuupumuksen puuttumisena tai sen vastakohtilla. Schaufelin ym. mukaan työn imu sen sijaan on itsenäinen ja työuupumuksesta erillinen käsite. Se kylläkin on positiivinen vastakohta työuupumukselle, mutta kyse on kuitenkin kahdesta erillisestä työhyvinvoinnin

käsitteestä ja niitä tulisi sisällöllisen eron vuoksi tutkia erillisinä ja toisistaan riippumattomina. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008: 188.)

Työn imulla on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Työhön liittyvät positiiviset vaikutukset voivat olla esimerkiksi työhön ja organisaatioon sitoutuminen ja vähäiset aikomukset vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi Hakasen, Schaufelin & Aholan tutkimus (2008) osoitti, että suomalaisten yli 45-vuotiaiden hammaslääkäreiden halukkuus jatkaa työelämässä pidempään kasvoi työn imun lisääntyessä. Työn imun on osoitettu olevan myönteisessä yhteydessä myös työssä suoriutumiseen, aloitteellisuuteen, työyhteisön innovatiivisuuteen sekä oppimismotivaatioon. Työyhteisön työn imu voi vaikuttaa myönteisesti myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. (Hakanen 2009: 39–40.) Esimerkiksi Salanovan, Agutin ja Peiron tutkimuksessa (2005) havaittiin, että työn voimavarat olivat yhteydessä työn imuun, mikä taas johti hyvään palveluilmapiiriin ja lopulta asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaiden arvoihin työntekijöiden hyvästä työssä suoriutumisesta.

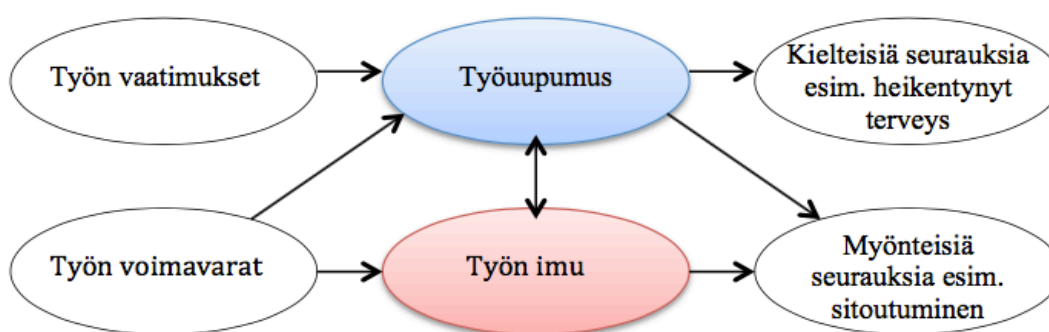
Yksilöllisestä näkökulmasta työn imu on positiivisessa yhteydessä muun muassa tyytyväisyyteen ja myönteisyyteen elämässä, hyvään itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn sekä mielenterveyteen. Työn imun on todettu olevan yhteydessä myös vähäisempiin masennusoireisiin, unihäiriöihin sekä somaattisiin oireisiin. (Hakanen 2009: 41.) Työn imua kokeva työntekijä on työssään usein myös innostunut ja motivoitunut sekä kokee työn mielekkääksi ja haluaa kehittyä työssään (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 10–11).

3.3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn imua on tutkittu erityisesti osana työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (kuviot 2). Malli tarkastelee työn imua kokonaisvaltaisena prosessina. Se sisältää terveyden heikentymisen prosessin, jonka perusolettamuksena on, että liian korkeat työn vaatimukset johtavat työuupumukseen ja lopulta terveyden heikentymiseen sekä motivaatioprosessin, jonka periaatteena taas on, että riittävät työn voimavarat johtavat työn imuun sekä positiivisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin vaikutuksiin. (Hakanen

2009: 17.) Malli selittää, kuinka erilaiset asiat työssä ja työympäristössä voivat vaikuttaa hyvinvointiin niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli sopii mobiilin työn hyvinvointivaikutusten tutkimukseen, koska mobiilista työstä on löydettävissä niin voimavaratekijöitä (kuten työn itsenäisyys) kuin vaatimuksiakin (esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen), jotka vaatimusten hallinnasta riippuen voivat vaikuttaa hyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Terveyden heikentymisen prosessi



Motivaatioprosessi

Kuvio 2. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Hakanen 2011)

Malli jakaa psykososiaaliset työolot työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimukset ovat esimerkiksi sosiaalisia, organisatorisia tai fyysisiä piirteitä, jotka edellyttävät ylläpitämään fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Työn voimavarat taas auttavat selviytymään työssä koetuista vaatimuksista ja vähentävät niitä. Malli olettaa, että työn liialliset vaatimukset voivat heikentää työhyvinvointia ja johtaa kielteisiin seurauksiin, kuten työuupumukseen. Tätä voidaan kutsua esimerkiksi terveyden heikentymisen prosessiksi. Työn voimavarat sen sijaan voivat lisätä työn palkitsevuutta, mikä taas edistää työn imun kokemusta. Tätä taas voidaan kutsua motivaatioprosessiksi. (Hakanen 2009: 46–48.)

Työn voimavaratekijät ovat psykologisia, sosiaalisia, fyysisiä tai organisatorisia tekijöitä, jotka voivat johtaa henkilökohtaiseen oppimiseen, kehittymiseen ja kasvuun

sekä auttaa vähentämään työn vaatimuksia. Työn voimavarojen on useiden tutkimusten mukaan oletettu olevan tärkein työn imuun vaikuttava tekijä. Ne voidaan jakaa esimerkiksi tehtävätason voimavaroihin, työryhmän voimavaroihin sekä organisatorisiin voimavaroihin. Tehtävätason voimavaroja voivat olla esimerkiksi tavoitteiden selkeys, työstä saatava palaute sekä työn itsenäisyys ja kehitettävyyys. Työntekijän on tärkeä tietää työlleen asetetut tavoitteet ja roolit. Näin hän voi helpommin muokata työtään itselleen sopivaksi sekä suunnata toimintaansa paremmin. Välitön palaute ja tunnustus hyvin tehdystä työstä auttaa työntekijää suuntaamaan työn tekemistä ja tavoitteita tulevaisuudessa sekä vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon. Yksi tärkeimmistä työn voimavaroista on työn itsenäisyys. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä tehdä itsenäisiä, työtään koskevia päätöksiä, hän voi kokea omistajuutta työstään ja kantaa vastuuta sen tuloksista. Tätä taas pidetään tärkeänä edellytyksenä työntekijän hyvinvoinnille ja tuloksellisuudelle. Työn kehitävyydellä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia käyttää kykyjään ja luovuuttaan työssään sekä tehdä ja oppia erilaisia asioita. (Hakanen ym. 2012: 8.)

Työryhmän voimavarat ovat sosiaalisia ja yhteisöllisiä voimavaroja. Ne ovat ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti sekä yksilön, että työryhmän toimintaan. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat parhaimmillaan tärkeä, motivationaalinen tekijä työn arjessa. Myös työyhteisöltä saatava tuki ja apu sekä yhteiset pelisäännöt ovat työryhmän voimavaroja. Organisatorisia voimavaroja ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, luottamus ja organisaation tuki. Organisatorisia voimavaroja voidaan vahvistaa ja ylläpitää erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen kautta. Näin johtamisen avulla voidaan lisätä työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja työn imua. Oikeudenmukaisuus ja luottamus vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja terveyteen. Organisaation tuki on työntekijän kokemusta siitä, että hänen mielipiteistään ja työhyvinvoinnistaan organisaatiossa välitetään ja hänen työtään organisaatiossa arvostetaan. Organisaation tuen on havaittu vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Hakanen ym. 2012: 9–10.)

Työn voimavaratekijöiden on oletettu olevan tärkeä sisäinen, motivationaalinen tekijä, joka johtaa työn imuun, koska ne voivat täyttää työntekijän inhimilliset perustarpeet, kuten tarpeet kokea yhteenkuuluvuutta, itsenäisyyttä sekä pätevyyttä. Työn voimavaratekijät voivat johtaa myös ulkoiseen motivaatioon, koska työn voimavarat voivat luoda sellaisen työskentely-ympäristön, joka saa näkemään vaivaa työntehtävän suorittamiseksi, jolloin myös työlle asetetut tavoitteet helpommin saavutetaan. Tällaisia voimavaroja ovat esimerkiksi esimieheltä saatava tuki sekä henkilökohtainen palaute. (Bakker ym. 2011: 6.) Kummassakin tapauksessa työntekijä voi kokea saavansa täyttymyksen kokemuksia työstään, mikä taas vahvistaa työn imua ja auttaa työntekijää suoriutumaan työstään paremmin (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009: 185).

Jako työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Eri ihmiset saattavat kokea tietyn työn piirteen eri tavalla, joten työn piirteiden jaotteluun vaatimuksiin ja voimavaroihin liittyy aina myös yksilöllinen tulkinta. Työntekijä voi myös kokea tietyn työn piirteen yhtäaikaaisesti niin vaatimuksena kuin voimavaranakin. Esimerkiksi Kinnusen, Feldtin ja Maunon tutkimuksessa (2005: 58) havaittiin, että johtajat arvioivat haasteellisuuden ja kokonaisuuksien hallinnan työssä ilon aiheina. Toisaalta vaikka nämä työn piirteet koettiin myönteisinä, ei se sulkenut pois sitä, että ne aiheuttivat jossain määrin myös harmia. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa mukana olleet johtajat kuitenkin arvioivat, että kaikki työn piirteet aiheuttivat heidän työssään enemmän iloa kuin harmia. Huomion arvoista onkin, että useissa tutkimuksissa työn voimavarat ovat olleet vahvemmin yhteydessä työn imuun, kuin siihen monesti käänteisessä yhteydessä olevat työn vaatimukset (Hakanen 2009: 13).

Muun muassa Hakanen, Schaufeli ja Ahola (2008) ovat testanneet työn vaatimusten ja voimavarojen mallin oletuksia kolmen vuoden pitkittäistutkimuksessaan, jossa tilastoyksiköt olivat suomalaisia hammaslääkäreitä. Pitkittäistutkimus tuki oletettua mallia terveyden heikentymisen prosessista ja motivaatioprosessista. Työn vaatimukset korreloivat positiivisesti heikentyneen terveyden, kuten työuupumuksen ja masennuksen kanssa ja negatiivisesti työn imun ja organisaatioon sitoutumisen kanssa. Riittämättömät työn voimavarat ennustivat työuupumusoireilua kolmen vuoden seurannassa. Työn

voimavarat taas olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun, mikä taas johti muihin positiivisiin seurauksiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen. (Hakanen ym. 2008: 230.)

Useissa tutkimuksissa työn voimavaroja on tutkittu itse työhön liittyvien muuttujien, kuten työn itsenäisyyden, työstä saatavan palautteen tai esimiehen tuen kautta. Albrecht (2012: 840–853) on kuitenkin tutkinut työhön liittyvien voimavarojen lisäksi myös organisatorisia ja työyhteisöön liittyviä voimavaroja ja niiden suhdetta työn imuun. Albrechtin tutkimuksessa organisatorisena voimavarana tutkittiin organisaatiokulttuuria ja työyhteisön voimavarana työyhteisön ilmapiiriä. Kyselytutkimuksessa tutkittiin 3515 ison, kansainvälisen kaivosyhtiön työntekijää ja heidän kokemaansa työn imua sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan organisatoriset ja työyhteisön voimavarat olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja hyvinvointiin. Vaikka organisatoriset ja työyhteisön voimavarat eivät olleet yhtä vahvasti yhteydessä työn imuun, kuin työn voimavarat, tutkimuksissa todettiin myös, että organisatorisilla ja työyhteisön voimavaroilla oli merkittävä yhteys työn imuun työn voimavarojen kautta. Organisatoriset ja työyhteisön voimavarat siis vaikuttivat osaltaan myös työn voimavaroihin ja sitä kautta työn imuun.

Kaiken kaikkiaan työn imua voidaan työpaikoilla edistää muun muassa luomalla mahdollisimman avoin, tukeva ja oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri. Sitä voidaan tukea myös varmistamalla, että työn tavoitteet ovat selkeät ja yhteneväiset organisaation tavoitteiden kanssa. Nämä organisatoriset ja työyhteisön voimavarat ovat yhteydessä työn imuun suoraan, mutta ennen kaikkea epäsuorasti työn voimavarojen kautta. Työn voimavarat on useissa tutkimuksissa nähty tärkeimpinä työn imun ennustajina. Niitä voidaan työssä edistää muun muassa pitämällä huolta työn itsenäisyydestä, esimiehen tuesta sekä mahdollisuuksista oppia ja kehittyä työssä. (Albrecht 2012: 848.)

3.4. Mobiilin ja liikkuvan työn vaatimukset ja voimavarat

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin niitä vaatimuksia ja voimavaroja, jotka edistävät tai rajoittavat hyvinvointia nimenomaan mobiilissa työssä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta

mobiili työ ei ole yksiselitteinen asia. Tutkijat ovat todenneet, että mobiilin työn vaikutukset työn imuun ovat voineet olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin (Fujimoto, Ferdous, Sekiguchi & Sugianto 2016: 1). Mobiili ja monipaikkainen työ koetaan monesti itsenäiseksi, vaihtelevaksi ja innostavaksi työksi. Vaihtuva toimintaympäristö, matkustaminen, työajan epäsäännöllisyys ja erilaisissa kulttuureissa toimiminen luo kuitenkin myös erityisiä haasteita työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle. Toisaalta, jos organisaation toimijat ja työntekijät itse hallitsevat työn kuormitustekijät, voi työn toimintaympäristön laajentuminen lisätä työntekijän hyvinvointia. (Hyrkkänen, Koroma, Muukkonen, Ojalehto, Rautio & Vartiainen 2011: 13.)

Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa joustavan ja paikasta riippumattoman tavan tehdä töitä. Toisaalta sen seurauksena muun muassa työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä. Mobiilityö voi jollekin olla mahdollisuus itsenäiseen ja motivoivaan työhön, rajoittamattomaan elämäntyyliin ”kahdeksasta neljään” -työajan ja toimiston neljän seinän ulkopuolella, ja näin ollen lisätä työn imua. Toiselle se taas voi näyttäytyä työssä kiinni olemisena niin työ- kuin vapaa-ajallakin ja uuvuttaa tekijänsä. (Fujimoto ym. 2016: 1–2.) Seuraavaksi esittelen mobiilin ja liikkuvan työn yleisiä vaatimuksia ja toisaalta voimavaroja mobiilin työn hyvinvointitekijöiden hallintaan.

Mobiilin työn positiivisia piirteitä ovat aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus. Työntekijät pitävät usein fyysiseen paikkaan sitoutumattomasta työstä, koska se mahdollistaa muun muassa asumisen haluamallaan paikkakunnalla ja voi helpottaa työn yhteensovittamista muuhun elämään. Positiivisesta näkökulmasta työn ja vapaa-ajan yhteen lomittuminen tekee elämästä kokonaisempaa ja työajan sääntelystä joustavampaa. Kriittisen ajattelun mukaan yksityiselämän suojeleminen taas vaikeutuu. Lisäksi sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa vähenee ja työntekijä saattaa kokea jäävänsä eristyksiin esimiehestään ja muista tiimin jäsenistä. Eristyneisyyden tunne koetaan monesti työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. (Virolainen 2012: 205; Työturvallisuuskeskus 2011: 22.)

Monissa eri paikoissa työskentelyyn liittyviä kuormitustekijöitä ovat yleensä työskentelypaikkojen määrä, niiden etäisyys toisistaan sekä työskentelypaikkojen

ergonomia ja työolot. Yksi keskeisimmistä useissa paikoissa työskentelyyn liittyvistä kuormitustekijöistä on työn keskeytyminen. Keskeytyksiä aiheuttavat esimerkiksi kulkuvälineissä työskennellessä erilaiset äänet ja muiden matkustajien ja henkilökunnan liikkuminen. Keskeytykset monesti hidastavat vaativien työtehtävien suorittamista ja aiheuttavat lisätyötä. Lisäksi kulkuneuvoja, hotellihuoneita tai kahviloita ei ole ensisijaisesti suunniteltu työskentelyyn, joten työskentelyyn ergonomisesti sopivaa paikkaa on monesti vaikea löytää. (Hyrkkänen ym. 2011: 18–21.)

Mobiilit työntekijät työskentelevät usein myös kotona. Kotona työskentelyn onnistumiseen vaikuttaa muun muassa fyysiset olosuhteet, kuten ergonomia sekä kotona olevien perheenjäsenten määrä. Työn kuormitustekijöitä kotona tehtävässä työssä voivat siis olla muun muassa rauhaton työympäristö mahdollisten perheenjäsenten ollessa kotona ja huono ergonomia. Monesti työntekijät kuitenkin kokevat kodin tehokkaaksi paikaksi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ja näin ollen positiiviseksi ja hyvinvointia tukevaksi ympäristöksi. (Työturvallisuuskeskus 2011: 12–13.)

Mobiiliin ja liikkuvaan työhön sisältyy useita matkustamiseen liittyviä kuormitustekijöitä. Tällaisessa työssä saatetaan monesti työskennellä erilaisissa kulkuneuvoissa, kuten junissa ja lentokoneissa, joissa lepo ja palautuminen on monesti hankalaa. Pitkät työmatkat eri aikavyöhykkeillä saattavat usein sekoittaa työntekijän päivärytmiä. Työntekijä saattaa esimerkiksi saapua työmatkalta Suomeen myöhään illalla, mutta seuraavana päivänä häntä silti odottaa normaalit työtehtävät kello kahdeksan aamulla. Erityisen kuormittavaksi työmatkustus muuttuu silloin, kun matkapäiviä kertyy yli 50 vuodessa. Vuorokausirytmien sekoittumisen lisäksi runsas matkustaminen vaikuttaa myös mahdollisuuteen osallistua terveyttä edistäviin harrastuksiin sekä vaikeuttaa osallistumista perheen ja muiden sosiaalisten verkostojen toimintaan. (Virolainen 2012: 206–207.) Positiivisena seikkana työskentelypaikkojen vaihtumisessa voidaan kuitenkin pitää muun muassa sitä, että se katkaisee työskentelyjaksoja ja vähentää pitkää istumista (Työturvallisuuskeskus 2011: 13).

Yksi osa mobiilia ja liikkuvaa työtä on välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö. Tietotekniset välineet mahdollistavat työpisteen perustamisen minne tahansa ja

yhteistyön tekemisen tarvittavien henkilöiden kanssa etäältä. Virtuaaliseen työskentelyyn ja yhteistyöhön liittyy kuitenkin myös haasteita. Tietoteknisten laitteiden mahdollistama jatkuva saatavilla olo kuormittaa. Mukana kannettavat laitteiden paino voi aiheuttaa ergonomisia haasteita ja huonot yhteydet ja laitteiden ja ohjelmien toimimattomuus voi aiheuttaa kuormittumista. Hyvin toimiessaan välineiden, yhteyksien ja ohjelmien rakentama virtuaalinen työtila voi kuitenkin edistää työn tuloksellisuutta ja työntekijän hyvinvointia. (Hyrkkänen ym. 2011: 28–31.)

Mobiili työ saattaa usein olla myös projektimaista työtä. Kuormitustekijät projektimaaisessa työssä liittyvät usein työryhmän pysyvyyteen ja yhteistyöhön. Työntekijän kuuluessa yhtäaikaisesti moneen eri verkostoon ja projektien ollessa lyhyitä voi ongelmaksi muodostua luottamukseen perustuvien suhteiden kehittyminen. (Hyrkkänen ym. 2011: 27–28.) Lisäksi jokaisessa projektissa on omat toimintatapansa ja tavoitteensa, joiden mukaan työntekijän tulisi kulloinkin pystyä toimimaan. Projektin loputtua työntekijän tulee pystyä irtautumaan niin työtehtävästään kuin työryhmästäänkin. Työntekijän lisäksi tällainen työ asettaa haasteita myös esimiehelle. Työntekijät ja usein myös esimies ovat paljon pois työpaikaltaan ja esimiehen voi olla vaikea seurata ja havaita työntekijän tuen ja opastuksen tarvetta. (Työturvallisuuskeskus 2011: 18.)

Mobiili työntekijä toimii usein erilaisissa kulttuureissa, tarkoitetaan sillä sitten erilaisia kulttuureja ja toimintatapoja eri ammattiryhmien, toimialojen ja yritysten sisällä tai laajemmassa merkityksessä eri kulttuureja eri maissa. Toiminta-alueen laajentuessa globaaliksi, toiminta samalla monimutkaistuu ja huomioon pitää ottaa muun muassa erilaisia kielellisiä, lainsäädännöllisiä ja kulttuurillisia haasteita. (Työturvallisuuskeskus 2011: 20.) Vieraalla kielellä toimiminen voi muodostua kuormitustekijäksi silloin, kun kielenhallinta on heikko. Lisäksi työskentely-, ajattelu- ja viestintätavat sekä arvot voivat olla eri kulttuureissa hyvinkin erilaisia, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja konflikteja. (Hyrkkänen ym. 2011: 21–22.)

Mobiilin ja liikkuvan työn sekä työn imun välistä yhteyttä on tutkittu toistaiseksi melko vähän. Joitain esimerkkejä kuitenkin löytyy. Fujimoton ym. japanilaisia työntekijöitä

koskeva tutkimus (2016) osoitti, että haastateltavat kokivat mobiilin työn työn imua lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kertoivat, että mobiili työ lisää työn itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan aikatauluun ja työskentelytapoihin. Haastateltavat kokivat positiivisena myös sen, että esimerkiksi sähköpostin voi tarkastaa koska vain ja työtehtäviä voi hoitaa myös työajan ulkopuolella, jolloin työnteko on nopeampaa ja tehokkaampaa. Tärkein etu mobiilissa työssä oli tutkimuksen mukaan kuitenkin se, että työtä voi tehdä missä vain. Työn itsenäisyys nähtiin työn voimavarana, joka vaikutti positiivisesti työn imuun, eikä mobiilin työn nähty tässä tutkimuksessa lisäävän merkittävästi työn vaatimuksia tai johtavan uupumukseen.

Toisaalta esimerkiksi Ninausin, Diehlin, Terlutterin, Chanin ja Huangin tutkimus (2015) osoitti, että Itävaltalalaisten ja Hong Kongilaisten media-alalla työskentelevien joukossa tieto- ja viestintäteknologia nähtiin työstressiä lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kokivat, että mahdollisuus olla jatkuvasti yhteydessä esimerkiksi pomoon ja kollegoihin saattoi häiritä varsinaisen työtehtävän tekemistä. Haastateltavat kokivat stressiä ja paineita myös siitä, että työ sekoittuu vapaa-aikaan. Muutamat haastateltavista kertoivat, että he kokevat paineita olla tavoitettavissa, esimerkiksi sähköpostin välityksellä, myös työajan ulkopuolella ja näin ollen työtä ja vapaa-aikaa on vaikea erottaa.

Toisaalta suurin osa haastateltavista oli myös yhtä mieltä siitä, että tieto- ja viestintäteknologia parantaa työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä tekee työelämästä helpompaa. Työelämää helpottavina tekijöinä nähtiin esimerkiksi tehokas kommunikointi ja yhteistyö niin organisaation sisällä kuin asiakkaidenkin kanssa. Hyvinä puolina nähtiin myös se, että tieto- ja viestintäteknologia helpottaa oman työn organisointia, tekee tiedonkulusta helpompaa ja työnteosta joustavampaa. Osa myös koki, että tieto- ja viestintäteknologian mahdollistama, joustavampi työnteko helpottaa myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Ninaus ym. 2015: 7–9.)

Myös Diazin, Chiaburun, Zimmermanin ja Boswellin kyselytutkimus (2012) tuki käsitystä mobiilin työn ”kaksiteräisestä miekasta”. Tieto- ja viestintäteknologian käytöllä oli niin työtyytyväisyyttä lisääviä, positiivisia vaikutuksia, kuin toisaalta myös työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia. Tässäkin tutkimuksessa

esille tuli, että ajasta ja paikasta riippumaton, joustava työskentely ja mahdollisuus pysyä työtehtävissä ajan tasalla missä ja milloin tahansa, lisäsi työtyytyväisyyttä. Toisaalta, se voi myös lisätä konfliktia työn ja perhe-elämän välillä ja vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti.

Kaiken kaikkiaan työn itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön on pidetty yhtenä tärkeimmistä työn imua ennustavista tekijöistä. (esim. Hakanen ym. 2012.) Mobiili työ onkin koettu monesti itsenäiseksi ja joustavaksi tavaksi tehdä töitä ja näiden tekijöiden on nähty lisäävän työhyvinvointia ja työn imua. Monessa tutkimuksessa mobiili työ on kuitenkin nähty niin sanotusti kaksiteräisenä miekkana. Positiivisten vaikutusten lisäksi esimerkiksi vaikeudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, vaikeudet keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan ja tunne erillisyydestä työyhteisössä voivat vaikuttaa hyvinvointiin mobiilissa työssä negatiivisesti. Niin kuin työn vaatimusten ja voimavarojen mallikin olettaa, ei jako vaatimuksiin ja voimavaroihin ole yksiselitteinen. Tunne työn vaatimuksista ja voimavaroista on pitkälti myös yksilöllinen. Joku voi kokea ajasta ja paikasta riippumattoman työn voimavarana, joka mahdollistaa työn itsenäisyyden ja joustavuuden, kun taas toinen voi kokea, että se vaikeuttaa työstä irtautumista ja rajan vetämistä työn ja vapaa-ajan välille, ja on näin ollen kuormitustekijä.

3.5. Työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa ja liikkuvassa työssä on yhteistyötä

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi keskeisimmistä haasteista nykypäivän esimiestyössä. Innovatiivisuutta, osaamista ja muutosvalmiutta korostavassa työelämässä henkilöstön hyvinvointi on keskeinen tuotannontekijä, joka vaatii jatkuvaa huolehtimista ja kehittämistä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005: 31.) Erityisen haasteen työhyvinvoinnin johtaminen saa silloin kun työ on päätyöpaikan ulkopuolella tehtävää, mobiilia työtä. Miten esimies voi varmistaa, ettei työntekijöiden hyvinvointi kärsi tehdessä töistä työpaikan ulkopuolella?

Mobiili työ on joustavaa työtä, mobiili työntekijä pystyy organisoimaan omaa työtään paremmin sekä vaikuttamaan ajankäyttöön ja elämäänsä helpommin. Samalla

kuitenkin lisääntyy myös työntekijän vastuu omasta työstään ja hyvinvoinnistaan. (Työturvallisuuskeskus 2011: 3.) Esimies ja työyhteisö eivät välttämättä havaitse mobiiliin työntekijän kokemaa stressiä tai muita ongelmia. Työhyvinvoinnista huolehtiminen mobiilissa työssä jääkin esimiehen ja työterveyshuollon lisäksi paljolti myös työntekijän omalle vastuulle. Häneltä vaaditaan aktiivisuutta ja omaaloitteisuutta työhyvinvointiinsa liittyvissä asioissa. (Virolainen 2012: 206.)

Paljon puhutaankin itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on oppia tuntemaan itsensä niin, että omien ajatusten, tunteiden ja tekojen ohjaaminen onnistuisi. Itsensä johtaminen lähtee tavoitteista, visioista ja unelmista. Kun suunta ja tavoitteet ovat selvillä, on maaliin helpompi päästä. Tavoitteena on kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta. Jotta kehittyminen ja uudistuminen on mahdollista, vaatii se hyvää itsetuntemusta, reflektointitaitoa sekä riittävää itseluottamusta. Itsensä johtaminen ei ole egoismia tai itsekeskeisyyttä, se on itseensä tutustumista. Kun tuntee itsensä, on helpompi ymmärtää myös muita. Organisaatiot ovat madaltuneet ja itsenäistä toimintaa ja vastuunkantoa odotetaan jokaiselta yksilöltä yhä enemmän. Tällöin itsensä johtamisen tärkeys korostuu. (Sydänmaanlakka 2011: 30–33.)

Jotta omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ja itsensä johtaminen on mahdollista, edellyttää se työkuultuurin muuttamista kontrollista luottamukseen. Esimiehen roolissa korostuukin tällöin erityisesti luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten seuraaminen sekä pelisääntöjen luominen. Ennen kaikkea työhyvinvoinnista huolehtiminen mobiilissa työssä on yhteistyötä. Työhyvinvoinnin tukevien pelisääntöjen sekä toimintatapojen perustan luomiseksi tarvitaan niin esimiesten, työntekijöiden, työsuojeluorganisaation kuin työterveyshuollonkin panosta. (Työturvallisuuskeskus 2011: 4.)

Yleensä työterveyshuolto ja työsuojelu pyrkii huolehtimaan työhyvinvoinnista ja työoloista erilaisten haastatteluihin ja havainnointiin perustuvien riskiarviointien ja työpaikkaselvitysten avulla. Näillä menetelmillä kuitenkin pystytään harvoin arvioimaan työtä ja työoloja silloin, kun työskentely-ympäristö on laajentunut koteihin, lentokoneisiin, autoihin, kahviloihin tai asiakasorganisaatioihin. Tarvitaan uusia

tapoja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Ensinnäkin on tärkeää tunnistaa mobiilia ja monipaikkaista työtä tekevät työntekijät ja ryhmät ja havaita moninaiset kuormitustekijät. Työpaikkaselvityksiin on hyvä liittää mobiilia työtä koskevia toimintatapoja. Lisäksi tarvittaessa työkuormitusta voi arvioida erityisselvityksillä ja yksilöllisillä menetelmillä (esim. päiväkirjat). (Työturvallisuuskeskus 2011: 26.)

Ensisijaisia keinoja tukea mobiilia ja monipaikkaista työtä tekevien hyvinvointia ovat neuvonta, ohjaus ja perehdytys. Jo työntekijää työhön perehdytettäessä on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota mobiilin työn mukanaan tuomiin haasteisiin. Myös henkilöstösuunnitelmaa laatiessa on syytä ottaa huomioon mobiili työ ja siihen siirtyminen. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on käsitellä asiat ennakoiden ja varautua tulossa oleviin muutoksiin. Mobiililla työllä on lähtökohtaisesti aina vaikutuksia henkilöstöön ja töiden suunnitteluun. Kun asiat otetaan käsittelyyn henkilöstösuunnitelman yhteydessä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, on työntekijöillä mahdollisuus olla vaikuttamassa tuleviin toimenpiteisiin ja varautua niihin ajoissa. Lisäksi henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan koulutustavoitteet. Työntekijöiden täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksen tarpeiden lisäksi on hyvä käydä läpi mobiilista työtä ja sen muutoksista johtuvat koulutustarpeet. (Työturvallisuuskeskus 2011: 26–27.)

Hyrkkäsen ja Vartiaisen tutkimuksessa (2005) mobiilia työtä tekevät työntekijät korostivat esimieheltä ja työyhteisöltä saatavan tuen merkitystä mobiilin työn hyvinvointitekijänä. Tuen saamisessa painottui asiakeskeisyys. Työntekijää autettiin ongelmien ratkaisemisessa ja toimitettiin tarvittaessa ohjeita ja tukimateriaaleja työskentelyn tueksi päätyöpaikan ulkopuolella. Viestintä- ja yhteistyövälineiden käytettävyys ja toimivuus nousi myös esiin tärkeänä elementtinä tuen saamisessa. Luottamus, vapaus ja itsenäisyys nähtiin tutkimuksessa mobiilin työn suolana. Kokemus siitä, että mobiiliin työntekijään luotettiin ja hänen osaamistaan arvostettiin oli tärkeä voimavara. Esimieheltä ja työyhteisöltä odotettiin lisäksi yhteydenpitoa, onnistumisten seuraamista ja valmennusta. Tärkeänä pidettiin, että ”hoida homma –tyylin” lisäksi mobiilia työntekijää valmennettiin toissijaisissa työyhteisössä kohdattaviin olosuhteisiin ja kulttuureihin.

3.6. Dialoginen johtaminen

Itsensä johtamisen, itsenäisyyden ja henkilökohtaisen vastuunoton merkityksen kasvusta huolimatta johtaminen on yhä tärkeä osa organisaatioiden toimintaa myös mobiilissa työssä. Johtamista kehittämällä on mahdollista saada aikaan jopa kestävimpiä kilpailuetuja kuin perinteisellä tuotteiden ja palveluiden kehittämisellä. Verkostoituneessa, tietovaltaisessa ja aineettomassa taloudessa johtamisosaaminen on entistä tärkeämpi kilpailuetu organisaatioissa. (Alasoini ym. 2012: 11.) Työn kuitenkin muututtua monilla aloilla teknologiaperusteisemmaksi, virtuaalisemmaksi, verkostomaisemmaksi sekä tieto- ja asiantuntijavaltaisemmaksi, vaaditaan johtajuuttakin uudistumaan (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012: 11).

Suomessa johtamista on perinteisesti ajateltu rationaalisen johtamiskäsityksen mukaisesti. Rationaalisessa johtamisajattelussa organisaatiota tarkastellaan melko konemaisena ja ennustettavasti toimivana systeeminä. Tämä onkin näkynyt vahvana tehtävä-, prosessi-, tulos- ja asiajohtamisen osaamisena. Mobiilissa työssä johtamisen kohteena on kuitenkin yleensä melko monitoimijainen verkosto. Perinteisen johtamisajattelun mukainen tapa jalkauttaa päämääriä, strategioita ja arvoja on vähintäänkin haastavaa, kun organisaatioiden rajat ovat epäselvempiä kuin ennen ja sen toimijat ovat jakautuneet hyvinkin laajalle alueelle. (Alasoini ym. 2012: 11–12.) Lisäksi, niin kuin jo edellä on kerrottu, johtaminen edellyttää yhä enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä, kun taas toisaalta edellytetään myös lisää innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Työntekijöiden kannustaminen, avoin tiedottaminen ja keskustelu, uuden oppiminen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde työntekijän ja johdon välillä on todettu edistävän työhyvinvointia. Uudenlaisessa työelämässä tarvitaankin lisää yhteistoiminnallisuutta, yhteistyötä ja dialogista johtamisotetta. (Syvänen ym. 2012: 12, 20.)

Dialogisen johtamisen idea ei ole ihan uusi, vaikkakin se on noussut pinnalle vasta viime vuosina. Jo Isaac (1999) puhui siitä, että tietoperusteisessa ja verkostomaisessa työelämässä kyky puhua ja ajatella yhdessä on tärkeä kilpailuetu. Keskusteleminen on

tärkeää, koska keskustelleessaan ihmiset luovat, jakavat ja määrittelevät tietoa. Isaac määrittelee dialogisen johtamisen neljän ulottuvuuden kautta. Se on toisten kuuntelemista (listening), arvostamista (respecting), jokaisen äänen huomioimista ja oman äänen käyttämistä (voicing) sekä myös epäilemistä ja tervettä kriittistä ajattelua (suspending). Näiden periaatteiden avulla ihmiset voivat oppia ajattelemaan yhdessä ja parhaimmillaan luomaan yhteistä ymmärrystä. (Isaac 1999: 1–5.)

Dialogin tavoitteena on siis uusien ajatusten, ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen. Se onnistuu luomalla työyhteisöön ilmapiiri, jossa jokainen voi osallistua yhteisen tiedon kehittämiseen, tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden käsityksiin ja reflektoida tietoa. (Lahtonen 2004: 41.) Ensisijaisesti dialogi on kohtaamisareenan löytämistä ihmisten välillä. Tarkoituksena on pystyä keskustelemaan ilman rooleja ja ennakko-odotuksia. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 96.) Dialogisessa näkökulmassa painotetaan johtajan ja johdettavan välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutussuhdetta. Dialogin perustaito on esittää kysymyksiä. Kysymykset johtavat avoimuuteen ja uutta synnyttävään keskusteluun, vastaukset taas saavat pohtimaan yhdessä mikä on arvokasta. (Juuti & Rovio 2010: 56-59.)

Dialogisessa esimiestyössä korostuukin erityisesti juuri kysymisen ja kuuntelemisen taito. Johtaminen on kuuntelemista, joka johtaa parhaimmillaan aitoon keskusteluun työntekijöiden kanssa. Kuuntelemalla esimies voi saada työntekijät aidosti mukaan todellisiin muutos- ja innovaatioprosesseihin. Toisaalta kuuntelemalla esimies voi saada käsityksen mahdollisista tyytymättömyyden aiheista työyhteisössä. Kysymisessä taas on tärkeää saada työntekijä tuntemaan itsensä tasavertaiseksi keskustelukumppaniksi. Suljettujen ja johdattelujen kysymysten sijaan esimiehen tulisi kysyä mahdollisimman avoimia kysymyksiä ja luoda luottamuksen kulttuuria, jossa työntekijöiden on mahdollista tuoda turvallisesti esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. (Juuti & Rovio 2010: 58–62.)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde dialogisessa johtamisessa on kumppanuutta ja yhteistoimintaa. Kumppanuus lähentää ihmisten välisiä suhteita, parantaa yhteistyötä ja lisää motivaatiota. (Syvänen ym. 2012: 22.) Syväsen ja Kokkosen tutkimuksen mukaan

(2011) yhteistoiminnalla, avoimella viestinnällä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia niin henkilöstön hyvinvointiin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen kuin organisaation tuloksellisuuteenkin. Kumppanuuden, luottamuksen ja vastavuoroisuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja taloudelliseen menestymiseen (Bansal, Mendelson & Sharma 2001).

Saarinen (2016) tutki väitöskirjassaan etäjohtamista ja virtuaalijohtamista esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin virtuaalisten tiimien esimiehiä. Esimiesten mukaan työntekijät odottivat heiltä ammattimaisuutta, mutta myös tukea, empatiaa ja välittämistä. Dialogisen johtamisen ajatuksen mukaisesti virtuaalijohtamisessa korostui kyky kuunnella ja keskustella yhdessä työntekijän kanssa. Niin kuin minkälaisessa tahansa työyhteisössä, esimieheltä odotettiin myös säännöllistä palautteen antoa ja valmentamista. Virtuaalisen johtamisen keinoilla nämä asiat vain ovat haastavampi toteuttaa, kuin perinteisessä työyhteisössä, jossa esimies ja alainen näkevät toisiaan päivittäin. Toisaalta mobiilia työtä tekevät odottivat monesti myös mielenkiintoisia työtehtäviä, mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja valmentavaa johtamisotetta. Esimiehet kokivatkin olevansa odotusten ”ristitulessa”.

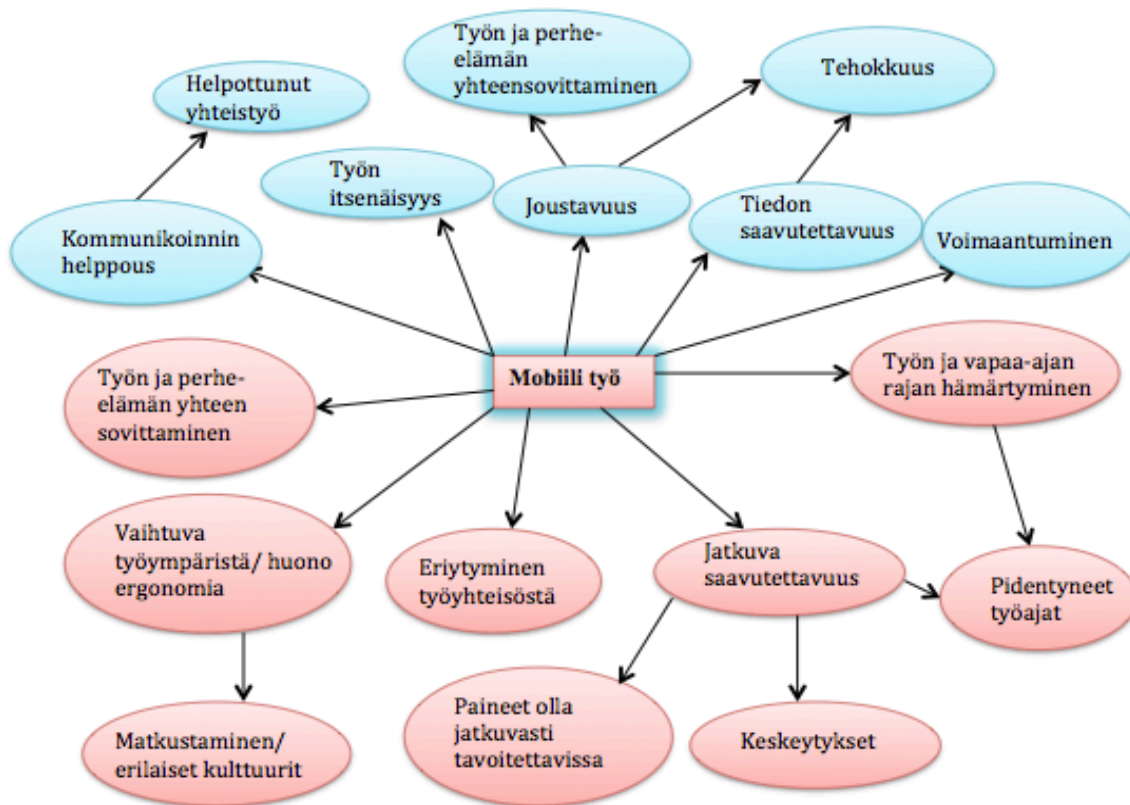
Jotta hyvä johtaminen ja edellä mainittuihin odotuksiin vastaaminen olisi mahdollista, korostivat kaikki haastateltavat henkilökohtaisten tapaamisten merkitystä. Vaikka uusi teknologia, kuten videoneuvottelut ja Lync -kokoukset ovat parantaneet mahdollisuuksia virtuaaliseen yhteistyöhön ja läsnäoloon pitkänkin matkan päästä, ei se täysin korvaa fyysistä läsnäoloa. Virtuaalisessa johtamisessa tärkeäksi koettiin alaisten tapaaminen säännöllisesti kasvokkain. Koska tapaaminen ei välttämättä ole kovin usein mahdollista, pyrittiin kokemusta läsnäolosta luomaan teknologian avulla. Tähän pyrittiin muun muassa näkymään mahdollisimman usein ”vihreänä” eli läsnä olevana erilaisissa chateissa ja vastaamaan alaisten kysymyksiin mahdollisimman nopeasti, jotta voitiin luoda tunne läsnäolosta ja saavutettavuudesta. (Saarinen 2016.)

Mobiilissa työssä mahdollisuus keskustella kasvokkain esimiehen ja työyhteisön kanssa voi monesti olla haastavaa ja tapahtua melko harvoin. Juuri fyysisen läsnäolon

puuttuessa onkin kuitenkin erityisen tärkeää pystyä keskustelemaan esimiehen kanssa avoimesti mahdollisista ongelmista ja haasteista. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä mobiilissa työssä korostuu ja paras suhde onkin ehkä lähellä dialogisen johtamisen painottamaa tasavertaista kumppanuutta.

3.7. Yhteenveto

Mobiiliin työhön sisältyy monia vaatimuksia. Toisaalta mobiilista työstä löytyy myös useita voimavaroja ja motivaatiotekijöitä (kuvio 3). Kuvioon on koottu keskeisimmät teoriasta esiin nousseet mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat. Teoriaosuudessa esiin tuotujen tutkimusten perusteella mobiilityö nähdään ikään kuin kaksiteräisenä miekkana. Voimavaroina mainittiin usein muun muassa työn itsenäisyys, joustavuus ja helpottunut yhteistyö. Toisaalta mobiili työ toi mukaan vaikeuksia erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan, jatkuva saavutettavuus loi paineita olla tavoitettavasti milloin ja missä vain, työajat venyivät ja koettiin eriytymistä työyhteisöstä.



Kuvio 3. Mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat

Edellä esitettyjä voimavaroja voidaan lisätä ja vaatimuksia hallita muun muassa tukemalla, neuvomalla, kouluttamalla ja huolehtimalla mahdollisuuksien mukaan teknologian toimivuudesta ja hyvästä työergonomiasta. Keinoja mobiilin työn hyvinvointitekijöiden hallintaan voivat olla muun muassa keskustelu, luottamuksen synnyttäminen, sopiminen mobiilin työn käytännöistä ja erilaisten työpaikkaselvitysten tekeminen huomioiden mobiilin työn vaatimukset. Ennen kaikkea työhyvinvoinnista huolehtiminen mobiilissa työssä on kuitenkin yhteistyötä. Se vaatii niin työntekijän itsensä, työterveyshuollon, työyhteisön kuin johdonkin panosta. Tärkeää on muistaa, että kokemus työn vaatimuksista ja voimavaroista on pitkälti yksilöllinen. Se mikä toiselle näyttää työn vaatimuksena, voi toiselle olla voimavara. Siksi työyhteisön yhteisten pelisääntöjen lisäksi mobiilin työn hyvinvointivaikutuksia onkin tarkasteltava ennen kaikkea yksilöllisesti.

4. TUTKIMUKSEN TOTETUS

4.1. Tutkimusmenetelmät ja metodologia

Tämän tutkimuksen menetelmällinen lähtökohta on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteluin. Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui tutkimusmenetelmäksi siksi, että tavoitteena on ymmärtää vielä melko vähän tutkittua ilmiötä, mobiilia työtä ja sen hyvinvointivaikutuksia syvällisesti mobiilien työntekijöiden näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä tai kohdetta pyritäänkin tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Suuntauksia laadullisessa tutkimuksessa on useita, mutta yhteisiä piirteitä näille suuntauksille on kokonaisvaltaisuuden lisäksi muun muassa, että tiedonkeruun välineenä suositaan yleensä ihmistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin erilaisiin mittausvälineisiin. Metodeina kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia, joissa tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnointi sekä erilaisten tekstien ja dokumenttien analysointi. Lisäksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on myös, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008:160.)

Haastattelu valikoitui metodiksi siksi, että haastattelutilanteessa on mahdollista olla suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä tekee siitä joustavan tutkimusmenetelmän. Haastattelu antaa mahdollisuuden toistaa kysymyksiä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelun etuna on myös, että se antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä ja syventää saatavaa tietoa. Mobiilin työn vaikutukset hyvinvointiin ja työn imuun on vielä melko vähän kartoitettu ja tuntematon alue. Haastattelu sopiikin metodiksi tähän tutkimukseen myös siksi, että vastausten suuntia on melko vaikea ennustaa etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2009: 204–205; Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.)

Haastattelut kerättiin teemahaastatteluin ja toteutettiin yksilöhaastatteluin. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa keskustellaan tietyistä teema-alueista. Etukäteen valitut teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehukseen. Teemahaastattelussa kysymysten muoto on periaatteessa kaikille sama, mutta se antaa haastattelijalle mahdollisuuden vaihdella kysymysten sanamuotoa ja järjestystä. Lisäksi vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47, Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.)

Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden pohtia tilanteen mukaan pitääkö kaikille tutkittaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset, pitääkö sanamuotojen olla kaikissa haastatteluissa samat ja pitääkö kysymykset esittää aina tietyssä järjestyksessä. Mitä tahansa teemahaastattelussakaan ei voi kysyä, vaan vastauksia pyritään saamaan ja löytämään tutkimustehtävän ja ongelmanasettelun mukaisesti. Kysymysten yhdenmukaisuuden aste voi kuitenkin vaihdella lähes avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.)

Tässä tutkimuksessa pitäydettiin melko pitkälti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä, mutta teemahaastattelu menetelmänä antoi tiettyä joustavuutta haastattelun toteuttamiseen. Joustavuus näkyi niin, että kysymysten esittämisjärjestystä ja sanamuotoja oli mahdollista muuttaa ja muokata tilanteen mukaan. Se antoi myös mahdollisuuden siihen, että kaikilta haastateltavilta ei tarvinnut kysyä kaikkia suunniteltuja kysymyksiä, jos se ei juuri sen haastateltavan kohdalla ollut tarkoituksenmukaista. Haastatteluissa oli myös mahdollista esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennuksia annettuihin vastauksiin.

4.2. Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Tutkimusaineiston hankkimiseksi haastattelin 15 mobiilia tietotyötä tekevää henkilöä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa, toinen näistä oli media-alan organisaatio ja

toinen energiateollisuuden organisaatio. Toisessa näistä organisaatioista haastattelut tehtiin kahdessa eri toimipisteessä. Haastateltavat valikoituivat niin, että otin yhteyttä kummassakin organisaatiossa yhteyshenkilöön, kerroin millaista tutkimusta olen tekemässä ja kysyin olisiko heillä kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Toisen organisaation kohdalla sain yhteyshenkilöltä nimilistan mahdollisista haastateltavista, joihin sitten otin itse yhteyttä ja sovin haastatteluajasta. Toisen organisaation kohdalla en ollut etukäteen yhteydessä haastateltaviin, vaan organisaation yhteyshenkilö informoi haastateltavia tutkimuksen aiheesta ja järjesti sopivat haastatteluajat. Toisesta organisaatiosta haastattelin kahdeksan henkilöä kahdesta eri toimipisteestä, toisessa organisaatiossa seitsemän henkilöä yhdestä toimipisteestä.

Haastattelut toteutettiin elo- ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2016. Haastattelut tehtiin kasvokkain haastateltavien työpaikalla sekä muutaman kohdalla oman organisaation eri toimipisteessä. Haastattelut päädyin tekemään kasvokkain, koska se yleensä koetaan esimerkiksi puhelinhaastattelua luontevammaksi tavaksi käydä keskustelua yhdessä haastateltavan kanssa ja mahdollistaa myös eleiden ja ilmeiden tulkitsemisen. Lisäksi haastattelujen tekemiseen työpaikalla ja kasvokkain vaikutti se, että tein haastattelut kolmessa eri kaupungissa, joista kuhunkin menin yhden työpäivän ajaksi tekemään haastatteluja. Tästä syystä oli luontevaa tehdä haastattelut tutkittavien työpaikalla. Alun perin tarkoituksena oli mahdollisesti tehdä osa haastatteluista Skypen välityksellä ja siitä mahdollisuudesta kerroin myös haastateltaville, mutta loppujen lopuksi kaikki haastattelut sovittiin tehtäväksi kasvokkain. Haastattelupyynnö löytyy liitteestä 1 ja haastateltavien nimet liitteestä 3. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen sekä nimen julkaisemiseen tämän työn liitteissä.

Haastattelun teemat valikoituivat teoriaosuudesta esiin nousseiden keskeisten aiheiden perusteella. Teemoja tässä tutkimuksessa olivat taustatiedot, hyvinvointi mobiilissa työssä, mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat, työn imu mobiilissa työssä sekä työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä. Kaikille haastateltaville lähetettiin tutkimuskysymykset etukäteen, jotta niitä oli mahdollista halutessaan pohtia jo ennen haastattelua. Haastattelukysymykset löytyvät tämän tutkimuksen liitteestä 2.

4.3. Aineiston analysointi

Yleensä analyysi etenee niin, että päätetään, mikä on aineistossa tutkimuksen kannalta kiinnostavaa, käydään aineisto läpi ja merkitään asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen, luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineisto ja kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 92.) Tämän aineiston analyysi eteni kyseisen rungon mukaisesti hyödyntäen sisällönanalyysia metodina. Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut tekstimuotoon nauhoitusten avulla. Ihan täydellisesti sanasta sanaan haastatteluja ei litteroitu, vaan pois jätettiin joitakin täytesanoja ja äännähdyksiä, jotka eivät olleet viestin kannalta olennaisia. Lisäksi esimerkiksi joitain murre sanoja on poistettu tai vaihdettu, jotta haastateltavan henkilöllisyyden tunnistaminen ei olisi mahdollista.

Sisällönanalyysi voidaan nähdä yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysimenetelmiin. Tässä tutkimuksessa se ymmärrettiin yksittäisenä metodina. Sisällönanalyysin avulla aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi jaetaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91–117.) Tämän tutkimuksen analyysissa on hyödynnetty teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tällöin aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka tässä tapauksessa tarkoittaa tämän tutkimuksen teoriasta esiinnoitteita teemoja. Teemat on esitelty edellisessä aluvussa.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee analyysirungon muodostamisesta, jonka avulla aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Tämän jälkeen aineistosta muodostetaan vielä erilaisia alaluokkia, joiden avulla aineistoa tiivistetään ja kategorisoidaan sekä etsitään kustakin teemasta eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joita lopulta verrataan teoriasta esille nousseisiin käsityksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 113–115.) Tässä tutkimuksessa analyysi eteni niin, että aineistoon tutustuttiin tarkasti, jotta siitä voitiin poimia tutkimuksen kannalta keskeinen sisältö. Tämä sisältö jaoteltiin teemojen alle ja jokaiseen teemaan liittyvät keskeiset havainnot merkattiin alleviivaamalla. Tämän jälkeen havaintoja tarkasteltiin poimimalla niistä yhtäläisyyksiä

ja eroavaisuuksia. Analyysissa esiin tulleet keskeiset havainnot esitetään seuraavassa kappaleessa. Niiden pohjalta kootut ja teoriaan verratut johtopäätökset esitetään luvussa 6.

5. NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNISTA JA TYÖN VAATIMUSTEN HALLINNASTA MOBIILISSA TYÖSSÄ

Tässä kappaleessa avataan tutkimuksen keskeiset tulokset. Analyysi on jaettu tutkimuskysymysten tapaan viiteen eri teemaan: taustatietoihin, kokemuksiin hyvinvoinnista mobiilissa työssä, kokemuksiin mobiilin työn vaatimuksista ja voimavaroista, työn imuun sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Jaottelun tarkoituksena on ensin kartoittaa millaisena mobiili työ näyttäytyy kunkin haastateltavan työnkuvassa. Tämän jälkeen tarkoituksena on selvittää, millaisia eri vaatimuksia ja voimavaroja mobiili työ tuo mukanaan. Seuraavaksi pohditaan miten nuo vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat haastateltavien työhyvinvointiin – jota on tässä tutkimuksessa käsitelty työn imun kautta – sekä lopulta pohditaan, millaisin keinoin mobiilin työn mukanaan tuomia vaatimuksia voidaan hallita ja johtaa.

5.1. Taustatietoja tutkittavista

Niin kuin yllä jo todettiin, haastateltavat valikoituivat kahden eri organisaation työntekijöistä. Haastateltavien työnkuvat olivat hyvinkin erilaisia, osa työskenteli henkilöstöhallinnon tehtävissä, osa myynnin ja asiakaspalvelun tehtävissä, osa oli talouden ja osa IT-puolen tehtävissä. Haastateltavien joukosta löytyi myös toimittaja ja salkunhoitaja. Haastateltavia yhdisti se, että kaikki tekivät jollain lailla mobiilia työtä. Työn tekemisen tavoista löytyi tosin eroja. Joidenkin kohdalla mobiili työ tarkoitti sitä, että matkustettiin paikallisesti ja tehtiin etätöitä kotona noin kerran viikossa. Joidenkin kohdalla työtä tehtiin muualla, kuin päätyöpaikalla yli puolet työajasta ja matkustamista saattoi olla lähes päivittäin ja matkustettiin pitkiäkin matkoja (esimerkiksi Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen). Ulkomailla työn puolesta matkustavia ei haastateltavien joukosta löytynyt.

Myös työskentelyn paikoissa oli eroja. Monilla näitä paikkoja oli päätyöpaikan lisäksi organisaation muut toimipisteet, juna, auto ja koti. Eniten mobiilia työtä tehtiin muissa toimipisteissä ja kotona, mutta paljon myös junassa ja autossa. Paikallisesti matkustaessa töitä ei tehty liikennevälineissä niin paljon, mutta pidemmälle

matkustettaessa kulunut aika pyrittiin mahdollisimman hyvin hyödyntämään työn tekemiseen. Töitä tehtiin myös kumppaneiden tiloissa sekä satunnaisesti kahviloissa tai ravintoloissa. Useissa haastatteluissa tuli esille myös se, että erityisesti puhelimen kautta töitä tulee tänä päivänä tehtyä, erityisesti sähköposteja luettua, siellä missä ikinä sattuu olemaankaan. Kuten eräs haastateltavista totesikin:

”...kun mulla tulee sähköpostit tähän puhelimeen, niin sitä kautta niitä tulee katseltua siellä sun täällä, sitä nyt ei missään lasketa työajaksi, mutta ehkä se on sitä, että se työ on levinnyt vähän joka puolelle elämää.”

5.2. Kokemuksia hyvinvoinnista mobiilissa työssä

Hyvinvointia mobiilissa työssä mitattiin työn imun ja siihen liittyvien työn vaatimusten ja voimavarojen kautta. Alkuun haastateltavilta kysyttiin kuitenkin hyvinvoinnista yleisemmällä tasolla: mitkä on työn vetovoimatekijät ja toisaalta hyvinvoinnin kannalta suurimmat haasteet. Lisäksi tutkittavilta kysyttiin millaiseksi he yleisesti ottaen kokivat hyvinvointinsa työssä.

Työhön liittyviksi vetovoimatekijöiksi koettiin muun muassa monipuolinen työn kuva, vaihtelevuus, sopivan haastavat työtehtävät, tietynlainen vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn organisointiin, kokemus työn merkityksellisyydestä sekä se, että työ ylipäättään sopii omalle persoonalle, on löytänyt sen alan, mikä motivoi ja innostaa. Kuten yksi haastateltavista sanoi:

” -- se on ehkä tietysti mun tyypille sopivaa työtä, että vastaa koulutusta ja kaikin puolin, mikä siinä innostaa on se, että pystyy itse tavallaan sen työn suunnittelemaan ja pystyn vaikuttamaan hirveen paljon siihen oman työn sisältöihin ja ajotuksiin ynnä muihin. ”

Toisaalta monien positiivisten puolien lisäksi eräässä haastattelussa tuli esille myös se, että joskus mobiili työ on osin myös pakon sanelemaa:

”-- se on osin pakon sanelemaakin, koska työpaikka sijaitsee eri paikkakunnalla, missä asun. Tokihan se on myös vapauttavaa, että mun ei tarvi olla välttämättä

aina jossain tietyssä paikassa, vaan mä voin tehdä sitä siinä paikassa, missä mä olen. Varmaankin se, että matkustamista pystyy vähentään, pystyy tehokkaammin tekeen sitä työtä, kun on pysyvämmin ehkä sitten paikallaan enemmän.”

Yksi asia, mikä tuli useissa haastatteluissa voimavaratekijänä esille oli mukava työyhteisö, hyvät työkaverit ja heiltä saatava tuki sekä ylipäättään yhdessä tekeminen. Vaikka mobiilissa työssä työyhteisön rooli näyttäytyy yleensä perinteisestä työyhteisöstä poikkeavana jäsenten ollessa osittain alueellisesti erillään, viettivät haastateltavat aikaa työyhteisöissään kuitenkin ainakin muutamia päiviä viikossa, mikä koettiin tärkeäksi. Muutama haastateltava mainitsi myös, että työyhteisöllisyyttä voi ylläpitää myös virtuaalisten vuorovaikutuskanavien kautta. Haastateltavat kommentoivat asiaa muun muassa näin:

”Ihmiset on yksi suurimmista voimavaroista, mitä mulla on, että mulla on aivan loistavat kollegat ja lähimmät työkaverit, mikä on oikeesti niinkun se vetovoima.”

”Sitten selkeesti, kun nauttii siitä, että on tosi hyvä tiimi itellä... luottaa kaikkiin 100 prosenttisesti, kaikilla on hyvä motivaatio tehdä niitä juttuja, hyvä semmonen keskinäinen sparraus ja benchmarkkaus.”

Suurimpina hyvinvointiin vaikuttavina haasteina taas koettiin kiire ja hektisyys, taukojen pitäminen ei aina onnistu, työpäivät venyy ja palautuminen ja vapaa-aika jää sitä kautta vähemmälle. Lisäksi, koska työn tekeminen on mahdollista käytännössä missä vaan, niin työn ja vapaa-ajan sekoittuminen toisiinsa koettiin välillä kuormittavana. Useammassa haastattelussa tuli esille myös, että varsinkin, jos päivän aikana joutuu reissaamaan paljon, on tavoitettavuus välillä heikkoa, mikä koettiin haasteena:

” -- varmaan siis se, että ehtii ylipäättään tekeen sitä työtä, kun liikkuu paljon, ja ehtii sitten tekeen niitä, mitä pitää ja saa jotain aikaan, se ajankäyttö kaiken kaikkiaan ehkä on se haaste... ja se, että ei oo sillain tietyllä lailla tavoitettavissa. Sillain vanhalla, perinteisellä tavalla, mitä ihmiset sitten ehkä odottaa.”

”-- tässä alkaa työ ja vapaa-aika sotkeutua toisiinsa, ja sit kun nää sähköpostit vilkkuu koko ajan tossa niin sä et pääse niinkun ikinä irti siitä (työstä), että illalla miettii viimeseks, mitä seuraavana aamuna pitää tehdä.”

Vetovoimatekijöiden ja työhön liittyvien, hyvinvointiin vaikuttavien haasteiden lisäksi tutkittavilta kysyttiin millaiseksi he hyvinvoinnin työssään kokevat. Kysymys jätti avoimeksi sen, miten kukin haluaa hyvinvointiaan kuvailla. Vaikka haasteitakin oli, koettiin hyvinvointi työssä haastateltavien keskuudessa kuitenkin melko hyväksi ja koettiin, että vetovoimatekijöitä ja positiivisia puolia on kuitenkin enemmän, kuin haasteita. Haastateltavat kuvailivat työhyvinvointiaan muun muassa sanoilla ”hyvä”, ”oikein hyvä”, ”erittäin hyvä”, ”ihan hyvä” ja, että se on ”positiivisen puolella”. Kukaan haastateltavista ei kuvaillut työhyvinvointiaan huonoksi. Haastattelussa mainittiin tässä kohtaa, että esimerkiksi pitkään jatkuneet muutostilanteet ovat vaikuttaneet hyvinvointiin hieman heikentävästi ja jo yllä esiin tulleet kiire ja hektisyys vaikuttavat välillä työhyvinvointiin kielteisesti, mutta pääosin työssä voitiin kuitenkin hyvin. Yksi haastateltavista kuvaili tilannetta muun muassa näin:

”Kyllä mä silti koen sen (työhyvinvoinnin) hyväksi. Kyllä tässä vastapainona niin paljon saa, jos joutuu antamaankin, että plussan puolelle jää.”

5.3. Kokemuksia mobiilin työn vaatimuksista ja voimavaroista

Tässä kappaleessa hyvinvointiin pureudutaan tarkemmin mobiilin työn vaatimusten ja voimavarojen kautta. Tässä tutkimuksessa vaatimukset ja voimavarat jaettiin matkustamiseen liittyviin vaatimuksiin ja voimavaroihin, useissa eri paikoissa työskentelyyn liittyviin vaatimuksiin ja voimavaroihin, työaikoihin liittyviin vaatimuksiin ja voimavaroihin, tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviin vaatimuksiin ja voimavaroihin sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviin vaatimuksiin ja voimavaroihin. Osittain eri kategorioihin liittyvät vaatimukset ja voimavarat liittyvät vahvasti myös toisiinsa, esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologia liittyy vaatimuksena ja voimavarana vahvasti moneen muuhunkin kategoriaan, mutta käsittelyn helpottamiseksi ne on jaettu näin. Seuraavaksi käsittelen haastateltavien näkemyksiä kuhinkin kategoriaan liittyen.

5.3.1. Matkustamiseen liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja

Matkustamisen määrä vaihteli haastateltavien kesken melko paljon ja näin ollen osa vähän ja lähinnä paikallisesti matkustavista haastateltavista ei osannut kuvailla matkustamiseen liittyviä vaatimuksia tai toisaalta siihen liittyviä voimavaroja. Erilaisia kokemuksia liittyen mobiilissa työssä matkustamiseen löytyi kuitenkin melko paljon. Kaiken kaikkiaan matkustaminen mobiilissa työssä nähtiin, ehkä hieman yllättäenkin, melko positiivisena ja voimavaroja antavana asiana.

Suurin osa haastateltavista käytti matkustaessaan joko autoa tai junaa. Junassa matkustamisessa löytyi melko paljon voimavaroja, juna koettiin rauhallisena paikkana tehdä töitä, hyvänä vaihteluna työpäivään ja vapautta tuovana tekijänä. Junassa matka-ajan pystyi tehokkaasti hyödyntämään, koska siellä on mahdollista, ainakin yhteyksien toimiessa, tehdä töitä niin tietokoneella, kännykällä kuin muillakin mobiililaitteilla. Esille tuli myös se, että kun paljon matkustaa, niin on siihen niin tottunut, ettei se ole mitenkään kuormittava tai stressiä aiheuttava tekijä. Eräs haastateltavista totesi muun muassa, että:

”—siitä tulee semmonen vapauden tunne kuitenkin ja semmonen vaihtelu siihen työhön, et mä tykkään siitä et mä saan mennä, ja sitten kyl mä sanoisin, et mä saan siellä junassa kaikkein parhaiten aikaseks, et siinä ei tuu kukaan... et jos on avokonttorissa, niin aina joku kysyy ja keskeyttää, mut junassa mä tiedän, et sen jälkeen, kun se konnari tulee, niin voi kaheks tunniks uppoutua ihan niihin omiin töihinsä. Et se antaa toisaalta sit semmosta rauhaa.”

Autossa matkustaessa koettiin osin samoja voimavaroja, kun junassakin, oma rauha ajatella tuli esille usein. Junassa matkustamiseen erona tuli esille se, että vaikka työn tekeminen tietokoneella ei autossa onnistu, niin se on hyvä ja rauhallinen paikka hoitaa työhön kuuluvia puheluita. Osa koki, että työhön liittyvät puhelut eivät sovi junan vaunuun tai tietoturvan varmistamiseksi välttämättä edes kotiin, joten auto oli sellainen paikka, missä noita puheluita sai puhua rauhassa. Eräs haastateltavista kertoi myös, että koska autolla ajaessa muita töitä ei voi juuri tehdä, niin se on hyvä hetki myös soittaa esimerkiksi alaisille ja kysellä kuulumisia:

”Autohan on siitä hyvä, että siinä pystyy sitten taas puhumaan niitä puheluita rauhassa...(autolla matkustaminen) on hyvä hetki hyödyntää, jos on tiettyjä asioita tai sitten jopa niin, että ei oo tohonkaan ihmiseen ollu hetkeen yhteydessä, niin nyt on hyvä hetki soittaa ja kysellä vähän kuulumisia.”

Matkustamiseen liittyviä vaatimuksia ei koettu kovin paljoa, itse matkustamista ei pidetty kuormittavana. Sen sijaan liikennevälineissä työskentelyyn liittyvinä vaatimuksina koettiin muun muassa erityisesti junassa työskentelyyn liittyen huono ergonomia, huonot yhteydet sekä aikataulujen pitämättömyys. Lisäksi autolla matkustamiseen vaatimuksena liittyi se, että koska koneella ei voi matkan aikana tehdä töitä ja päivät on yleensä hyvinkin täynnä, niin silloin sähköposteja ja muita koneella tehtäviä töitä puretaan yleensä iltaisin kotona:

”Tietysti se on aina semmonen ajankäytöllinen asia, et jos sä matkustat työpäivän aikana niin silloin moni asia jää ikään kuin hoitamatta, kun siinä matka-aikana sä voit korkeintaan hoitaa niitä puheluita siinä. Silloin se tarkoittaa yleensä sitä, että sä sitten purat sitä sähköpostiliikennettä tai teet niitä muita työpöydän ääressä tehtäviä asioita sitten illalla kotona työpäivän jälkeen.”

5.3.2. Useissa eri paikoissa työskentelyyn liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja

Edellisessä alaluvussa käsiteltiin matkustamiseen ja kulkuvälineissä työskentelyyn liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja. Tässä alaluvussa käsitellään muissa paikoissa työskentelyyn – joita tässä tutkimuksessa haastatteluiden perusteella olivat koti, muut toimipisteet ja kumppaneiden tilat – liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja sekä siihen liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja, että työskentelypaikkoja ylipäätään on useista.

Lähes kaikki haastateltavista teki etätöitä kotona, ja vaikka varsinaista etätyöpäivää ei pitäisikään, niin töitä tehtiin kotona iltaisin hyvinkin usein. Mahdollisuutta tehdä töitä kotona pidettiin pääsääntöisesti positiivisena, voimavaroja luovana asiana. Osa haastateltavista koki kuitenkin myös, että vaikka kotona työskentely on mahdollista, tulevat he mieluummin yleensä toimistolle. Voimavaroina kotona työskentelyssä koettiin, että se on tuttu ja rauhallinen paikka tehdä töitä, paikkaa, jossa töitä tekee voi vaihtaa, taustalla voi halutessaan kuunnella musiikkia ja työn tekeminen on ylipäätään hieman rennompaa kuin toimistolla. Voimavaroina pidettiin myös sitä, että päivän aikataulu ei ole kotona yleensä niin sidottu, kuin muualla töitä tehdessä. Kesken päivän

voi tarvittaessa hoitaa muita asioita tai lähteä vaikka lenkille, jos siltä tuntuu ja tehdä sitten hieman pidempään illalla töitä. Yhtenä isona voimavarana nähtiin se, että kotona työskentely vähentää aamulla lähtemiseen ja matkustamiseen kuluvaa aikaa.

”—siellä (kotona) on semmonen rauha tehdä töitä, et sit jos sä oot täällä työpisteellä niin sitten on koko ajan joku kysymässä jotain ja sitten se keskittyminen tavallaan herpaantuu, jos tekee jotain sellasta työtä, että tarvis sen rauhan tehdä ja keskittyä, että se on ehdottomasti plussaa siellä etätöissä ja sit sä pystyt tauottaan tarvittaessa, et sä voit mennä vaikka ulkoilemaan keskellä päivää ja jatkaa sitten niitä töitä.”

”Mä kyllä ajattelen, että se (etätyö) ihan oikeesti semmosta jaksamista tuo lisää. Se tuo sen, että mä voin ehkä pikkusen pidempään nukkua ja sen, että mulla ei mee siihen matkustamiseen ja niihin semmisiin käytönnön kuvioihin aikaa. Siis sillä lailla ei tarvi niin paljon miettiä niitä lähtemiseen liittyviä asioita ja se on semmosta rauhallisempaa.”

Toisaalta vaatimuksina koettiin, että kotona työskentely vaatii enemmän itsekuria, koska kotona on paljon muitakin asioita, joita voisi tehdä. Toisaalta moni koki, että kotona työhön saattaa uppoutua jopa niin paljon, että unohtaa kokonaan syödä ja pitää taukoja, mikä taas loppujen lopuksi vie voimia. Esille tuli myös ongelmat yhteyksien kanssa sekä yhdessä haastattelussa jonkinlaisena vaatimuksena nähtiin myös tietoturvasta huolehtiminen. Lisäksi osa koki, että erityisesti työpäivän jälkeen töiden tekeminen vielä kotonakin on henkisesti hieman kuluttavaa. Etätyön vaatimuksia kuvailtiin muun muassa näin:

” -- ja etätyön yksi haaste varmaan on, että kun siihen työhön kovastikin uppoutuu ja on sitten siitä työstä innoissaan, niin sitä huomaa kello 14 olevansa yöpaita päällä ja tekevänsä hirmu vauhtia sitä työtä, eikä oo vielä syönyt aamiaista, että just tämmönen itsensä johtaminen on äärimmäisen tärkeää.”

”No tietysti se lähtökohta, että on siltikin saavutettavissa, et jos mä oon etätöissä kotona, niin se ei tarkoita sitä, että en vastais puhelimeen tai lync –viesteihin tai en pystyis pitämään Skype kokouksia. Et tavallaan pitää olla saavutettavissa. Ja sitten on tietysti välillä tällästä, et meidän nettiyhteydet ei toimi jostain syystä tai toisesta, et se ei pitäis olla este, jos tekee työpisteen ulkopuolella töitä.”

Muissa toimipisteissä ja kumppaneiden tiloissa työskentelyssä koettiin hieman erilaisia vaatimuksia ja voimavaroja, kuin etätyössä kotona. Voimavaroina esille tuli

päällimmäisenä se, että asioiden koettiin etenevän paremmin niin, että muissa toimipisteissä tai kumppanin luona on läsnä, kuin niin, että asiat hoidettaisiin aina etänä. Joissain tapauksissa haastateltava saattoi päätyöpaikallaan olla ainut, joka teki juuri kyseistä työtä. Siitä syystä muissa toimipisteissä työskentely saattoi olla jopa helpompaa, kun kollegat ja apu on lähempänä.

”Kyllähän ne asiat paljon paremmin etenee sillä tavalla, et sä olet läsnä siellä ihmisten kanssa niitä asioita, kun että sä tekisit sen etänä. Vaikuttavuus on ihan erilaista, kun sä meet paikanpäälle.”

” -- oikeestaan siellä se (työn teko) sujuu paremmin, koska siellä on kaikki kollegat ja sieltä löytyy sitä tietämystä.”

Lisäksi sitä pidettiin voimavarana, että eri paikoissa näkee eri ihmisiä ja se koettiin puhtaasti vaihteluna ja työn vapautta luovana tekijänä, että töitä ei tarvitse aina tehdä samassa paikassa ja työyhteisöjä on useita. Kuten kaksi haastateltavaa kertoi:

” -- se on rikkauskin, että niitä työyhteisöjä on erilaisia tullu itselle, ettei oo aina se yks ja sama paikka mihin sä meet, vaan sulla on useempi paikka ja niissä on oma henki ja omanlaiset jutut.”

” -- ei musta ois siihen, että mä istun 24/7 samassa, tai siis sen työajan siinä samassa (paikassa), että kyllä se tuo semmosta vaihtelua ja toisaalta semmosta työn vapauden tunnetta, kun pystyy ite vaikuttaan siihen omaan tekemiseen ja olemiseen.”

Vaatuksina taas nähtiin se, että muissa toimipisteissä tai kumppaneiden luona ollessa aikataulu on usein melko tiukka ja ajan jakaminen on välillä haastavaa. Koettiin myös hieman huonoa omaa tuntoa siitä, että esimerkiksi omat alaiset eivät saa kiinni silloin, kun päivän on jossain muualla.

” -- ne on yleensä aika tiukkaan mätsättyjä hetkiä. Et siinä on just se aikataulun pito ja se, että on riittävästi läsnä mihin ikinä meneekin. Et antaa sen ajan sinne, missä on, eikä hajota. Se on ehkä se, missä pitää olla aika tiukkana.”

Vaatuksina esiin tuli myös, että kun paljon liikkuu eri paikkojen välillä, paperit on usein väärässä paikassa. Lisäksi, niin kuin jo matkustamisenkin kohdalle esiin tuli,

saattoi vaatimuksina olla huonot yhteydet ja haastavat paikat tehdä töitä. Koska omaa rauhallista työskentelytilaa ei välttämättä löydy, niin töitä saatetaan tehdä esimerkiksi sohvan nurkassa tai missä ikinä tilaa onkin. Keskittyminen ja ergonomia tuotti näissä tilanteissa ongelmia.

5.3.3. Työaikoihin liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja

Monessa haastattelussa tuli esiin, että koska työn tekeminen on mahdollista missä vaan, tulee sähköposteihin ja puheluihin vastattua myös työajan ulkopuolella. Mitään varsinaista työaikaa ei välttämättä edes ollut tai sitä ei ainakaan monesti tullut noudatettua, vaan oli paljon itsestä kiinni, miten omaa työaikaa jäsentää. Useimmat haastateltavista koki tällaiseen työhön liittyvän joustavuuden ehdottomasti positiivisena, voimavaroja antavana asiana:

”Se antaa vapauksia siihen, että mä voin tehdä pitkiäkin päiviä töitä, mikäli se on työn kannalta mahdollista. Ja sit voi tehdä vaikka lyhyemmän päivän joku päivä, kun on vastineeks tehny pitkää päivää. Et se vapaus määritellä sen työviikon sisällä, niin kyllä mä koen sen ainakin ehdottomasti voimavaraks ja hyväksi asiaksi.”

Osa haastateltavista ei kokenut työaikoihin liittyen juuri mitään vaatimuksia, vaan kunhan työaikaansa osasi itse säädellä oikein, oli varsinaisen työajan puuttuminen vain positiivinen, joustavuutta lisäävä tekijä. Vaatimuksiakin haastatteluissa tuli kuitenkin esille, niitä olivat muun muassa työajan venyminen ja työn leviäminen vähän joka puolelle elämää. Varsinkin arki-illat tehtiin kotona töitä, välillä hyvinkin myöhään. Toisaalta koettiin myös, että se on paljon itsestä kiinni, kuinka tilanteeseen suhtautuu. Kuten eräs haastateltavista totesi:

”Tohon (työhön) vois käyttää aikaa niin paljon, kun haluis, aina on tekemistä, ei ne asiat vaan tuu valmiiks, vaikka sä tekisit 24 tuntia vuorokaudessa. Sen kun ymmärtää, niin en mä nää siinä mitään haasteita tai ongelmia, muuta kun haaste on ehkä se, että ei ehdi vastata kaikkiin sähköposteihin ja se on ikävä tunne, kun ihmiset saattaa kysyä jotain ja odottaa vastausta johonkin asiaan, että pääsee eteenpäin, niin välttämättä ei ehdi.”

Monet totesivat myös, että vaikka muina iltoina töitä tekisi vaikka yhdeksään asti illalla, niin jaksamista lisäsi se, että erityisesti perjantai-ilta ja lauantai ollaan tietoisesti pois

tietokoneen äärestä ja pyhitetään se aika muille asioille sekä pyritään siihen, että työasioita ei edes mietittäisi.

5.3.4. Tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja

Tieto- ja viestintäteknologia on iso osa työtä monella alalla, mutta erityisesti mobiilissa työssä sen merkitys on iso. Haastatteluissa tulikin esille, että jos esimerkiksi yhteydet ei toimi, on niitä työtehtäviä, joita voi tehdä ilman tietokonetta tai puhelinta hyvin vähän. Isoimpana vaatimuksena tieto- ja viestintäteknologiaan liittyen mobiilissa työssä koettiin juuri satunnaisesti huonot yhteydet. Lisäksi osa koki, että eri järjestelmiä, ohjelmia, laitteita ja sovelluksia, joita pitäisi osata käyttää, on nykypäivänä niin paljon, että niiden kaikkien hallitseminen on välillä haastavaa:

”Yks on tietysti, et meilläkin on esimerkiks hiukan liian monta järjestelmää niin se pikkasen hajauttaa sitä, et aina ei oo ihan varma, mitä kautta sitä pitäis nyt lähtee viestittää. Kaikkia täytyy seurata.”

” -- enemmän se (tieto- ja viestintäteknologia) luo haasteita, joutuu korvaan läsnäolonsa sillä. Mut se on nykyaikaa, niin niitä (sovelluksia, laitteita ja ohjelmia) on pakkokin osata käyttää.”

Pääosin tieto- ja viestintäteknologia koettiin kuitenkin voimavarana ja työtä helpottavana, mobiilin työn ja etätekemisen ylipäättään mahdollistavana tekijänä. Erityisinä voimavaroina, sen lisäksi, että se mahdollistaa sen, että ei ole paikkaan sidottu, mainittiin muun muassa tehokkuus ja tiedon helppo saavutettavuus. Lisäksi se mahdollistaa sen, että jos joku työasia tulee mieleen, sen voi hoitaa saman tien, eikä tarvitse odottaa, että pääsee esimerkiksi työpaikalle tai kotiin. Vuorovaikutukseen ja yhteistyön tekemiseen tieto- ja viestintäteknologian avulla ja sen kautta liittyi paljon niin vaatimuksia, kuin voimavarojakin, niitä käsitellään erikseen seuraavassa alaluvussa.

5.3.5. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja

Lähes kaikki haastateltavista piti voimavarana sitä, että tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön tekemisen pitkänkin matkan päästä. Se

vähentää matkustamisen tarvetta ja lyhentää välimatkoja. Siitä löytyi kuitenkin paljon erilaisia näkemyksiä, kuinka paljon ja minkälaisia asioita on hyvä hoitaa tieto- ja viestintäteknologian (tässä tutkimuksessa esille tuli erityisesti Lync, Skype, sähköposti, WhatsApp ja puhelinkokoukset) välityksellä.

Osa haastateltavista piti sitä ehdottomasti positiivisena, tehokkuutta tuovana asiana, että vuorovaikutus ja yhteistyö on mahdollista edellä mainittujen ohjelmien ja sovellusten kautta ja toivoivat jopa, että niitä hyödynnettäisiin enemmänkin.

”Mä nään sen positiivisena ehdottomasti. Näiden toimipisteiden välillä liikkumiseen menee ihan tuhattomasti aikaa, niin sä pystyt oikeesti hoitaa ne ihan lyhyet asiat Skypen kautta. Kyllä kaikki tällänen on positiivista mun mielestä.”

Pääosin voimavarana tieto- ja viestintäteknologian välityksellä tehtävän yhteistyön näkevät kokivat myös, että työyhteisöllisyyttä on mahdollista ylläpitää myös virtuaalisesti. Eräs haastateltava totesi, että:

”Mobiilissa työssä se työyhteisöllinen tuki ja työyhteisöllisyys on tärkeä asia ja tehdään tiimissä yhdessä myös töitä, niin onhan se voimavara ja mahdollisuus, että tällaisia järjestelmiä tänä päivänä on ja niitä tulee koko ajan tonne pilvipalveluihin lisää, missä voidaan yhdessä työstää yhtä aikaa samoja dokumentteja, pystytään oleen virtuaalisesti läsnä ja tekeen tiimissä töitä, vaikka ei samassa tilassa ollakaan. Kyllähän se luo semmosta yhteisöllisyyttä.”

Nekin, jotka kokivat virtuaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön voimavarana mainitsivat myös muutamia reunaehtoja, että se toimii. Esille tuli tässäkin yhteydessä, että yhteydet pitää toimia. Lisäksi ei riitä, että itse osaa käyttää kaikkia laitteita ja ohjelmia, vaan myös vastapuolen täytyy osata niitä käyttää. Esille tuli myös, että esimerkiksi verkkokokousten kohdalla tulee olla tiettyjä pelisääntöjä, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Yksi haastateltavista totesi muun muassa, että:

”Täytyy olla hyvät yhteiset pelisäännöt siitä, että miten ja millä tavalla muun muassa verkkokokouksia johdetaan, niitä pitää osata johtaa hyvin, pitää olla selkeet agendat, pitää sopia, että ei puhuta päälle, pidetään taustakohut pois,

mutet päällä... Et sen kaltaiset asiat kun on kunnossa, niin se toimii vallan mainiosti.”

Useat haastateltavista kuitenkin kokivat, että vaikka mahdollisuus virtuaaliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen on hyvä asia, ei se täysin korvaa fyysistä läsnäoloa. Virtuaalisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen vaatimuksina pidettiin sitä, että ihmisiä ei opi samalla tavalla tuntemaan, jos yhteydessä ollaan vaan virtuaalisesti. Lisäksi monessa haastattelussa tuli esille, että virtuaalisessa vuorovaikutuksessa saattaa helposti syntyä joitain väärinkäsityksiä. Tietyt sävyt ja nyanssit eivät tule samalla tavalla esille, kuin face-to-face vuorovaikutuksessa. Virtuaalinen vuorovaikutus koettiin myös jollain lailla virallisempänä ja jäykempänä, kuin vuorovaikutus kasvokkain.

Osa haastateltavista koki virtuaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön hieman kriittisesti, enemmän vaatimuksia, kuin voimavaroja sisältävänä asiana. Voimavarana pidettiin näidenkin henkilöiden kohdalla sitä, että jotkut yksinkertaiset ja lyhyet asiat voi hoitaa esimerkiksi Skypen tai Lyncin välityksellä ja näin välttyä matkustamiselta. Koettiin kuitenkin myös, että läsnäolonsa joutuu ikään kuin korvaamaan virtuaalisella vuorovaikutuksella.

”-- se (virtuaalinen) vuorovaikutus ei oo, ainakaan mulle, kun en oo tätä diginatiivisukupolvea, niin luontevaa. Et kyl mä koen sen haasteeks siinä vuorovaikutuksessa, että toki se helpottaa paljon sitä, että pystyy kommunikimaan ulkopuolelta, mutta ehkä tarvitsisin enemmän sitä, että ollaan yhdessä ja tuotetaan yhdessä juttuja.”

Vaatimuksina nähtiin se, että laitteita ei välttämättä osata käyttää niin hyvin, että niitä voitaisiin täysimääräisesti hyödyntää. Myös esimerkiksi ideointi ja kouluttaminen nähtiin hankalana, kun ei oltu fyysisesti läsnä. Mieluummin mentiin paikan päälle, ja koettiin, että enemmän voisi olla ihan fyysistä läsnäoloakin. Yhtenä vaatimuksena sähköiseen viestintään liittyen mainittiin myös se, että kun lähestytään jonkin viestintäkanavan kautta, odotetaan, että vastauksen saa suurin piirtein heti ja on aina tavoitettavissa ja siihen ei useimmiten pysty.

5.4. Työn imu mobiilissa työssä

Työn imua käsiteltiin siihen liittyvien työn vaatimusten ja voimavarojen lisäksi työn imun ulottuvuuksien: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta. Jokainen ulottuvuus käsiteltiin erikseen. Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he työssään tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista, ja jos kokevat, niin millaisissa tilanteissa noita kokemuksia erityisesti esiintyy.

Kokemuksia tarmokkuudesta

Tarmokkuutta koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin paljon, osa tunsi kokevansa sitä lähes jatkuvasti. Toki löytyi myös niitä hetkiä ja tilanteita, kun tarmokkuutta ei koettu, mikä liittyi esimerkiksi liialliseen työkuormaan tai siihen, että omaan työhön kaivattiin jotain muutosta. Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan maininnut, että ei kokisi sitä lainkaan tai vain harvoin. Osa koki tarmokkuuden liittyvän osittain omaan persoonaankin, haluttiin panostaa työhön, ratkaista ongelmia eikä mennä siitä missä aita on matalin. Osa mainitsi, että tarmokkuus liittyy erityisesti niihin hetkiin, kun kiirettä on sopiva määrä, saa paljon asioita aikaan, mutta ei kuitenkaan ole niin paljon asioita hoidettavana, että tuntuu, ettei työstä enää selviydy. Lisäksi mainittiin, että tarmokkuutta koettiin erityisesti tiettyjen projektien yhteydessä, silloin, kun joku asia pitää saada vietyä loppuun. Myös onnistumisen kokemukset lisäsivät tarmokkuuden tunnetta. Eräs haastateltavista mainitsi tarmokkuutta lisäävänä tekijänä myös sen, että työssä on selkeät tavoitteet sekä mittarit, joilla noiden tavoitteiden saavuttamista mitataan.

Kokemuksia omistautumisesta

Myös omistautumista koettiin haastateltavien keskuudessa erittäin paljon. Moni kertoi, että kokee omistautumista työssä aina. Tätä perusteltiin sillä, että kun on työssä, josta pitää, kokee sen ihan jo sisällöltään merkitykselliseksi ja samaistuu työhönsä, jolloin omistautuminen on oikeastaan jatkuva tila. Omistautumisen koettiin liittyvän myös siihen, että jakaa yrityksen arvot ja on töissä yrityksessä, jonka tuotteisiin ja palveluihin

uskoo. Omistautuminen nähtiin kokonaisuudessaan melko merkityksellisenä työhyvinvoinnin kannalta, eräskin haastateltava totesi, että:

”Jos mä en omistautuis tälle työlle, niin ei mulla olis motivaatioo, enkä mä jaksais tätä tehdä, että kyllä ne kulkee ihan käsi kädessä.”

Osa haastateltavista mainitsi myös tilanteita, joissa omistautumista erityisesti koetaan. Omistautumista lisäsi mobiilin työn voimavaratekijänä usein mainittu työn itsenäisyys, työstä saatu palaute, uudet asiat ja tehtävät sekä kokemus siitä, että omaa työtä arvostetaan. Omistautumiseen koettiin vaikuttavan pitkälti myös samat asiat, kuin tarmokkuuteenkin: sopiva määrä kiirettä ja haasteita, projektit ja onnistumisen kokemukset.

Vaikka omistautumista koettiin haastateltavien keskuudessa paljon, mainitsi muutama haastateltavista, että tietyissä tilanteissa ja hetkissä omistautumista ei niin paljon koe. Nämä tilanteet taas liittyivät mobiilin työn vaatimuksina koettuihin kiireeseen ja hektisyyteen. Koettiin myös, että palautetta omasta työstä ei aina saa, joten omistautumiseen liittyvä työn merkityksellisyyden tunne ajoittain kärsii. Lisäksi koettiin, että vaikka työn tarjoamat haasteet yleensä lisäävät omistautumista, voi liian isolta tuntuvat haasteet vähentää sitä.

Kokemuksia uppoutumisesta

Työn imun ulottuvuuksista uppoutumista koettiin tutkittavien joukossa kaikista vähiten. Monet jopa mainitsivat, että kokevat uppoutumista harvoin. Syy siihen, miksi uppoutumista ei koettu, liittyi yleensä mobiilin työn mukanaan tuomaan työn hajautuneisuuteen, vaihtuviin ja usein hieman rauhattomiin paikkoihin tehdä töitä, jatkuvaan liikkumiseen sekä keskeytyksiin ja hektisyyteen. Uppoutumisen puute liittyi monen osalla myös siihen, että koettiin tarvetta olla aina tavoitettavissa. Yksi haastateltavista pohti uppoutumista näin:

”Ehkä se uppoutuminen on tullu vähän haasteellisemmaks, kun tää on niin hektistä, niin tulee niitä, että on monta kertaa miettinytkin, että jotenkin rytmittäis sitä omaa tekemistä paremmin niin, että ei kato niitä sähköposteja niin usein tai ei

oo siinä lyncin päässä niin usein, että tavallaan ottaa niitä hetkiä, jolloin sä voit uppoutua ja keskittyä syvemmin. Tää on aika paljon kuitenkin semmosta jatkuvaa reagointia ja kommunikointia johonkin suuntaan, niin tämmönen uppoutuminen saattaa jäädä vähän vähemmälle.”

Uppoutumista useammin kokevat olivatkin niitä, jotka asennoituivat työhön niin, että jotain keskittymistä vaativaa tehtävää tehdessä on ihan ok sulkea hetkeksi puhelin, olla katsomatta sähköposteja ja laittaa kaikki mobiililaitteet syrjään. Lisäksi uppoutumista koettiin silloin, kun on oikein mukava ja mielenkiintoinen tehtävä sekä aika, paikka ja tila, jossa keskittyminen on mahdollista. Eniten uppoutumista koettiin etätöissä kotona ja esimerkiksi junassa silloin, kun työtehtäviin saa rauhassa keskittyä.

5.5. Millaista on hyvä työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä?

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamista ei käsitelty vain perinteisen johtamisen, vaan myös itsensä johtamisen ja työyhteisön roolin kautta. Niin kuin jo tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, on itsensä johtamisen merkitys kasvanut ja erityisesti päätyöpaikan ulkopuolella tehtävä mobiili työ lisää työntekijän omaa vastuuta itsensä ja työhyvinvointinsa johtamisessa. Tämä näkemys tuli vahvasti esille myös haastatteluissa.

5.5.1. Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen ja oma vastuu työhyvinvoinnista koettiin melko isoksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista mobiilissa työssä. Tämä tuli esille erityisesti organisaation ja esimiehen tuen ja vastuun yhteydessä, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa. Keinoja, joilla omaa työhyvinvointia edistettiin ja ylläpidettiin löytyi useita. Näitä keinoja löytyi teoriaosuudessa esiin tulleen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin (esim. Virolainen 2012) kaikista osa-alueista. Moni keinoista liittyi fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen. Fyysisestä kunnosta huolehtimista pidettiin tärkeänä perusedellytyksenä työhyvinvoinnille. Siitä huolehdittiin järjestämällä aikaa käydä harrastuksissa, urheilla ja huolehtimalla mahdollisuuksien mukaan hyvästä työergonomiasta. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyi huolehtiminen riittävästä unesta ja

taukojen pitämisestä sekä siitä, ettei työpäivät venyisi liian pitkiksi. Tähän liittyen yhtenä tärkeänä asiana pidettiin pyrkimystä erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan, löytää se sopiva balanssi työn ja muun elämän välillä.

Sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin liittyen esiin tuli hyvän fiiliksen ja välittömän ilmapiirin tuominen työyhteisöön, muiden auttaminen, rehellisyys ja avoimuus. Näillä asioilla pyrittiin pitämään omalta osalta työyhteisön ilmapiiri hyvänä, jotta kaikkien olisi kiva tulla töihin. Jaksamisen kannalta tärkeänä pidettiin sitä, että työkavereiden kanssa puhuttiin muustakin, kun työasioista ja käytiin vaikka yhdessä lounaalla.

Teoriaosuudessa esille tuli, että itsensä johtamisessa on tärkeää oman itsensä tunteminen (Sydänmaanlakka 2011). Muutamassa haastattelussa tulikin esille se, että on tärkeää tunnistaa itsessään ne omat rajat. Sitten, kun tuntuu, että ei enää jaksa, niin on tärkeää kiinnittää jaksamiseen huomiota riittävän ajoissa ja pyytää tarvittaessa apua. Tärkeänä koettiin myös omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa ymmärtäminen. Yhtenä tekijänä tuli esille myös oma asenne. Hyvinvoinnista huolehdittiin miettimällä työn positiivisia puolia, pyrkimällä positiiviseen elämäkatsomukseen ja kykyyn ajatella työstä niin, että kun tekee parhaansa, sen pitää riittää.

Omaa vastuuta pidettiin työhyvinvoinnin johtamisessa isona. Moni koki, että omilla teoilla pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin paljon, eikä kaivattu niin paljon apua työyhteisöltä ja esimieheltä. Toisaalta muutama haastateltavista oli sellaisessa tilanteessa, että omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin melko hankalana. Työhön liittyvän kiireen ja hektisyyden takia koettiin, että aika ja energia menee ”tulipalojen sammuttamiseen” ja siinä kohtaa pyrittiin vain ”selviytymään hengissä”, eikä varsinaisesta työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta voinut välttämättä puhua.

5.5.2. Organisaation ja esimiehen tuki ja vastuu

Organisaation ja esimiehen vastuusta työhyvinvoinnin johtamisessa oli haastateltavien joukossa hyvinkin erilaisia näkemyksiä. Haastatteluissa korostui teoriaosuudessa esitellyn dialogisen johtamisen mukaisesti erityisesti keskustelun tärkeys. Siinä oli

kuitenkin eroja, kuinka hyvin tuon keskusteluyhteyden koettiin toimivan ja kuinka paljon tukea esimieheltä haluttiin. Osa koki, että jokainen on pääasiassa itse vastuussa hyvinvoinnistaan, eikä organisaation ja esimiehen vastuuta nähty kovin suurena. Esimiehen rooli nähtiin niin, että on tärkeää, että hän on tavoitettavissa ja välillä keskustellaan sekä apua on saatavilla silloin, kun sitä itse pyytää, mutta se riittää. Eräs haastateltavista esimerkiksi totesi:

”Mun mielestä esimiehen tuki on ihan tarpeellinen ja riittävä, et ei tarvi mitään muuta. Hän tietää tasan tarkkaan mitä tää työ vaatii ja mitä se vatii meiltä, et vaikka onkin etäesimies niin hän on silti läsnä oleva esimies sillä, että hän on puhelimen päässä aina tavoitettavissa, omine rajoitteineen tietenkin, mut silleen kuitenkin, et tietää ja kyselee ja jutellaan niin en mä vaadi ainakaan yhtään enemmän.”

Toisaalta moni koki myös, että esimerkiksi kiire, useat alaiset ja etäjohtaminen on johtanut siihen tilanteeseen, että esimies ei ole tarpeeksi läsnä. Haastatteluissa mainittiin myös, että tietty suunnitelmallisuus johtamisessa on ehkä vähän rapissut ja se koettiin vieraana, että yhteydenpito jää esimiestä enemmän alaisen harteille. Koettiin, että esimies ei ehkä tarpeeksi itse pidä yhteyttä ja kysele kuulumisia. Lisäksi mainittiin, että asiantuntijaorganisaatiossa on se ongelma, että esimies ei välttämättä täysin ymmärrä, mitä alainen tekee ja kuinka kuormittavaa työ on. Koettiin, että joihinkin ongelmiin on vaikea saada apua, koska on itse ehkä jopa ainoa, joka tekee organisaatiossa samanlaista työtä ja näin ollen esimies ei ehkä osaa käytännön ongelmissa auttaa. Osa haastateltavista toivoikin, että esimies ymmärtäisi vähän paremmin alaisen työtä ja sitä, mitä se vaatii. Esimiehen roolia kuvailtiin haastatteluissa muun muassa näin:

”No mun esimieheni on ihan äärettömän kiireinen, että ainoa ehkä semmonen negatiivinen asia tällä hetkellä on tää esimies, hänen kanssaan on kyllä ihan helppo toimia, mutta hän ei ota mun mielestä semmosta vastuuta niistä asioista, mitä ehkä pitäis. Hänen kanssaan on helppo keskustella, mutta tässäkin mun on ollu pakko ottaa itse vähän enemmän vastuuta siitä, että mä niinkun haastan häntä niihin keskusteluihin. Mulle se on vähän vieras asia et se toimii näin päin, että mä oon tottunu siihen, että esimies ottaa sen vastuun, eikä toisin päin. Mut ihan sama juttu, että mä saan kyllä suuni auki, on se sitten hyvä tai huono asia ja mä pystyn sitä rakentavasti viemään esimieheni kanssa eteenpäin, mutta ehkä mä kaipaisin häneltä enemmän semmosta tietynlaista ohjaamista ja henkilöjohtamista nimenomaan. Mutta tiedän, että hänen tilanteessa, jos sulla on oikeesti niinkun kymmeniä alaisia, niin ethän sä voi antaa sillon sitä aikaa, että jos sä oot koko

viikon palaverissa melkein joka tunti, et se on toinen asia mikä sen estää, mutta voisin saada häneltä kyllä enemmänkin (tukea).”

”No ehkä tämmösen organisaation ongelmana on, että kun kaikki on asiantuntijoita niin sitten se oma esimies ei välttämättä ole asiantuntija yhtä paljon, kun sinä itse, niin sitten välillä on vähän semmonen yksinäinen olo, että kukaan muu ei oo niissä asioissa yhtä syvällä, että vois aidosti auttaa, jos mulla on vaikka joku kysymys tai ongelma. Se on ehkä se suurin haaste, että muita substanssiosaajia ei löydy, jotka vois sparrata sen kans, mitä pitäis tehdä.”

Erityisen tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta pidettiin sitä, että tavoitteet on työssä selkeät, tavoitteiden toteutumista seurataan ja on myös niitä hetkiä, jolloin esimiehen kanssa nähdään kasvotusten. Osa koki, että tämä toimi melko hyvin, mutta haastatteluissa tuli esiin myös haasteita:

”No mobiilissa työssä on ihan äärettömän tärkeä, että on selkeet tavoitteet, säännölliset palaverit esimiehen kanssa siitä, että seurataan ja keskustellaan siitä, että sekä esimiehellä, että minulla tekijänä on selkeä käsitys siitä, että mitä asioita tehdään ja mitkä ne tavoitteet on ja että tavoitteet on oikean suuntaisia ja tämmönen perus, normaali esimiestyö siinä asiassa kyllä riittää, että ei mobiili työ ehkä muuten tarvitse sitä enempää, mutta se, että on ne yhteiset ajankohdat, jollon tavataan, varsinkin jos esimieskin tekee mobiilia työtä, että on tärkeää nähdä myöskin face-to-face ja seurata vähän sitä tavoitteita. Ja se tietysti, että jos koko ryhmä tekee etätyötä ja mobiilia työtä niin huomioidaan ne mahdollisuudet myöskin niihin tapaamisiin.”

”-- mulla se työhyvinvointi lähtee ihan siitä, että ihmisillä on selkeät työnkuvat ja tavoitteet ja odotukset ja näin, niin tolla alueella meillä ei kyllä ole asiat kauheen hyvin.”

Organisaation rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä nähtiin usein fyysisen työhyvinvoinnin kautta. Organisaatioissa järjestettiin erilaisia työhyvinvointipäiviä, oli taukojumppaa sekä erilaisia ryhmiä ja jumppia, johon työntekijät voivat halutessaan osallistua. Lisäksi oli mahdollista saada omaan työhuoneeseen sähköpöytiä ja muita välineitä, jotta työergonomia olisi mahdollisimman hyvällä tasolla. Jos tuli jotain ongelmia fyysisessä työhyvinvoinnissa, koettiin, että esimerkiksi työfysioterapeutille pääsee helposti. Kaiken kaikkiaan fyysisen työhyvinvoinnin koettiin olevan organisaation sisällä hyvällä tasolla.

Haasteet tulivat esille siinä kohtaa, kun työtä ei tehtykään toimistossa. Haastateltavat näkivät työhyvinvoinnin johtamisen haasteellisena, kun työskenneltiin toimiston ulkopuolella, eikä oikeastaan keksittykään keinoja, joilla työhyvinvoinnista voitaisiin tällöin huolehtia. Vastuun koettiin jäävän hyvin pitkälti työntekijän harteille. Muutamia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja mobiilissa työssä tuli kuitenkin esille. Näitä olivat yhteiset pelisäännöt, etätyösopimukset ja pyrkimys pitää huolta siitä, että esimerkiksi pidempien työpäivien tai työmatkojen jälkeen olisi mahdollista palautua. Käytännön vastuu työhyvinvoinnista jäi kuitenkin useimmiten jokaisen omalle vastuulle. Eräs haastateltava totesikin:

”-- tietysti se, mikä on tosi vaikea kysymys, että miten organisaatio pystyy siitä (työhyvinvoinnista) huolehtiin (mobiilissa työssä), että sitten se kyllä jää aika pitkälti sen henkilön omalle vastuulle. En kauheesti keksi keinoja, miten siitä pystyis hirveesti huolehtimaan muuta kun tietysti se, että on tietyt pelisäännöt ja pyritään niitä noudattaa ja luottaa sitten ihmisiin, että ihmiset huolehtii sitä ite. Onhan siinä riskejä.”

Fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi osa haastateltavista koki, että kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja psyykkiseen ja henkiseen jaksamiseen kiinnitetään organisaatiossa entistä enemmän huomiota. Se näkyi muun muassa niin, että jaksamisesta ylipäätään puhutaan ja keskustellaan enemmän ja työssä on joustavuutta. Yksi haastateltavista mainitsi myös säännölliset sykeanalyysiin perustuvat first beat -mittaukset, joilla mitataan ja seurataan muun muassa sitä, kuinka hyvin yöllä nukkuu ja palautuu työpäivästä. Ylipäätään useat koki, että työhyvinvointiin kiinnitetään organisaatiossa ihan hyvin huomiota. Toisaalta osa koki, että vaikka kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin merkitystä on korostettu, niin sitä ei välttämättä oteta organisaatiossa konkreettisesti huomioon. Useammassakin haastattelussa tuli esiin, että parannettavaa löytyy, mutta ei välttämättä haluttu eritellä millaisissa asioissa on ongelmia. Muutamia asioita kuitenkin tuli esille, toivottiin esimerkiksi enemmän ymmärrystä työn kuormittavuudesta sekä enemmän palautetta omasta työstä. Esiin tuli myös jo esimiehen vastuun kohdalla mainitut selkeät tavoitteet ja siihen liittyen koettiin tärkeäksi, että asioista tiedotetaan mahdollisimman hyvin, jotta kaikki olisivat selvillä siitä, mitä tehdään ja mihin pyritään.

5.5.3. Työyhteisö ja työyhteisön tuki

Työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta puhuttaessa haastatteluissa otettiin huomioon myös työyhteisöllinen näkökulma. Mobiilissa työssä ajatus työyhteisöstä voi olla melko erilainen, kuin perinteinen käsitys työyhteisöstä. Moni haasteltavista kertoikin, että he kokevat, että heillä on useita, erilaisia ja eritasoisia työyhteisöjä. Ensisijaisena työyhteisönä usein mainittiin omalla päätyöpaikalla oleva työyhteisö. Muita työyhteisöjä löytyi muista toimipisteistä, johtoryhmistä, kumppaneilta ja koko konsernin laajuisista yhteisöistä, jotka perustuivat työtehtäviin (ICT -yhteisö, HR -tiimi jne.). Se, että työyhteisöjä on erilaisia, nähtiin pääosin rikkautena. Yhdessä työyhteisössä saattoi olla esimerkiksi omat kollegat, joiden kanssa puhuttiin paljon työasioista ja joilta sai työhön liittyvää apua ja tukea. Toisessa taas ei ehkä ollut samanlaista työn substanssiosaamista, mutta heidän kanssaan puhuttiin ihan muista, työhön liittymättömistä asioista, mikä taas tuki jaksamista ja hyvää ilmapiiriä sekä vei ajatuksia pois työasioista. Molempia pidettiin tärkeänä.

Muutamassa haastattelussa mainittiin myös, että koska esimiehet ovat yleensä hyvin kiireisiä ja monella haastateltavistakin oma esimies oli etäesimies, eikä tapaamisia välttämättä ollut kovin usein, korostuu myös työyhteisön vastuu jokaisen työhyvinvoinnista. Koettiin, että työkavereilla on johtoa paremmat edellytykset huomata, jos joku ei voi hyvin. Tällöin työyhteisön on tärkeää puuttua asiaan ja viedä sitä tarvittaessa eteenpäin.

Yleisesti työyhteisöltä kaivattiin yhteen hiileen puhaltamista, erilaisten elämäntilanteiden ja persoonien ymmärtämistä, yhteisten pelisääntöjen kunnioittamista, hyvän mielen ja hengen luomista sekä kuuntelemista, tukemista ja yhdessä tekemistä. Suurin osa haastateltavista koki, että omassa työyhteisössä tai -yhteisöissä on hyvä henki ja työyhteisö on ensisijaisesti voimavaroja lisäävä ja työhyvinvointia tukeva asia. Muutamassa haastattelussa tuli kuitenkin myös esiin, että välillä syntyy ongelmia, kun kaikki eivät toimi yhteisten pelisääntöjen mukaan eikä ehkä osata tarpeeksi asettua toisen asemaan. Työyhteisöön toivottiinkin vielä lisää muiden ymmärtämistä sekä yhteen hiileen puhaltamista.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Takaisin tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia erityisiä työhyvinvointiin vaikuttavia vaatimuksia ja voimavaroja mobiiliin työhön liittyy. Lisäksi esitin tutkimuksen alussa kysymykset: miten mobiili työ määrittelee työn tekemistä uudella tavalla, mitä työn imu työhyvinvoinnin positiivisena käsitteenä tarkoittaa ja miten se auttaa ymmärtämään mobiiliin työhön liittyviä erityisiä työhyvinvoinnin haasteita sekä miten mobiilin työn mukanaan tuomia haasteita ja vaatimuksia voidaan hallita ja johtaa. Seuraavaksi palaan noihin kysymyksiin.

Miten mobiili työ määrittelee työn tekemistä uudella tavalla?

Tässä tutkimuksessa mobiili työ määriteltiin Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2009) tavoin työksi, jota voidaan tehdä erilaisissa toimintaympäristöissä sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla. Mobiiliksi työntekijäksi kutsutaan sellaista työntekijää, joka on poissa päätyöpaikaltaan yli kymmenen tuntia viikossa. Tässä tutkielmassa haastateltavat olivat mobiilia tietotyötä tekeviä työntekijöitä media- ja energiateollisuuden aloilla. Työtehtävät vaihtelivat muun muassa henkilöstöhallinnon alalta toimittajan tehtäviin. Mobiili työ näyttäytyikin tässä tutkimuksessa melko moninaisena ja esimerkiksi matkustamisen ja työn tekemisen paikkojen määrä vaihteli haastateltavien joukossa paljonkin. Yhteistä haastateltaville kuitenkin oli se, että työtä tehtiin tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen erilaisissa paikoissa, kuten kotona, toimistossa, kumppaneiden luona, organisaation muissa toimipisteissä sekä kulkuvälineissä. Tieto- ja viestintäteknologiaa myös hyödynnettiin vuorovaikutukseen ja yhteistyön tekemiseen kaikkien haastateltavien joukossa.

Mobiiliin työhön liittyy vahvasti käsitteet liikkuva työ, monipaikkaisuus sekä hajautettu työ. Kaikki liikkuva työ ei ole mobiilia, mutta mobiili työ on usein liikkuvaa. Useissa eri paikoissa tehtävä työ edellyttää yleensä matkustamista. Yhtenä mobiilin työn osa-alueena tutkimuksen empiirisessä osuudessa korostui kuitenkin myös perinteinen, kotona tehtävä etätyö. Monipaikkaisuus tarkoittaa sitä, että mobiili työntekijä voi

perustaa työpisteensä tarpeen mukaan lähes minne vain. Fyysisten paikkojen lisäksi työskentelyn paikkoina voidaan mobiilissa työssä nähdä myös virtuaaliset paikat. Virtuaalisilla paikoilla tarkoitetaan sähköistä työympäristöä tai virtuaalista työtilaa. Mobiilin työn mukanaan tuoma hajautettu työ on Suutarisen ja Vesterisen (2010) mukaan yksi keskeisimmistä muutoksista vuosikymmenen aikana tapahtuneista yhteistyön muodoista. Mobiili työ mahdollistaa sen, että mobiilit työntekijät voivat tehdä yhteistyötä virtuaalisissa tiimeissä alueellisesti erillään olevista paikoista hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa.

Kaiken kaikkiaan mobiili työ on uudistanut ja uudistaa työelämää niin, että se mahdollistaa työn viemisen toimiston ulkopuolelle, mikä tekee mobiilista työstä joustavan tavan tehdä töitä niin ajan kuin paikankin suhteen. Mobiilin työn suurimpina hyötyinä on nähty tehokkuuden ja työn vapausasteen lisääntyminen, joustavuus, taloudelliset edut ja henkilöstön voimaantuminen (esim. DasCupta 2011). Toisaalta mobiili työ voi luoda haasteita muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle, työelämän laadulle ja työstä suoriutumiseksi (esim. Chen & Nath 2008). Mobiili työ on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana hurjasti ja antaa mahdollisuuden määritellä työ aivan uudella tavalla. Mahdollisuuksien lisäksi mobiili työ tuo kuitenkin mukanaan myös useita haasteita. Jotta mobiilin työn mukanaan tuomia mahdollisuuksia voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää, pitää haasteita pystyä hallitsemaan ja johtamaan.

Mitä työn imu työhyvinvoinnin positiivisena käsitteenä tarkoittaa ja miten se auttaa ymmärtämään mobiiliin työhön liittyviä erityisiä työhyvinvoinnin haasteita?

Työn imu on Schaufelin ym. (2002) määritelmän mukaan ”pysyvä, myönteinen, affektiivis-motivatioonallinen tila, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen”. Hakanen (2002) mukaan tarmokkuus työn imun ulottuvuutena on sinnikkyyttä, halua panostaa aikaa ja energiaa työhön, kokemusta energisyydestä sekä kykyä selvittää yli vastoinkäymisistä. Omistautuminen kuvaa kokemuksia työhön samaistumisesta, inspiraatiosta, työn merkityksellisyydestä, ylpeydestä työtä kohtaan sekä kokemusta siitä, että työ tarjoaa sopivasti haasteita. Uppoutuminen taas on

kokemusta syvästä keskittyneisyyden tilasta ja työhön paneutumisesta. Uppoutumista on verrattu myös ”flown” kaltaiseen tilaan.

Tässä tutkimuksessa työn imun ulottuvuuksista tarmokkuutta ja omistautumista koettiin työssä melko paljon. Mobiilin työn piirteistä erityisesti työn itsenäisyys ja joustavuus lisäsivät tarmokkuutta ja omistautumista. Toisaalta niin ikään mobiiliin työhön tässä tutkimuksessa yhdistetyt kiire ja hektisyys saattoivat vähentää tarmokkuuden ja omistautumisen kokemuksia. Tarmokkuutta koettiin haastateltavien joukossa pääosin hyvin usein. Osittain tarmokkuuden koettiin liittyvän omaan persoonaan. Erityisen paljon tarmokkuutta koettiin silloin, kun työtä oli sopivan paljon, mutta ei kuitenkaan liikaa ja työtehtävät olivat sopivan haastavia ja mielenkiintoisia. Tarmokkuutta esiintyi paljon myös projektien yhteydessä. Sitä lisäsi myös positiivinen palaute ja selkeät tavoitteet. Toisaalta sitä saattoi vähentää liiallinen kiire sekä liian haastavat työtehtävät.

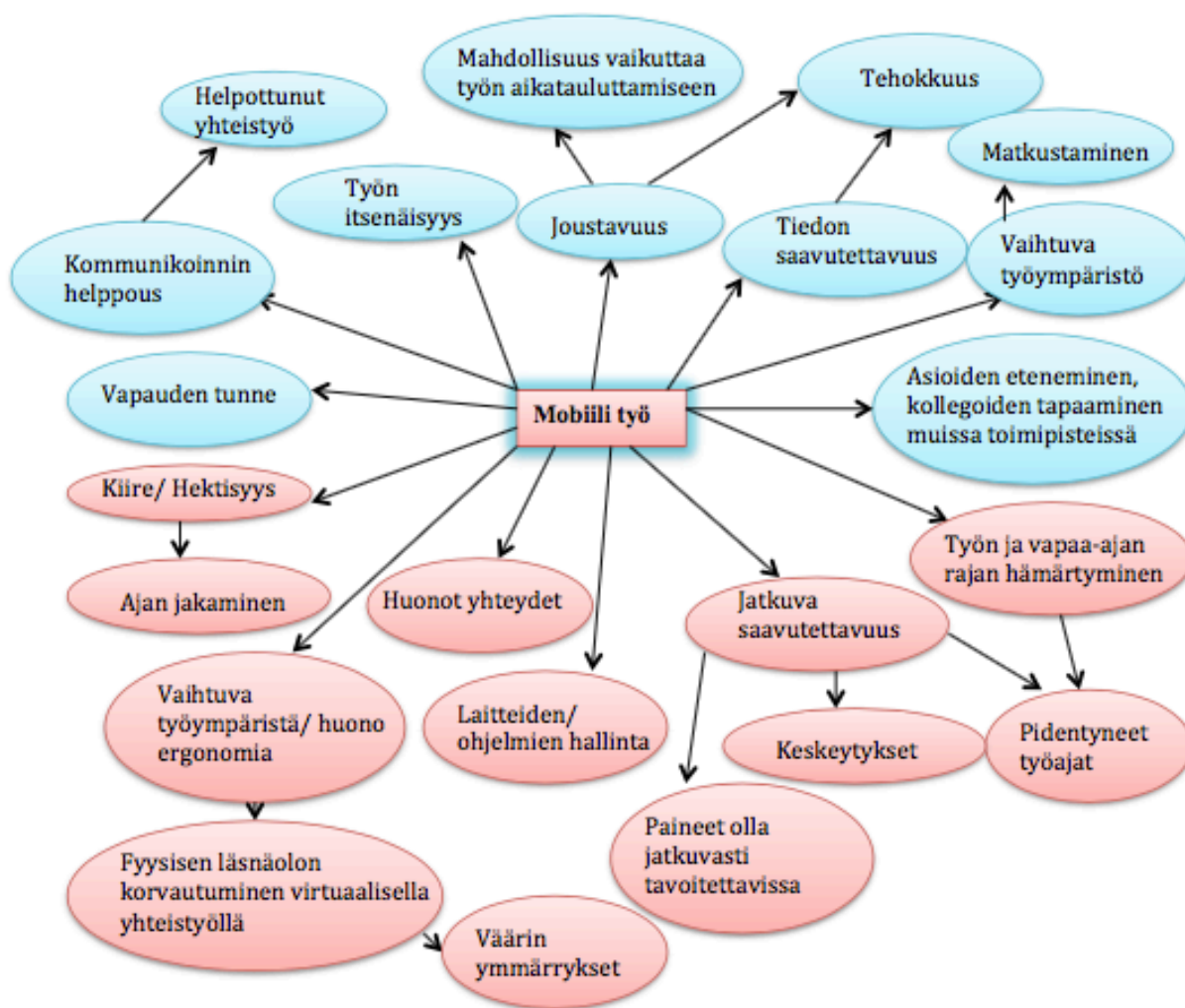
Omistautuminen liittyi siihen, että työssään viihtyy, työ motivoi ja sen kokee jo ihan sisällöllisesti merkitykselliseksi. Moni haastateltavista mainitsi, että omistautuminen on työssä oikeastaan jatkuva tila. Erityisesti sitä kuitenkin lisäsi muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, onnistumisen kokemukset sekä kokemus siitä, että omaa työtä arvostetaan. Vaikka omistautumista koettiin paljon, osa haastateltavista mainitsi, että tietyissä tilanteissa erityisesti työn merkityksellisyyden kokemus ja sitä kautta omistautuminen työssä kärsii. Tähän liittyi työn hektisyys, palautteen puute sekä liian suurelta tuntuvat haasteet.

Mobiilin työn haasteet näkyivät työn imun ulottuvuuksista erityisesti uppoutumisen kohdalla. Työn luonteesta johtuen yhteen asiaan keskittyminen syvällisesti koettiin usein hankalaksi ja uppoutumista koettiin melko harvoin. Vaihtuvien paikkojen ja tilanteiden lisäksi uppoutumisen puute liittyi muun muassa kokemukseen siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa. Eniten uppoutumista koettiin silloin, kun töitä tehtiin esimerkiksi kotona tai muussa rauhallisessa paikassa ja työtehtävät olivat mielenkiintoisia ja sopivan haastavia. Mobiiliin työhön liittyvät keskeytykset ja työn hektisyys näyttäytyivätkin työn imun ja erityisesti uppoutumisen kannalta suurimpina haasteina. Osalle työn hektisyys, paikkojen vaihtaminen ja työhön liittyvät keskeytykset

eivät aiheuttaneet sen suurempaa stressiä, mutta kaikille se ei sovi yhtä hyvin. Niin kuin haastateltavatkin pohtivat, uppoutumista ja työn imua ylipäänsä saattaisi mobiilissa työssä lisätä se, että antaisi itselleen luvan olla hetken tavoittamattomissa, sulkisi puhelimen ja muut viestintälaitteet ja keskittyisi välillä yhteen tehtävään kerrallaan.

Millaisia erityisiä työhyvinvointiin vaikuttavia vaatimuksia ja voimavaroja mobiiliin työhön liittyy?

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi työn vaatimusten ja voimavarojen -malli (Bakker & Demerouti 2007). Malli tarkastelee työn imua kokonaisvaltaisena prosessina, joka sisältää terveyden heikentymisen prosessin sekä motivaatioprosessin. Mallin perusoletuksena on, että liialliset työn vaatimukset johtavat työuupumukseen ja lopulta terveyden heikentymiseen. Riittävät työn voimavarat taas johtavat työn imuun sekä positiivisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin vaikutuksiin. Työn voimavaratekijät ovat psykologisia, sosiaalisia, fyysisiä tai organisatorisia tekijöitä, jotka voivat johtaa henkilökohtaiseen oppimiseen, kehittymiseen ja kasvuun sekä auttaa vähentämään työn vaatimuksia. Työn vaatimukset ovat vastaavasti esimerkiksi sosiaalisia, organisatorisia tai fyysisiä piirteitä, jotka edellyttävät ylläpitämään fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja.



Kuvio 4. Mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat tässä tutkimuksessa

Tutkimuksen empiriaosuudessa esille nousseet mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat on koottu kuvioon 4. Haastatteluissa esiin nousseet vaatimukset ja voimavarat tukivat teoriaosuudessa esiin nousutta käsitystä mobiilin työn ”kaksiteräisestä miekasta”. Haastatteluissa tuli esiin niin mobiiliin työhön liittyviä vaatimuksia, kuin voimavarojakin. Isoimpina voimavaroina tässä tutkimuksessa nähtiin teoriaosuudessakin esiin tulleiden tutkimusten (esim. Fujimoto ym. 2016) tavoin työn itsenäisyys, joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen aikatauluttamiseen sekä vapauden tunne työssä. Teoriaosuudessa läpi käydyn aineiston perusteella matkustaminen koettiin usein kuormitustekijä. Sen sijaan tässä tutkimuksessa

matkustaminen nähtiin voimavarana. Sen koettiin katkaisevan työpäivää ja lisäävän vapauden tunnetta. Lisäksi koettiin, että matkustusajan pystyy nykypäivänä hyödyntämään hyvin työntekoon, joten työaika ei välttämättä matkustamisen johdosta pitene ja näin aiheuta kuormittumista. Osittain matkustamisen näkeminen voimavarana johtui ehkä myös siitä, että haastateltavien joukosta ei löytynyt ulkomailla matkustavia, eikä matkustusmäärät olleet niin suuria, että se olisi koettu vaatimuksena.

Mobiilin työn vaatimuksina tässä tutkimuksessa korostui niin ikään muissakin tutkimuksissa (esim. Ninaus ym. 2015) vaatimuksina nähdyt tekijät, kuten jatkuva saavutettavuus, joka johti siihen, että työ levisi vähän joka puolelle elämää, työssä oli jatkuvasti keskeytyksiä sekä koettiin paineita olla koko ajan tavoitettavissa. Myös työajat venyivät usein ja kotona tehtiin työpäivän jälkeenkin melko paljon töitä. Yhtenä isona vaatimuksena nähtiin jatkuva kiire ja hektisyys, mikä taas vaikeutti ajan jakamista jokaiselle työn osa-alueelle ja heikensi mahdollisuutta keskittymistä yhteen työtehtävään kerrallaan. Toisaalta tässä tutkimuksessa vaatimuksina ei mainittu teoriaosuudessa esiin noussutta erillisyyden tunnetta työyhteisöstä. Useat haastateltavista kokivat, että heillä on useita työyhteisöjä ja näkivät nuo työyhteisöt pääsääntöisesti voimavarana. Koettiin, että työyhteisöllisyyttä voi ylläpitää esimerkiksi virtuaalisesti, vaikka ei työskennelläkään jatkuvasti samassa tilassa.

Osa mobiiliin työhön liittyvistä tekijöistä nähtiin niin vaatimuksena, kuin voimavarana. Vaihtuva työympäristö toi mukanaan vaihtelevuutta ja erilaisia työyhteisöjä, mikä koettiin ennen kaikkea rikkautena. Lisäksi koettiin, että asiat hoituvat paremmin niin, kun välillä matkustaa esimerkiksi toisiin toimipisteisiin ja voi hoitaa asioita yhdessä kollegoiden kanssa sen sijaan, että aina oltaisiin vain virtuaalisesti yhteydessä. Se, että välillä oli mahdollista jäädä kotiin etätöihin nähtiin jaksamista lisäävänä ja joustavuutta tuovana tekijänä. Toisaalta, kun työskentelyn paikkoja vaihdettiin usein, toi se mukanaan työhön paljon keskeytyksiä ja ajan hallinta oli hankalaa. Lisäksi vaatimuksina koettiin joihinkin työskentelypaikkoihin liittyvä huono ergonomia ja huonot yhteydet.

Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen työssä ja sen kautta tapahtuva vuorovaikutus ja yhteistyö nähtiin myös niin vaatimuksena, kuin voimavaranakin. Ehdottomina voimavaroina nähtiin, että se ylipäättään mahdollistaa joustavuuden työssä, lisää tehokkuutta, helpottaa tiedon saavutettavuutta ja lyhentää välimatkoja. Yhteistyön tekeminen ja kommunikointi on tieto- ja viestintäteknologian avulla mahdollista pitkienkin välimatkojen päästä, mikä taas vähentää tarvetta matkustaa. Toisaalta koettiin, että erilaisia laitteita, ohjelmia ja sovelluksia on nykypäivänä niin paljon, että niiden kaikkien hallitseminen on välillä hankalaa. Lisäksi koettiin, että vaikka tieto- ja viestintäteknologia helpottaa yhteistyön tekemistä, ei se silti korvaa fyysistä läsnäoloa. Viestintä erilaisten laitteiden välityksellä nähtiin kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia pinnallisempänä ja jäykempänä. Se toi mukanaan myös sen, että kommunikoinnissa saattoi tapahtua väärinymmärryksiä. Myös hitaat ja huonot yhteydet olivat ajoittain vaatimuksia.

Niin kuin teoriaosuudessa jo tuli esille, työn vaatimusten ja voimavarojen kokemus on pitkälti myös yksilöllistä. Haastateltavien joukossa olikin melko paljon yksilöllisiä eroja siinä, miten erilaiset, mobiiliin työhön liittyvät tekijät koettiin. Toisen vaatimus saattoi olla toisen voimavara. Työn vapaus ja itsenäisyys lisäsivät työn viihtyvyyttä ja työn imua, toisaalta työn hajautuneisuus ja leviäminen vähän joka puolelle elämää vähensivät sitä. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa mobiili työ kuitenkin näyttäytyi melko positiivisessa valossa. Vaikka mobiilissa työssä koettiin useita vaatimuksia, korostui haastatteluissa kuitenkin se, että voimavaroilla koettiin olevan suurempi merkitys hyvinvointiin, kuin työn vaatimuksilla. Tätä käsitystä tuki myös se, että haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa pääsääntöisesti hyväksi. Tämän tutkimuksen tulokset olivat linjassa teoriaosuudessa esiin tulleen käsityksen (Hakanen 2009) kanssa, jonka mukaan työn voimavarat ovat olleet vahvemmin yhteydessä työn imuun, kuin siihen monesti käänteisessä yhteydessä olevat työn vaatimukset. Tämän tutkimuksen tuloksista voisi päätellä myös, että mobiilin työn vaatimukset näissä esimerkkiorganisaatioissa hallitaan melko hyvin, vaikka tiettyjä haasteitakin löytyi.

Miten edellä esitetyt vaatimuksia ja haasteita voidaan sitten hallita ja johtaa?

Iso rooli tämän tutkimuksen perusteella oli itsensä johtamisella. Itsensä johtamisessa tärkeää on itsensä tunteminen, jotta oman työn ja tavoitteiden hallinta on mahdollista. Itsensä johtamisen keinoina esille tuli fyysisestä kunnosta ja riittävästä levosta huolehtiminen, työpäivien tauottaminen, positiivinen asenne, hyvän ilmapiirin ylläpitäminen työpaikalla sekä mahdollisuuksien mukaan työn erottaminen vapaa-ajasta. Tärkeänä pidettiin sitä, että tuntee omat rajansa ja tietää, koska työssä alkaa uupua ja osaa myös reagoida siihen nopeasti ja pyytää tarvittaessa apua. Lisäksi merkittävänä asiana pidettiin sitä, että pystyy näkemään työn työnä, eikä siitä tule liian isoa ja hallitsevaa osaa elämää. Pääsääntöisesti koettiin, että itsensä johtamisella ja omilla teoilla pystyy vaikuttamaan omaan työhyvinvointiin hyvin paljon. Se kuitenkin edellytti sitä, että työtä ei koettu liian hektiseksi. Joidenkin kohdalla työn hektisyys ja liiallinen kiire vaikutti niin, että mahdollisuuksia itsensä johtamiseen ei koettu olevan riittävästi. Organisaatiotasolla huomiota voisikin kiinnittää siihen, että itsensä johtamiseen on sekä mahdollisuuksia että valmiuksia.

Vaikka itsensä johtamisen merkitys on kasvanut, vaatii työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä myös esimiehen ja organisaation panosta. Esimieheltä odotettiin erityisesti dialogisen johtamisen korostamaa (esim. Isaac 1999, Juuti & Rovio 2010) kykyä aitoon keskusteluun ja vuorovaikutukseen alaisen kanssa. Dialogisen johtamisen idean mukaisesti kyky kuunnella ja kysyä on johtamisen perusedellytys. Myös luottamus ja tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan koettiin merkitykselliseksi. Osa haastateltavista koki, että keskusteluyhteys esimiehen kanssa on hyvällä tasolla, mutta toisaalta osa koki, että vuorovaikutuksen ylläpitäminen esimiehen kanssa jäi paljolti alaisen vastuulle. Esimieheltä toivottiinkin sitä, että kaiken kiireenkin keskellä olisi aikaa soittaa ja kysyä kuulumisia sekä nähdä tasaisin väliajoin myös kasvokkain.

Erityisen tärkeänä osana työhyvinvoinnin johtamista nähtiin selkeät työnkuvat, tavoitteet ja odotukset. Osa haastateltavista koki, että näiden osa-alueiden kohdalla on organisaatiossa parannettavaa. Lisäksi toivottiin enemmän palautetta työstä sekä ymmärrystä kunkin työntekijän työn kuormittavuudesta. Fyysisen työhyvinvoinnin

koettiin olevan esimerkkiorganisaatioissa hyvällä tasolla, mutta kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnin johtamisessa oli vielä joitain puutteita. Tilanne koettiin erityisen haastavaksi, kun työntekijä tekee töitä organisaation ulkopuolella. Tällöin korostui yhteisten pelisääntöjen merkitys sekä luottamus työntekijään.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien joukossa työn vaatimukset ja voimavarat näyttäytyivät yksilöstä riippuen erilaisina ja mielipiteitä esimiehen ja organisaation roolista työhyvinvoinnin johtamisessa löytyi useita. Vastauksissa korostuikin jokaisen yksilöllisyys. Toiselle mobiili työ on työn vapautta, itsenäisyyttä ja sitä kautta työn imua lisäävä tekijä, kun toiselle se taas voi näyttäytyä työn pirstaloitumisena ja leviämisenä vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Siksi onkin tärkeää ottaa huomioon erilaiset tavat ja yksilölliset ominaisuudet mobiilin työn haasteiden kohtaamisessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa (Työturvallisuuskeskus 2011) esiin tulleita keinoja tukea tukea mobiilia työtä tekevien hyvinvointia olivat ensisijaisesti neuvonta, ohjaus ja perehdytys. Lisäksi työkuormitusta voi tarvittaessa arvioida erityisselvityksillä ja yksilöllisillä menetelmillä (esim. päiväkirjat).

Kaiken kaikkiaan mobiilin työn ja virtuaalisen johtamisen keinot ovat tämän tutkimuksen perusteella vielä jokseenkin puutteellisia. Esimieheltä kaivattiin kykyä aitoon keskusteluun, avoimeen viestintään ja läsnäoloon siitäkin huolimatta, että kasvokkain tapaaminen voi olla haastavaa. Tavoitteiden asettelu, selkeät työnkuvat sekä avoin viestintä ja keskustelu ovat tärkeitä johtamisen osa-alueita työssä kuin työssä, mutta mobiilissa työssä niiden osa-alueiden tärkeys näyttää entisestään korostuvan. Organisaatioissa ei vielä juuri ollut erityisesti mobiiliin työn tarpeisiin luotuja käytäntöjä. Mobiilin työn johtamiseen tarvittaisiinkin parempia valmiuksia, dialogista johtamisotetta ja uusia työkaluja. Työkaluja tarvittaisiin erityisesti tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen nimenomaisesti mobiilin työn näkökulmasta. Huomiota tulisi myös kiinnittää erilaisiin palautteen antamisen keinoihin ja sitä kautta työmotivaation ja hyvinvoinnin seurantaan.

Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon myös työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa. Muutama haastateltavista mainitsi, että työyhteisön roolin tärkeys tulee esiin erityisesti

siinä, että he kiinnittävät huomiota työkavereiden hyvinvointiin, ja jos huomataan, että joku voi huonosti, siihen puututaan. Koettiin, että työyhteisöllä on paremmat edellytykset huomata heikentynyt hyvinvointi kuin johdolla. Työyhteisö tuki työhyvinvointia ja työssä jaksamista myös esimerkiksi ymmärtämällä erilaisia ihmisiä ja persoonia, puhaltamalla yhteen hiileen, kuuntelemalla, keskustelemalla ja kunnioittamalla yhteisiä pelisääntöjä. Useimmiten työyhteisö koettiin työn voimavaratekijänä, mutta se saattoi myös heikentää hyvinvointia silloin, kun edellä mainitut asiat eivät toimineet. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa monesti työhyvinvointiin merkittävästi, joten koettiin tärkeäksi, että jokainen osaltaan panostaa hyvän ilmapiirin luomiseen, pyrkii asettumaan myös toisten asemaan ja puhaltamaan yhteen hiileen.

6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Laadullinen tutkimus on aina aikaan ja paikkaan sidottu, eikä saatuja tuloksia näin ollen voidakaan liioin yleistää (Hirsjärvi ym. 2008: 202). Tutkimuksen tuloksia ei siis voi yleistää kaikkiin mobiilia työtä tekeviin, mutta ne antavat kuitenkin melko hyvän kuvauksen mobiilin työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä vaatimusten hallinnasta näissä esimerkkiorganisaatioissa sekä lisää ymmärrystä mobiiliin työhön liittyvistä hyvinvointitekijöistä. Tutkimuksessa ei ollut mukana haastateltavia, jotka matkustavat työssään ulkomailla ja osa haastateltavista matkusti työssään vain hyvin vähän, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että matkustamista ei itsessään nähty mobiilin työn vaatimuksena. Lisäksi kaikki haastateltavista tekivät työviikon aikana keskimäärin ainakin muutaman päivän töitä myös päätyöpaikallaan, vaikka osalla työskentelypaikkoja olikin useita. Tämä taas saattoi vaikuttaa siihen, että teoriaosuudessa yhdeksi vaatimustekijäksi nousutta erillisyyden tunnetta työyhteisöstä ei tutkittavien joukossa koettu.

Haastattelujen haasteena on aina se, että niitä ei voi irrottaa arvolähtökohdistaan, koska niin tutkittavan, kuin haastattelijankin arvot muovaavat sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. (Hirsjärvi ym. 2008: 157). Jos haastattelijalla on kysymyksiin tarkennuksia, voi hän myös helposti tarkoituksettomasti johdatella haastateltavan vastausta tiettyyn suuntaan. Yksi haastatteluiden luotettavuuteen vaikuttava tekijä voi

olla myös haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, kun taas sairauksista ja vajavuuksista mielellään vaietaan. (Hirsjärvi ym. 2008: 202). Tässä tutkimuksessa esiin tuli voimavarojen lisäksi paljon mobiiliin työhön liittyviä haasteita ja hyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, joten kovin suuria ongelmia kyseiset ilmiöt eivät tässä tutkimuksessa aiheuttaneet. Erityisesti omasta hyvinvoinnista puhuminen on kuitenkin melko herkkä aihe, joten kaikista kriittisimpiä asioita ei ehkä haluttu tuoda esiin. Haastattelut toteutettiin tutkittavien työpaikalla. Vaikka haastattelut tehtiin rauhallisessa paikassa, saattoi ympäristö vaikuttaa vastauksiin niin, että työnantajaan liittyviä vaatimuksia ja haasteita ei ehkä haluttu kovin suurissa määrin korostaa.

Tässä tutkimuksessa tutkittavat eivät matkustaneet töidensä puolesta ulkomailla. Jatkotutkimuskohteena mielenkiintoinen aihe olisikin tutkia ulkomailla ja eri aikavyöhykkeillä matkustavia sekä globaalia virtuaalista yhteistyötä tekeviä mobiileja työntekijöitä. Erilaisten kulttuurien sekä eri aikavyöhykkeillä ja vierailta kielillä työskentelyn vaikutuksia mobiilin työn vaatimukseen ja voimavaroihin olisi mielenkiintoista tarkastella. Toisena jatkotutkimuskohteena voisi olla tutkia kokonaan mobiilia työtä tekeviä henkilöitä, jotka eivät työskentelisi toimistossa ja yhdessä työyhteisössä juuri laisinkaan. Se, miten työyhteisön ja esimiehen läsnäolon puute vaikuttaa mobiilin työntekijän hyvinvointiin olisi niin ikään mielekäs tutkimuskohde.

Tämä tutkimus käsitteli mobiilia työtä ja sen vaatimuksia ja voimavaroja ensisijaisesti mobiilin työntekijän näkökulmasta. Osalla haastateltavista oli kuitenkin myös omia alaisia ja muutamassa haastattelussa tulikin esille mobiilin työntekijän johtamiseen ja etäesimiehenä toimimiseen liittyviä näkökohtia ja haasteita. Mielenkiintoista olisikin tutkia mobiilia työtä myös esimiehen näkökulmasta: mitä haasteita ja vaatimuksia liittyy mobiilin työn ja virtuaalisten tiimien johtamiseen ja miten noihin vaatimuksiin pyritään ja onnistutaan vastaamaan.

LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo, Anu Järvensivu & Jorma Mäkitalo (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Työ- ja elinkeinoministeriö: TEM raportteja 14/ 2012.
- Albrecht, Simon (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower* 33: 7, 840–853.
- Allen, Tamy, Timothy Golden & Kristen Shockley (2015). How effective is telecommuting?: Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16: 2, 40–68.
- Andriessen, Erik & Matti Vartiainen (edit.) (2006). *Mobile virtual work: A new paradigm?* Berlin: Springer Berlin.
- Bakker, Arnold, Hetty van Emmerik & Martin Euwema (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations* 33: 4, 464–489.
- Bakker, Arnold, Wilmar Schaufeli, Michael Leiter & Toon Taris (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22: 3, 187–200.
- Bakker, Arnold, Simon Albrecht & Michael Leiter (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology* 20: 1, 4–28.
- Bansal, Harvir, Morris Mendelson & Basu Sharma (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6: 1, 61–76.

- Bell, Adryan (2010). *Re-imagining the office: The new workplace challenge*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Berry, Gregory (2011). Enchancing effectiveness on virtual teams. *International Journal of Business Communication* 48: 2, 186–206.
- Blom, Raimo, Harri Melin & Pasi Pöyriä (2000). Tietotyön lumo ja realiteetit. *Yhteiskuntapolitiikka* 65: 5, 422–433.
- Brodts, Torsten L. & Robert M. Verburg (2007). Managing mobile work – Insights from European practice. *New Technology, Work and Employment* 22: 1, 52–65.
- Chen, Leida & Ravi Nath (2008). A sosio-technical perspective of mobile work. *Information Knowledge System Management* 7: 1, 41–60.
- DasCupta, Probal (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys* 4: 1, 1–36.
- Diaz, Ismael, Dan Chiaburu, Ryan Zimmerman & Wendy Boswell (2012). Communocation technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior* 80: 2, 500–508.
- Duranova, Lenka & Sandra Ohly (2016). *Persistent Work-Related Technology Use, Recovery and Well-being Processes: Focus on Supplemental Work After Hours*. Springer.
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Fujimoto, Yuka, Ahmed Shahriar Ferdous, Tomoki Sekiguchi & Ly-Fie Sugianto (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*. 69: 9, 3315–3323.
- Hakanen, Jari (2002). Työuupumuksesta työn imuun: Positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 1/2002, 42–58.
- Hakanen, Jari, Wilmar Schaufeli & Kirsi Ahola (2008). The job Demands-Resource model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress* 22: 3, 224–241.
- Hakanen, Jari (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?: Kohti laadukasta työelämää. *Työterveyslaitos: Työyhteisöt ja –organisaatiot - osaamiskeskus*.
- Hakanen, Jari, Lotta Harju, Piia Seppälä, Anna Laaksonen & Krista Pahkin (2012). Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Tampere: Juvenus Print.
- Hakanen, Jari (2011). *Työn imu*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hanhike, Tiina (2004). *E-työ Suomessa 2003: ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksia e-työn kehittämismahdollisuuksista*. Helsinki: Työministeriö.
- Heiskanen, Tuula (2003). Informaatioammateista tietointensiiviseen työhön. *Työelämän tutkimus* 1/2003, 18–33.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyrkkänen, Ursula & Matti Vartiainen (2005). Mobiili työ ja hyvinvointi. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 293.
- Hyrkkänen, Ursula & Matti Vartiainen (2009). Säädyllisissä ja hyvissä oloissa: Mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 29. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hyrkkänen, Ursula, Johanna Koroma, Hanni Muukkonen, Mira Lehti & Matti Vartiainen (2013). Hyvinvointi ja kuormittuminen mobiilissa työssä: Menetelmä työpaikkaselvitykseen. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 153. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Hyrkkänen, Ursula, Johanna Koroma, Hanni Muukkonen, Mira Ojalehto, Maria Rautio & Matti Vartiainen (2011). Mobiilin työn työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 103. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Isaacs, William (1999). Dialogic leadership. *The system thinker* 10: 1, 1–5.
- Juuti, Pauli & Esa Rovio (toim.) (2010). Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lilischkis, Stefan & Meyer I (2003). Mobile and Multilocation Work in the European Union: Empirical Evidence from Selected Surveys. STAR Issue Report no. 37, Databank, Milano

- Kinnunen, Ulla, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) (2005). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Maslach, Christina & Michael Leiter (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mamia, Tero (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, Marja-Liisa, Liisa Hakala, Sanna Nuutinen & Riitta Harju (2010). Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.
- Ninaus, Katharina, Sandra Diehl, Ralf Terlutter, Kara Chan & Anqi Huang (2015). Benefits and stressors – Perceived effects of ICT use on employee health and works stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being* 10: 1, 1–15.
- Paasivaara, Juhani & Leena Nikkilä (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Saarinen, Johanna (2016). Managing global virtual teams. Aalto University publication series, doctoral dissertations 184/ 2016. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Salanova, Marisa, Sonia Agut & Jose Peiro (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90: 6, 1217–1227.
- Schaufeli, Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma & Arnold Bakker (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *European Psychologist* 3/2002, 71–79.

- Suutarinen, Marjaana & Pirkko-Liisa Vesterinen (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2011). Älykäs itsensä johtaminen: Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Työn tuuli 1/ 2011, 28–34.
- Syvänen, Sirpa, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura & Kati Tikkamäki (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen Sirpa & Antti Kokkonen (2011). Hyvinvointia vanhuksille & työn iloa henkilöstölle: Ytyä länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsinki: Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pusa (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Thompson Chad & Pat Caputo (2009). The reality of virtual work: Is your organization ready? Aon Consulting publication.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuskeskus (2011). Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen, Matti, Niina Kokko & Marko Hakonen (2004). Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Vartiainen, Matti, Johan Lönnblad, Anssi Balk & Kari Jalonen (2005). Mobiilin työn haasteet. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, Matti & Ursula Hyrkkänen (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New technology, work and employment* 25: 2, 117–135.
- Venezia, Camille & Verna Allee (2007). Supporting mobile worker networks: components for effective workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 9: 3, 168 – 182.
- Virolainen, Harri (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold Bakker, Evangelia Demerouti & Wilmar Schaufeli (2009). Reciprocal relationship between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74/2009, 235–244.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelupyyntö

Hei,

Olen hallintotieteiden opiskelija Vaasan yliopistosta. Teen julkisjohtamisen pro gradu - tutkielmaa aiheesta: Työhyvinvointi mobiilissa työssä. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää mobiilin työn vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla pyrin vastaamaan kysymykseen: millaisia vaatimuksia ja voimavaroja mobiili työ tuo mukanaan ja millaisin keinoin noita vaatimuksia ja haasteita voidaan hallita ja johtaa? Tutkimustani varten haluaisin kuulla mobiilien työntekijöiden näkemyksiä hyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä sekä käsityksiä siitä, kuinka mahdollisia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, työn vaatimuksia, voidaan hallita ja johtaa.

Etsin haastateltavaksi noin viittätoista mobiilia työtä tekevää henkilöä. Haastattelun teemoina ovat hyvinvointi mobiilissa työssä, mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat, työn imu mobiilissa työssä sekä työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi ennakkotietoja aiheesta, vaan tarkoituksena on kerätä haastateltavien omia näkökulmia ja käsityksiä mobiilista työstä. Haastattelutullaan nauhoittamaan. Haastattelumateriaalia tulen käyttämään vain tässä tutkimuksessa. Haastattelumateriaali tullaan käsittelemään luottamuksellisesti niin, että yksittäisiä henkilöitä ei voida vastauksista tunnistaa. Tutkimuksessa voi esiintyä joko omalla nimellä tai halutessaan nimettömänä.

Toivoisin, että voisin järjestää joko kaikki tai osan haastatteluista teidän organisaatiossanne. Haastattelut tulisivat viemään aikaa noin puolesta tunnista tuntiin haastateltavaa kohden. Haastattelut tulitaisiin toteuttamaan teille sopivana ajankohtana, mielellään elo- tai syyskuun aikana. Liitteenä on haastattelukysymykset.

Mikäli teidän organisaatiossanne on kiinnostusta osallistua tutkimukseen, voitte ottaa minuun yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse. Vastaan mielelläni kysymyksiin ja kerron lisää niin graduni aiheesta kuin haastatteluistakin.

Ystävällisin terveisin

Katariina Kammonen

katariina.kammonen@student.uva.fi

puh. 040 7279537

LIITE 2. Haastattelukysymykset

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

Teen tutkimusta työhyvinvoinnista mobiilissa työssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia vaatimuksia ja voimavaroja mobiili työ tuo mukanaan ja millaisin keinoin kyseisiä vaatimuksia ja haasteita voidaan hallita ja johtaa. Termit työn vaatimus ja työn voimavara esiintyvät myös haastattelukysymyksissä. Tässä vaatimuksilla tarkoitetaan työhön ja työympäristöön liittyviä, työhyvinvointia heikentäviä, kielteisiä seikkoja. Voimavaroilla taas tarkoitetaan työhyvinvointia lisääviä ja työn vaatimuksia vähentäviä, myönteisiä puolia työssä.

Taustatietoja

1. Työn kuva/ asema
2. Kuinka suuren osan työajastasi teet töitä muualla kuin päätyöpaikalla?
3. Millaisissa paikoissa teet töitä? (Kulkuneuvot, kahvilat, hotellit, asiakkaan tilat, koti..)
4. Kuinka paljon työhösi liittyy matkustamista?

Hyvinvointi mobiilissa työssä

5. Mitkä ovat mobiilin työn vetovoimatekijät?
6. Mitkä ovat mielestäsi mobiilin työn suurimmat haasteet hyvinvoinnin kannalta?
7. Millaiseksi koet oman hyvinvointisi mobiilissa työssä?

Mobiilin työn vaatimukset ja voimavarat

8. Millaisia vaatimuksia ja voimavaroja koet liittyvän:
 - Matkustamiseen mobiilissa työssä?
 - Päätyöpaikan ulkopuolella, esim. kotona tai kulkuneuvoissa työskentelyyn?
 - Työaikoihin (esim. työaikojen venyminen, joustavat työajat)?
 - Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen työvälineenä?
 - Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen mobiilissa työssä? (Yhteistyötä ja vuorovaikutusta helpottavia tai vaikeuttavia tekijöitä)

- Millaisia muita vaatimuksia tai voimavaroja koet mobiilissa työssä?

Työn imu mobiilissa työssä

9. Koetko työssäsi tarmokkuutta? (Kokemusta energisyydestä, sinnikkyyttä, halua panostaa aikaa ja energiaa työhön ja halua päästä yli vastoinkäymisistä.) Jos koet, millaisissa tilanteissa tarmokkuutta esiintyy ja mitkä asiat siihen vaikuttaa?

10. Koetko työssäsi omistautumista? (Työhön samaistuminen, inspiraatio, työn merkityksellisyys, ylpeys työtä kohtaan, kokemus, että työ tarjoaa riittävästi haasteita.) Jos koet, millaisissa tilanteissa omistautumista esiintyy ja mitkä asiat siihen vaikuttaa?

11. Koetko työssäsi uppoutumista? (Keskittyneisyys, työhön uppoutuminen, ”flow”.) Jos koet, millaisissa tilanteissa uppoutumista esiintyy ja mitkä asiat siihen vaikuttaa?

Työhyvinvoinnin johtaminen mobiilissa työssä

12. Millaisin keinoin itse edistät hyvinvointiasi mobiilissa työssä?

13. Miten hyvinvointi mobiilissa työssä otetaan organisaatiossasi huomioon?

14. Millaista tukea ja johtamista kaipaavat esimieheltäsi?

15. Millaiseksi koet työyhteisösi? Millaista tukea kaipaavat työyhteisöltä?

LIITE 3. Henkilölista haastatelluista

Nimi	Haastattelun päivämäärä
Aalto Hanne	19.09.2016
Eloniemi Johanna	28.10.2016
Hakakoski Anu	29.08.2016
Happonen Kiira	28.10.2016
Heurlin Pekka	29.08.2016
Kammonen Minna	10.08.2016
Koskiahde Piia	29.08.2016
Lehtonen Elina	28.10.2016
Nurmi Pirkko	28.10.2016
Nuutila Leena	28.10.2016
Piiroinen Heli	28.10.2016
Rautaparta-Ojala Marja-Leena	19.09.2016
Smrha Marika	29.08.2016
Toivonen Jari P.	19.09.2016
Välimäki Lassi	19.09.2016