Kiia Kagan

Työhyvinvoinnin kasvaneet vaatimukset ja voimavarat pitkään jatkuneessa etätyötilanteessa

Johtamisen akateeminen tiedekunta

Hallintotieteiden Pro gradu -tutkielma

Julkisjohtaminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Kiia Kagan
Tutkielman nimi: Työhyvinvoinnin kasvaneet vaatimukset ja voimavarat pitkään jatkuneessa etätyötilanteessa
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Työn ohjaaja: Paula Rossi
Valmistumisvuosi: 2022 **Sivumäärä:** 78

TIIVISTELMÄ:
Työelämä muuttuu jatkuvasti. Viimeisimpänä valtaosaa tietotyöläisistää kosketti etätyöhön siirtyminen keväällä 2020. Pandemian aiheuttama etätyötilanne on jatkunut jo yli kaksi vuotta, ja muodostunut uudeksi normaaliksi. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi etätyössä on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi yhteiskunnassamme.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnin määrittelystä, etätyöhön liittyvien seikkojen erittelystä sekä kolmesta mallista. JDR-malli (työn voimavarojen ja vaatimusten malli), POS-teoria (koetun organisaation tuen teoria) sekä Rauramon työhyvinvoinnin portaat ovat keskeisessä osassa etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin selvitettäessä. JDR-mallin perusajatuksena on työn voimavarojen ja vaatimusten vaikutus työhyvinvointiin. POS-teorian mukaan taas organisaation edustajien henkilöstölle osoittama tuki saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja sen avulla pyritään löytämään syvempää tietoa aiheesta kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin Teams-haastatteluilla etätyön henkeä ylläpitäen. Kohderyhmäksi valittiin julkishyödyllisen organisaation henkilöstöstä satunnaisesti edustajia hierarkian eri tasoilta. Aineiston analyysiin käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulosten perusteella etätyö on vaikuttanut pääsääntöisesti positiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin. Negatiivisia vaikutuksia huomattiin fyysisessä työhyvinvoinnissa esimerkiksi ergonomian puutteena. Sosiaaliseen työhyvinvointiin etätyö on vaikuttanut negatiivisesti esimerkiksi työyhteisön katoamisen kautta. Niin työn vaatimukset kuin voimavaratkin ovat lisääntyneet etätyössä. Täten voidaan todeta etätyöstä olevan enemmän hyötyä kuin haittaa työntekijöiden työhyvinvoinnille.

Avainsanat: Työhyvinvointi, etätyö, julkishallinto

Sisällys

Kuvat 5

Taulukot 5

1 Johdanto 6

2 Työhyvinvointi 11

2.1 Työhyvinvoinnin ilmeneminen 14

2.1.1 Fyysinen 14

2.1.2 Psyykkinen 15

2.1.3 Sosiaalinen 16

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen 18

2.3 Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät 21

2.3.1 Organisaation vaikutus 21

2.3.2 Työn ja sen sisällön vaikutus 23

2.3.3 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin 24

2.3.4 Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin 25

2.3.5 Yksilön omat vaikutusmahdollisuudet 26

2.4 Työhyvinvoinnin riskitekijät 28

2.5 Työhyvinvointi etätyössä 30

3 Työhyvinvointimalleja 32

3.1 Työhyvinvoinnin portaat 32

3.2 Koettu organisaation tuki 35

3.3 JDR-malli 36

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus 38

4.1 Tutkimusmenetelmä 38

4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä 40

4.3 Tutkimuksen luotettavuus 42

5 Tulosten esittely 44
5.1 Henkilöstön työhyvinvointi etätyötilanteessa 44
5.1.1 Fyysinen työhyvinvointi 45
5.1.2 Psyykkinen työhyvinvointi 48
5.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi 50
5.2 Organisaation tuki työhyvinvoinnin edistäjänä etätyössä 53
5.3 Etätyön voimavaroja ja vaatimuksia työhyvinvoinnille 54
5.3.1 Vaatimukset etätyössä 55
5.3.2 Voimavarat etätyössä 58

6 Johtopäätökset 63
6.1 Yhteenveto tuloksista 64
6.2 Tutkimustulokset teoriakirjallisuuden valossa 66
6.3 Tutkimuksen arviointi 67
6.4 Jatkotutkimusehdotukset 68
6.5 Tulosten merkitys käytännössä 69

Lähteet 71

Liitteet 76
Liite 1. Saatekirje 76
Liite 2. Haastattelukysymykset 77

Kuvat

Kuva 1 Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaellen Manka & Manka, 2016, s. 76) 21

Kuva 2 Työhyvinvoinnin portaat (mukaellen Rauramo, 2004) 33

Kuva 3 Koettu organisaation tuki (POS) -malli (mukaellen Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) 35

Kuva 4 JD-R malli: Työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden malli (Job Demands-Resources, JD-R) (mukaellen Bakker & Demerouti, 2006) 36

Taulukot

Taulukko 1 Etätyön vaatimuksia ja voimavaroja 63

1 Johdanto

Vuonna 2021 uutisoitiin Yhdysvaltoja, ja myöhemmin myös Suomea koskevasta irtisanoutumisten aallosta (Tiirikainen, 2021). Koronakriisi ja etätyöpakko olivat nostaneet työpaikoilla ja kotitoimistoissa esiin työhyvinvoinnillisia ja muita työntekijöiden kohtelua koskevia epäkohtia. Etätyö kotitoimistolla oli nimittäin saanut osan työntekijöistä ymmärtämään oravanpyörän, jossa he sillä hetkellä juoksivat, sekä sen tuottamat haasteet niin yksityiselämässä sekä toimistolla. Työhyvinvoinnillisten haasteiden lisäksi työntekijät nostivat esiin myös esimerkiksi palkkapolitiikan epätasa-arvon sekä työnjohdon epätasa-arvoisen kohtelun. Irtisanoutumisaallosta tuli lähes kulttuurillinen liike epätasa-arvoiseen kohteluun kyllästyneiden milleniaalien keskuudessa (Tiirikainen, 2021).

Työntekijöiden hyvinvointi on ollut kuitenkin esillä myös vuosikymmeniä ennen koronakriisiä. Vuonna 2020 alkanut koronakriisi aiheutti työntekijöissä reaktion, jonka seurauksena yksilöt, työyhteisöt ja työnantajat alkoivat hiljalleen panostaa työhyvinvointiin niin lähi- kuin etätyössä. Toimialasta riippumatta, työhyvinvointiin henkilöstölähtöisesti panostaminen on noussut trendiksi vasta viime aikoina, eikä tälle trendille näy loppua. Trendi alkoi konsultinvälityspalveluita tarjoavista organisaatioista ja on hiljalleen levinnyt myös muille toimialoille. (Sullström, 2021).

Työhyvinvoinnin, -terveyden ja -turvallisuuden minimitasoa pyritään takaamaan Suomessa myös lailla. Lainsäätäjä on pyrkinyt Suomessa takaamaan minimitason, joka jokaisen työnantajan on saavutettava. Tämä on Pohjoismaiden ulkopuolella osittain täysin vieras ilmiö. Työterveyslaki (21.12.2001/1383) pyrkii turvaamaan työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä takaamalla työterveyshuollon minimitason. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.”(TTK, 2021b)

Työhyvinvoinnilla on myös yhteiskunnallisesti tärkeä asema, koska keskiverto kansalainen viettää työssään suuren osan arjestaan ja siten myös elämästään. Työhyvinvoinnin merkityksen kansalaisten terveydelle voi aistia myös erilaisista työhyvinvointia koskevista hankkeista, kilpailuista, barometreistä ja muista mittauksista. Esimerkiksi vuosittain ilmestyvä Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema Työolobarometri esittelee eri toimialoilta saadun datan perusteella poikkileikkauksen suomalaisten työikäisten kokemista työoloista (Keyriläinen, 2021). Vuoden 2020 barometrin mukaan suomalaiset voivat pääsääntöisesti hyvin koronakriisistä huolimatta. Hakanen ja Kaltiainen (2021) kuitenkin listaavat etätyöapatian yhdeksi koronavuosien työhyvinvoinnillisista haasteista.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hanke osoittaa myös osaltaan työhyvinvoinnin yhteiskunnallista merkitystä. Hankkeen perimmäinen tarkoitus oli vuosina 2013-2019 kehittää suomalaista työelämää parempaan suuntaan. Hankkeen pääsaavutukseksi loppuraportissa listattiin ”laajan ja monipuolisen toimijajoukon kokoaminen hankeverkostoihin”, mikä osoittaa työelämän kehityshankkeiden olevan kiinnostavia myös yritysmaailman päättäjien mielestä. Hankkeen päättyessä vuonna 2019 suomalaisen työelämän kerrottiin olevan Euroopan kärkiluokkaa. Hanke on loppuraportin mukaan luonut pohjaa tulevaisuuden kehitystyölle. (Valtakari & Nyman, 2019, s. 62). Tämä on hyvä pohja jatkaa työhyvinvoinnin kehitystä koronavuosien jälkeen.

Myös työmarkkinajärjestöt ja ammattiliitot tekevät työtä työhyvinvoinnin eteen. Akava aloitti syksyllä 2021 Työhyvinvoinnilla työllisyyttä -hankkeen, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä työhyvinvoinnilla. Pelkästään vuonna 2020 yli 19 000 työntekijää jäi työkyvyttömyyseläkkeelle. Samanaikaisesti suomalainen työelämä kaipaa kipeästi tekijöitä. Akavan hankkeen tavoitteena on yhdessä muiden kumppanien kanssa pyrkiä vähentämään työkyvyttömyyteen vaipuvia työntekijöitä (Akava, 2021).

Työhyvinvointia pyritään siis parantamaan monen eri tahon toimesta, eikä suotta. Työhyvinvoinnilla on nimittäin todettu olevan vaikutuksia kansanterveyden lisäksi myös organisaatioiden menestykseen Alahuhta (2015). Tätä voidaan selittää esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisella, työn imulla sekä pienemmillä poissaolomäärillä. Täten työhyvinvointi

on noussut kilpailutekijäksi yksityisissä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin noustua kilpailutejijäksi on siihen luonnollisesti alettu kiinnittää huomiota yhä enemmän ja enemmän, mikä taas parantaa yleisesti ottaen työikäisten kansalaisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Hakanen, 2005).

Työhyvinvoinnin käsite on melko monimutkainen, eikä siihen ole yksinkertaista ja yksiselitteistä määrittelyä. Määrittelyjä on varmastikin yhtä monta kuin on määrittelijöitä. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin henkilön kyvyksi suoriutua omasta työstään (M. Lehto, 2005). Nykyaikana pelkkä suoritutuminen työstä ei kuitenkaan riitä, vaan työstä on kyettävä nauttimaan, jotta työntekijä voi voida hyvin työssä ja sen ulkopuolella (Mäkikangas, Mauno, & Feldt, 2017). Tähän vaaditaan hyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoa. Hakanen (2020) taas määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys sekä turvallisuus ja hyvinvointi.

Työhyvinvoinnin tavoitetason asettaminen on oiva tapa saada koko organisaatio ymmärtämään henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtymisen merkitys koko organisaatiolle ja sen toiminnalle (P. Lehto, 2014). Kun työhyvinvointi nähdään strategisena kilpailutekijänä, voidaan sille tehdä tilaa myös budjetissa. Lisärahoitus taas mahdollistaa työntekijöille enemmän oikeuksia ja etuuksia työnantajan kustannuksella. Jo tämä voi olla yksittäiselle työntekijälle syy sitoutua työnantajaorganisaatioon.

Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia ei voida parantaa keinotekoisesti, nopeasti tai hetkellisesti. Yksittäiset virike-edut, työyhteisön yhteiset leiripäivät tai muut tempaukset eivät riitä parantamaan työhyvinvointia pysyvästi. Jokaisella organisaatiolla on omat, organisaatiokohtaiset keinonsa on henkilöstönsä työhyvinvoinnin parantamiseen. Oiva nyrkkisääntö on kysyä rohkeasti parannusehdotuksia henkilöstöltä; useimmiten he tietävät parhaiten, missä parannuksia tulisi tehdä. (Manka & Manka, 2016).

Etätyössä työhyvinvointi joutuu erityisen kovalle koetukselle. Työntekijä voi tuntea jäävänsä yksin ongelmiensa kanssa, syrjäytyvänsä työyhteisöstä, tai työpäivien sulautuvan yhteen isoksi massaksi. Tällaisilla tuntemuksilla on negatiivisia vaikutuksia työhyvinvoin-

tiin niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. (Staples, 2001).

Työhyvinvointia on tutkittu jo monien vuosikymmenten ajan. Eisenberger, Huntington, Hutchison, ja Sowa (1986) kehittivät jo 1980-luvulla teoriansa organisaation antamasta tuesta ja sen psykologisista vaikutuksista työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen. Kuitenkaan vielä vuonna 2022 meillä ei ole valmista, kaikille työntekijöille ja jokaiselle organsiaatiolle sopivaa valmista työhyvinvoinnin mallia, eikä sellaista tule todennäköisesti tulevaisuudessakaan olemaan. Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti, joten valmista mallia ei voida tehdä (Manka & Manka, 2016).

Aikaisempaa tutkimusta työhyvinvoinnista löytyy todella paljon. Haluan kuitenkin tässä tutkielmassa keskittyä tutkimaan tietyn keskisuuren hallinnon alan organisaation henkilöstön etätyössä kokemaa työhyvinvointia. On mahdollista, että koronakriisi ja lähes kaksi vuotta kestänyt pakotettu etätyö vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon koko henkilöstön keskuudessa.

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on siis tutkia, kuinka pitkään jatkunut etätyö on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen COVID-19 -viruksen ja sen erinäisten muunnosten takia vallinneesta poikkeustilasta johtuen, koska tämänkaltaista etätyöaaltoa ei ole nähty ennen kevättä 2020.

Organisaatio, jonka henkilöstöstä aineisto kerätään, on yleishyödyllinen julkishallinnon keskisuuri organisaatio, joka toteuttaa julkista valtaa sille laissa annetulla mandaatilla. Myös julkishallinnon organisaatiossa ollaan siirrytty etätyöhön keväällä 2020, ja yritys on myös rekrytoinut useita kymmeniä uusia työntekijöitä etäolosuhteissa. Organisaatio työllistää tällä hetkellä noin 200 työntekijää ja toimii tiimeissä niin lähi- kuin etätyössä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan julkishallinnon organisaation henkilöstön työhyvinvointia kotitoimistoilta käsin tehtävässä etätyössä.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia julkishallinnon organisaation henkilöstön haastatteluilla. Teemana haastatteluissa on työhyvinvointi etätyössä. Tällä tutkimuksella pyri-

tään siis kartoittamaan

1. Millä tavoin pitkittynyt etätyötilanne vaikuttaa työhyvinvointiin?
2. Millaisia vaatimuksia ja voimavaroja etätyö sisältää henkilöstön näkökulmasta?

Tutkielma keskittyy työhyvinvoinnin käsitteen ja sen luoman teoreettisen viitekehyksen ympärille. Ensimmäisessä luvussa keskitytään työhyvinvoinnin käsitteeseen työhyvinvoinnin ilmenemisen, johtamisen ja edellisiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Toisessa luvussa käsitellään työhyvinvointia kolmen keskeisen mallin kautta. Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään ymmärtämään työhyvinvointia objektiivisesti monesta eri näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan.

Tutkielman empiirisessä osassa esitellään tutkimusmenetelmä, analyysin teoreettinen käytäntö sekä tutkimuksen luotettavuus. Tämän jälkeen käsitellään empiiristä osaa, eli analysoidaan kyselytutkimukseen saatuja vastauksia. Lopuksi kerään havaintoni johtopäätöksiksi luvussa kuusi. Luvussa kuusi esitellään lisäksi mahdollisia työhyvinvoinnin parannuskeinoja etätyötilanteessa.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on nimensä mukaisesti hyvinvointia työssä. Hyvinvointi on sateenvarjotermi, joka kätkee alleen yksilön oma käsitykset ja tuntemukset elämästä. Hyvinvointi on niin psyykkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin miellyttävää elämänlaatua. Hyvinvointi on osa hyvää elämänlaatua, ja sitä voidaan mitata monien eri indikaattoreiden avulla. Oli indikaattori mikä tahansa, on hyvinvointi monen tekijän muodostama kokonaisuus. (Dolan, Peasgood, & White, 2008) WHO:n mukaan hyvinvointi on terveyttä, mutta hyvinvointi on paljon muutakin kuin sairauden puuttumista (WHO, 2021).

Hyvinvointi voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen hyvinvointiin. *Objektiivinen hyvinvointi* perustuu niihin asioihin, joita voidaan mitata, ja jotka voidaan havaita objektiivisesti. Näitä ovat esimerkiksi monetaariset rikkaudet, konkreettiset tavarat ja terveys. Objektiivisesti hyvinvoivalla yksilöllä on siis ulkoiset mahdollisuudet kehittää itseään ja voida hyvin. *Subjektiivinen hyvinvointi* taas perustuu siihen, minkä kukin yksilö kokee hyvinvoinniksi. Subjektiiviseen hyvinvointiin vaikuttavat yksilön oma kokemus elämänsä mielekkyydestä ja omista arvoistaan. (Dolan ja muut., 2008). Näitä käsitteitä voidaan soveltaa myös työhyvinvointiin.

Objektiivinen ja subjektiivinen hyvinvointi voidaan yksinkertaistaa siten, että objektiivinen hyvinvointi on ulkoista hyvinvointia ja subjektiivinen taas yksilön sisäistä hyvinvointia. Objektiiviseen hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi yksilön sosioekonominen tausta sekä asema yhteiskunassa (tai työyhteisössä). Subjektiiviseen hyvinvointiin taas vaikuttaa yksilön moraalikäsitys, persoonallisuus ja muut psykologiset tekijät. (Alatartseva & Barysheva, 2015, s. 38).

Suomalaiset ovat olleet jo vuosia mittausten mukaan yksi maailman onnellisimmista kansoista (YK, 2021). Tämän pitäisi näkyä myös työpaikoilla, ja työolobarometrin mukaan 44 prosenttia vastanneista oli ”erittäin tyytyväisiä” ja 48 prosenttia ”melko tyytyväisiä” vuoden 2020 etätyöoloihinsa. Tämä kertoo onnellisuudesta myös työpaikalla. (Keyriläinen,

2021, s. 80). Kyselytutkimukset ovat toki vain suuntaa-antavia tietoja, mutta näiden tutkimustulosten perusteella voidaan todeta suomalaisten voivan varsin hyvin ainakin paperilla.

Kuten jo johdannossa kävi ilmi, työhyvinvointi voidaan määritellä usealla eri tavalla määrittelijästä riippuen. Tämä johtuu siitä, että työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen ilmiö. Se, minkä joku kokee työhyvinvointina, voi toinen kokea todellisena työpahoinvointina. Työyhteisön yhteiset jalkapalloillat voivat olla ekstrovertille hyvinkin mukava tapa päästä mukaan yhteisöön ja samalla päästää paineita ulos. Joukkueurheilua kavahtavalle introvertille tämä taas voi olla pahin painajainen. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä onkin otettava huomioon työntekijöiden yksilölliset piirteet ja toiveet, ja tarjota työntekijöille esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja, joista valita.

Koska työhyvinvoinnin käsite ei ole yksiselitteinen, on käsitteenmäärittelyssä tutkittava useita eri lähteitä. M. Lehto (2005) Sosiaali- ja terveysministeriöstä määrittelee työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi selviytyä työtehtävistään. Tehtävistä selviytymisen lisäksi tarvitaan kuitenkin muutakin, jotta työntekijät voivat hyvin työpaikalla (Mäkikangas ja muut., 2017). Hakanen (2020) Työterveyslaitokselta määrittelee työhyvinvoinnin työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi. Kokonaisuuden hahmottaminen voi olla haastavaa, koska työntekijät kokevat hyvinvoinnin hyvinkin yksilöllisesti. (Anttonen & Räsänen, 2009, s. 17) mukaan taas ”työhyvinvointi on vaativampi ja kokonaisvaltaisempi integroitu käsite ja siten hyödyllisempi pienille ja keskisuurille yrityksille kuin pelkät valvonnan, turvallisuusjohtamisen, työkyvyn ja terveyden edistämisen käsitteet”. Työhyvinvointi on siis kokonaisuus, joka koostuu monista eri hyvinvointiin, yksilöön ja työhön vaikuttavista tekijöistä.

Työhyvinvoinnin vastakohdaksi on noussut työpahoinvointi. Työpahoinvointi tarkoittaa kaikkea sitä, mitä työhyvinvointi ei ole. Vaikka ultimaattinen työhyvinvointi olisikin tavoitetila, ei lähtötila useinkaan ole täydellinen työpahoinvointi. Työssään pahoinvoiva työntekijä tuntee jäävänsä yksin työsssään, ja voi fyysisesti ja psyykkisesti heikosti. (Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2005, s. 13). Työpahoinvoinnilla voi olla myös kriittisiä seurauksia työyh-

teisöön (Manka & Manka, 2016, l. 6.1).

Työhyvinvointi ja sen arvostus on noussut ilmiöksi niin yhteiskunnassamme yleisesti kuin sosiaalisessa mediassakin. Parempien työhyvinvoinnin mahdollisuuksien vuoksi voidaan vaihtaa työpaikkaa ja jopa paikkakuntaa. Pelolla ja vihalla johtaminen on työntekijöiden onneksi vähentynyt, ja organisaatiot listaavat arvoihinsa kestävän kehityksen ylläpitämisen ja voiton tekemisen lisäksi myös pehmeämpiä arvoja, kuten työyhteisöllisyyden ja työssä viihtymisen (Tiirikainen, 2021).

Valtion näkökulmasta työhyvinvointi on merkittävä osa kansanterveyttä. Suomalaisten työurat pitenevät, mutta silti huoltosuhde heikkenee. Tämä johtuu suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisestä. Jotta työntekijöitä riittäisi, lainsäätäjä joutuu jatkuvasti nostamaan eläkeikää. Työikäisten määrää on haastava nostaa ilma maahnamuuttoa. Valtiolliset toimijat voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan työikäisten työhyvinvointiin ennaltaehkäisevästi. (Myrskylä, 2012).

Tällaista ennaltaehkäisyä voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisten hankkeiden kautta. Työelämä 2020 -hanke pyrki vuosina 2013-2019 parantamaaan suomalaista työelämää erilaisin toisistaan irtonaisin toimenpitein yhdessä eri organisaatioiden ja toimijoiden kanssa (Valtakari & Nyman, 2019). Samaa rataa jatkaa Akavan luotsaamaa, monien yhteistyökumppaneiden kanssa paraikaa tapahtuva Työhyvinvoinnilla työllisyyttä -hanke. Sen tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kautta (Akava, 2021). Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi pelkästään vuonna 2020 yli 19 000 työikäistä niin fyysisten kuin psyykkistenkin syiden takia. Akavan tavoitteena on laskea tätä määrää ja turvata siten myös tulevaisuuden eläkeläisten eläkkeen saanti (Akava, 2021).

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin käsitteen kautta työhyvinvoinnin ilmenemistä ja merkitystä organisaatiossa yleisesti. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin johtamista, ja pohditaan, voiko työhyvinvointia edes johtaa. Lopuksi esittelen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia riskitekjöitä.

2.1 Työhyvinvoinnin ilmeneminen

Työhyvinvointi voidaan karkeasti jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Vaikka työntekijät kokevat hyvinvoinninh eri tavoin ja ykislöllisesti, peruspiirteet kustakin osiosta ilmenevät usein samoin tuntomerkein.

2.1.1 Fyysinen

Fyysinen työterveys tarkoittaa työntekijöiden ruumiillista terveyttä. Virolaisen (2012) mukaan fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työasento, yleiset työpaikan olosuhteet, työtehtävien fyysinen vaatimuustaso sekä työvälineet. Yksilöllisyys vaikuttaa kuitenkin melko paljon työn fyysisen kuormituksen tuntemiseen, koska työntekijöiden voimatasot voivat vaihdella. (Virolainen, 2012, s. 17)

Launis ja Lehtelä (2018) määrittelevät ergonomian ”ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimiseksi ja kehittämiseksi ja ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi”. Ergonomia koostuu työympäristön ja työvälineiden lisäksi muusta työhön vaikuttavista toimintajärjestelmistä. Ergonomiaa ei voida luoda väkisin, vaan ergonomiaa toteutetaan sovittamalla tekniikka yksilöllisesti sopivaksi kullekin työntekijälle. Käytännössä ergonomiaa voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi erilaisin pehmustein, säädettävillä huonekaluilla ja laadukkaammilla virtuaalisilla työvälineillä. (Launis & Lehtelä, 2018, s.19). Koronakriisin aikana ergonomisia haasteita on tuottanut etätyö kotitoimistoilla. Kotioloissa harvalla on sähköpöytää tai muita ergonomisen työskentelyn vaatimia välineitä.

Suomessa on pyrittä lailla säätämään työn turvallisuuden minimitaso, sekä se, kuka on vastuussa vahingon tapahtuessa. Työsuojelun tavoitteena on tehdä työpakoista turvallisia niin fyysisesti kuin psyykkisestkin. Fyysisen voimankäytön, työasentojen ja työliikkeiden lisäksi työsuojelun kotisivuilta löytyvät ohjeistukset esimerkiksi oikeaoppiseen näyttöpäätetyöskentelyyn. Työsuojeluhallinto on pyrkinyt tuottamaan kaiken kattavat ohjeet

Suomen työntekijöiden hyvinvoinnin turvaksi. (Työsuojelu, 2021).

Fyysistä terveyttä on yksinkertaisinta mitata kaikista kolmesta. Monet palveluntarjoajat tarjoavatkin juuri fyysisen terveyden mittauspalveluita. Vesterinen (2010) tarjoaa palveluita, jotka mittaavat ruumiin toimintoja. Näistä tiedoista voidaan analysoida henkilöstön resilienssiä, palautumiskykyä ja yleistä terveydentilaa. Tuntemus ja tieto ovat täysin eri asioita. Henkilöstökyselyillä voidaan mitata psyykkistä jaksamista, mutta niissä voidaan myös huijata (niin HR-osastoa kuin itseäänkin). Fyysisissä mittauksissa ei sen sijaan voida huijata. (Daniels, 2000).

2.1.2 Psyykkinen

Psyykkinen työhyvinvointi on mielen huoltamista erinäisin keinoin (Virolainen, 2012, s. 18). Psyykkisen työhyvinvoinnin ongelmista voi olla haastavampaa saada tietoa, kuin fyysisen työhyvinvoinnin ongelmista, koska psyykkiset ongelmat huomataan usein vasta kuin on liian myöhäistä ja oireet ovat jo vakavia.

Fyysisen hyvinvoinnin ongelmat heijastelevat usein yksilöiden psyykkiseen terveyteen ja päinvastoin. Psyykkinen työhyvinvointi koostuu erityisesti työpaikan ilmapiiristä ja työn psyykkisesta kuormituksesta. Kiire työpaikalla, paine tavotteiden saavuttamisesta ja painostava esimies voivat nostaa yksilön stressitasoja ensisestäään. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on ehdottoman tärkeää kokea työ mielekkääksi ja oma työpanos merkittäväksi. (Virolainen, 2012, s. 18).

Koska tietotyö yleistyy yhä enemmän, ovat työhyvinvoinnin haasteet usein psyykkisiä tai sosiaalisia, eivätkä fyysisiä. Työmme on nykyaikan psyykkisesti kuormittavampaa kuin 50 vuotta sitten. Psyykkinen työhyvinvointi onkin suurin yksilön työhön vaikuttava tekijä. Täten se vaikuttaa myös organisaatioon ja sen tekemään tulokseen. (Zizek, Treven, & Treven, 2015). Tunteet ovat iso osa psyykkistä hyvinvointia. Tunteita ei suomalaisessa kulttuurissa päästetä valloilleen työpaikalla, mikä voi puolestaan johtaa tunteiden tukahduttamiseen.

Tämä voi aiheuttaa työpahoinvointia. (Mäkikangas ja muut., 2017). Psyykkisen työhyvinvoinnin kerrotaan kärsivän helpoiten, mitä korkeammalla hierarkiassa työntekijä on. Mitä vaativampaa työ henkisesti on, sitä enemmän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi on panostettava (Virolainen, 2012).

Työssä koettu stressi ja paine voivat olla kriittisiäkin riskitekijöitä työhyvinvoinnille, mutta voivat vaikuttaa myös henkilön yleiseen terveyteen ja työn ulkopuoliseen elämään. Työpäivien venyessä pitkiksi aikaa jää yhä vähemmän stressiin purkuun käytettäviin harrastuksiin. Tämä voi puolestaan stressata yhä enemmän. Pienetkin stressitekijät voivat kasvaa isoksi pahoinvoinniksi, jos ne pääsevät kasaantumaan liian pitkän aikaa. Tällöin puhutaan loppuunpalamisesta eli burn-outista. Burn-out on työuupumuksen tila, jossa työntekijä ei koe enää työtään, eikä kovin paljoa muutakaan mielekkääksi toiminnaksi. Burn-out on psyykkinen terveydentila, jolla voi olla myös fyysisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. (Hakanen, 2005).

2.1.3 Sosiaalinen

Kolmantena osiona esitellään sosiaalinen työhyvinvointi. Nämä kolme muodostavat ikään kuin positiivisen kierteen, jossa jokainen hyvinvoinnin onnistunut osa tukee toista kokonaisuuden kokoamisessa. Sosiaalinen työhyvinvointi on työyhteisön kollektiivista työhyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi syntyy ikään kuin vahingossa epävirallisten kohtaamisten kautta. Harvoin pakottamalla saadaan aikaiseksi toimivaa yhteisöä, vaan ihmiset muodostavat yhteisön luonnostaan ja huomaamatta. Joskus yksi fyysisesti tai psyykkisesti pahoinvoiva työkaveri voi vaikuttaa alentavasti koko työyhteisöön ja sen kokemaan hyvinvointiin. (Virolainen, 2012, s. 24).

Puutteet psyykkisessä työhyvinvoinnissa voivat johtaa erillisten kuppikuntien ja sisäpiirien syntymiseen, mikä on riski organsaation toiminalle. Työpaikkakiusaaminen on riski niin yksilöiden koko terveydelle, mutta myös yhteisöllisyydelle ja organisaatioin toiminalle. Työpaikkakiusaamista voi ilmetä monilla eri tavoilla, ja sihen voi olla myös haasteellis-

ta puuttua. Kiusaamisen syynä voi olla esimerkiksi särö työntekijöiden henkilökohtaisissa suhteissa, organisaation huonot johtamiskäytännöt tai toisen osapuolen henkilökohtaiset psyykkisen terveyden sairaudet. Oli kiusaamisen syy mikä tahansa, on siihen puututtava mahdollisimman pian. Tilannetta selvitettäessä molempia osapuolia on kuultava ja kaikille osapuolille on tarjottava tarvittava tuki. Mahdollisista seurauksista on myös keskusteltava rauhassa. (Samnani, Singh, & Ezzedeen, 2013).

Työntekijöiden suhde lähijohtajaansa vaikuttaa myös työyhteisöön ja ihmissuhteisiin sisällä (Northouse, 2021). Leader-member-exchange -teroian mukaan lähijohtaja jakaa alaisilleen valikoivasti resursseja. Nämä voimavarat ovat esimerkiksi sosiaalisia, henkilökohtaisia ja organisaatioon liittyviä. Valta, aika, energia ja työroolit ovat siis teorian mukaan jaettavissa olevia voimavaroja. Voimavarojen jakamiseen vaikuttaa työntekijän ja johtajan välinen suhde. Jotkut suhteet ovat läheisempiä kuin toiset. Laadukkaamman suhteen omaavat pääsevät niin kutsuttuun sisäryhmään, kun taas heikompilaatuiset joutuvat ulkoryhmään. Sisäryhmä saa johtajalta usein enemmän huomiota, tukea ja parempia vaikutusmahdollisuuksia, ja heidän kanssaan suhde on lämminhenkinen ja ystävällinen. Ulkoryhmän ja johtajan välinen suhde taas on muodollisempi. Vaikka luottamuksen arvoiset ihmissuhteet ovat luonnollisia ja syntyvät usein vahingossa, tällainen sisäryhmä-ulkoryhmä -asettelu voi eriarvoistaa työntekijöitä, ja aiheuttaa työyhteisössä hankaluuksia. (Northouse, 2021).

Työyhteisötaidot ovat nimesä mukaisesti taito, ja siten ne ovat myös kehitettävissä. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan hyviä tekoja ja asiallista käyttäytymistä työyhteisön eteen. Lisäksi myönteinen asennoituminen organisaation kannalta työtehtäviä, työkavereita ja johtoa kohtaan voidaan lukea työyhteisötaidoiksi. Työkaverit ja kollegat muodostavat siis merkittävän osan sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Työpaikalla viihdytään paremmin ja työ koetaan mielekkäämpänä, kun yhteisö tarjoaa sosiaalista tukea läpi työpäivän päivä toisensa jälkeen. (TTK, 2021b).

Vanhan sanonnan mukaan työpaikka on ensijaisesti työn tekemistä varten. Kuten viime aikaisesta uutisoinnista voidaan päätellä, vaaditaan työpaikalta 2020-luvulla muutakin,

kuin työn tekemisen mahdollistamista. Työssä halutaan viihtyä (Mäkikangas ja muut., 2017). Organisaation tulee mahdollistaa työntekopaikassa työroolien toimivuus ja työtehtävien toteutettavuus sekä yhteisön syntyminen ja ylläpitäminen erinäisin keinoin.

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kuten mitä tahansa muuta kilpailutekijää, myös työhyvinvointia on johdettava (Vilkman, 2020). Johtajien on otettava huomioon henkilöstön mielipiteet kehitettäessä työhyvinvointia organisaatiossa, koska useimmiten henkilöstö tietää parhaiten, mitä parantaa. Johdon ja HR:n tehtävänä taas on kehittää keinot, joilla parantaa työhyvinvointia (Kesti, Syväjärvi, & Stenvall, 2009, s. 58). Työurien jatkumisen kannalta on niin yhteiskunnallisesti kuin organisaationkin puolesta tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Tähän voidaan panostaa kehittämällä työhyvinvoinnin johtamisprosesseja.

Työhyvinvoinnin johtamiseen on monia tapoja, joista organisaation on valittava sille itselleen sopiva. Ennen johtamisstrategian valintaa organisaation on kuitenkin määriteltävä tavoitteet. Tavoitteiden määrittely on tärkeä osa koko prosessia, koska ilman tavoitetilaa, on haastavaa tietää, mihin suuntaan mennä. (Aura, Ahonen, Hussi, & Ilmarinen, 2014, s. 14). Usein tavoitteeksi määritellään koko henkilöstön kokonaisvaltainen työhyvinvointi, eli se, että työntekijät voivat hyvin niin töissä kuin työajan ulkopuolellakin kaikilla hyvinvoinnin osa-alueilla. Lisäksi tulee varmistaa, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja realistisia. (Virolainen, 2012, s. 14).

Hyvinvoinnin johtamisesta ei kuitenkaan saa tehdä julkisuustemppua tai muuta markkinointikikkaa, vaan prosessi on toteutettava kestävänä jatkumona. Henkilöstöön panostamisesta voidaan toki tehdä organisaatioin keskeinen arvo, ja siitä voidaan mainita esiteltäessä organisaatioita, mutta hyvinvointiin panostamisen pääidea ei saa olla markkinointikeino. (Aura ja muut., 2014, s. 13).

Tavotteiden määrittelyn jälkeen on kehitettävä strategia, jolla saavuttaa asetetut tavoit-

teet. Tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi pohditut keinot tulee saattaa koko organisaation tietoisuuteen. Kun kaikki tietävät tavoitteet, on niihin helpompaa päästä. Keinojen tulee olla organisaation kustantamia, koska työntekijöitä ei voida velvoittaa kustantamaan itse omaa työhyvinvointiaan, jonka organisaatio on asettanut kilpailutekijäkseen. Organisaation tavotteista riippuen taukojen, koulutusten tai esimerkiksi taukojumppien lisääminen työpäivän aikana pysyvästi voi toimia konkreettisena mutta pienenä keinona näyttää henkilöstölle sympatiaa mutta myös parantaa työhyvinvointia pienin askelin.(Aura ja muut., 2014, s. 18).

Onnistunut johtaminen tuottaa sosiaalista pääomaa. Tällä tarkoitetaan sitä osaamista ja hiljaista tietoa, jonka henkilöstö omistaa. Tätä tietoa ei välttämättä ole opetettu henkilöstölle tietoisesti, vaan he ovat oppineet tehokkaampia keinoja tehdä työnsä työn ohessa niin työn tekemisen kautta kuin vanhojen kollegoiden opastuksella. Sosiaalista pääomaa on haastavaa mitata rahassa, mutta asiaa voidaan avata perehdyttämsien kautta: jos organisaatio nyt päättäisi irtisanoa olemassa olevan työvoimansa ja palkata tilalle uutta, halvempaa työvoimaa, on hyvin todennäköistä, ettei organisaatio työvoimalähtöisistä säästöistä huolimatta onnistuisi tekemään voittoa. Uudella työvoimalla voisi mennä jopa vuosia oppia tätä hiljaista tietoa. Tämän vuoksi on myös tärkeää jakaa tietoa, jotta yllättävistä tilanteista (kuten irtisanoutumiset tai sairauslomat) selvitään. (Helkama ja muut., 2016).

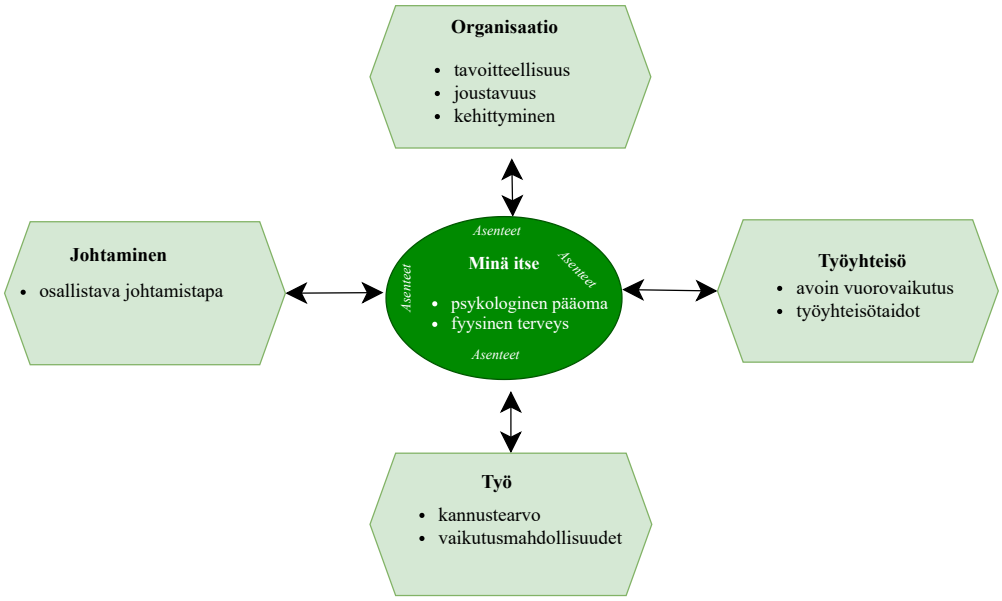
Tunteiden johtaminen on yksi työhyvinvoinnin johtamisen keinoista. Tunnejohtaminen olisi aloitettava jo ennen työhyvinvoinnin oireilun alkamista, mutta aivan viimeistään ensimmäisten työntekjiöiden osoittaessa jotain olevan pielessä. Tällaisia oireita voivat olla esimerkiksi toistuvat poissaolot, henkilöstön nopea vaihtuvuus, huumorin puute työpaikalla tai suoran puheen puute. Tunnejohtamisessa on tarkoituksena ilmaista kaikki tunteet, myös negatiiviset. Näin johtajat ja esimiehet saavat tietoonsa ajoissa ongelmakohdat, ja voi puuttua niihin. (Mäkikangas ja muut., 2017).

Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto on laissa säädetty velvollisuus työnantajalle, jolla on yksikin työntekijä. Ennaltaehkäisevän työterveyshuollon tavoitteena on Työturvallisuus-

keskuksen mukaan ”edistää ja ylläpitää työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja turvallisuutta.” Tämä sisältää esimerkiksi neuvontaa, työkyvyn tukemista soveltuvin keinoin, terveystarkastukset sekä työntekijän terveyden seuranta, mikäli tämän työkyky on heikentynyt. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto on työntekijän oikeus, ja tärkeä niin yksilön, työyhteisön, organisaation kuin yhteiskunnan toimintojen kannalta. Merkitys näkyy myös siinä, että ennaltaehkäisystä on erikseen säädetty laissa. (TTK, 2021a).

Mikäli työhyvinvointia ei johdeta, eli siihen ei panosteta muutoin kuin laissa säädetyin työnantajalla pakollisin keinoin, ovat seuraukset kriittisiä niin kansanterveydellisesti, mutta myös taloudellisesti (Rissanen & Kaseva, 2014). Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 laatiman raportin mukaan menetetystä työpanoksesta, eli esimerkiksi työpahoinvoinnin seurauksista aihetuu noin kahden miljardin edestä kustannuksia kuukausittain. Menetettyyn työpanokseen on laskettu sairauspoissaolojen lisäksi työn teko sairaana, tapaturmat, työkyvyttömyys sekä ammattitaudit. Valtion lisäksi menetetystä työpanoksesta koituu kustannuksia myös organisaatiolle, koska tämä joutuu mahdollisesti rekytoimaan ja perehdyttämään uutta työvoimaa, mikä vie resursseja. (Rissanen & Kaseva, 2014).

Työhyvinvointia johdettaessa on myös tärkeää sopia siitä, mikä osasto tai hierarkian porras on vastuussa mistäkin. Lähijohtajien rooli on useimmiten toimia kommunikaation välilinkkinä ylemmän johdon ja suorittavan portaan välillä. Organisaatiorakenteesta riippuen joko johtoryhmä tai HR-osasto tekee työhyvinvointiin liittyvät suunnitelmat, budjetoinnit, strategiat ja sopii yhteistyökumppaneiden kanssa muista lisäkeinoista, joita strategiassa mainitaan. Myös yksittäisen työntekijän vastuulla on huolehtia viimesijaisesti omasta työhyvinvoinnistaan esimerkiksi pitämällä tyky-päiviä tai -tunteja organisaation käytäntöjen mukaisesti sekä hyödyntämällä työterveyshuollon palveluita. (Aura ja muut., 2014, s.25-29).



Kuva 1. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaellen Manka & Manka, 2016, s. 76).

2.3 Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi muodostuu eri tekijöiden summana. Nämä tekijät voidaan karkeasti jakaa viiteen päätekijään: johtamiseen, työhön itseensä, organisaatioon, työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Tämän (kuva 1) työhyvinvointimallin mukaan kaikkien tekijöiden ollessa tasapainossa työntekijä ei koe muutoksia yhtä raskaasti kuin epätasapainoisessa tilanteessa. (Manka & Manka, 2016, s. 76) .

2.3.1 Organisaation vaikutus

Tavoitetilana on Mankan ja Mankan (2016) mukaan hyvinvoiva organisaatio, jossa työntekijät viihtyvät. Tämä ei kuitenkaan synny ilman toimenpiteitä, vaan vaatii tavoitteellista panostusta. Organisaation on jatkuvasti kehitettävä itseään ja henkilöstöään, jotta se on turvallinen toiminta-alusta henkilöstölleen. Työhyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista, konkreettisia toimia henkilöstön voimavarojen ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi, strategioita ja edellisten jatkuvaa arviointia. Joskus työhyvinvionnin kehittäminen voi vaatia suurempiakin organisaatiotason muutoksia. (Manka & Manka, 2016, s.

80).

Jotta organisaatio voi todella panostaa työhyvinvointiin, on sen ymmärrettävä koknaisvaltaisen työhyvinvoinnin merkitys koko organisaation strategisena kilpailutekijänä ja voimavarana. Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa organisaatiossa on kehitetty strategia, jossa on esitelty tavoitteet hyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi organisaatio on tunnistanut resurssit, joilla se voi saavuttaa tavoitteensa, sekä valvoo ja arvioi välitavoitteiden saavuttamista perimmäinen tavoite kirkkaana mielessä. Usein todellisuudessa organisaatiot eivät panosta hyvinvoinnin johtamisessa niinkään tuottavuuden kehittämiseen, vaan kustannussäästöjen tekemiseen. (Aura ja muut., 2014).

Tavoitteellisuuden lisäksi hyvinvoivan organisaation on (kuva 1) oltava joustava hierarkkiselta rakenteeltaan. On todettu, ettei jäykkä hierarkkinen rakenne anna parasta mahdollista perustaa työhyvinvoinnin muodostumiselle. Jäykässä hierarkiassa voi koitua nimittäin ongelmia muuttuvassa toimintaympäristössä, koska rakenteestaan johtuen se reagoi muutoksiin hitaammin. Joustavassa organisaatiossa kaikkiin luotetaan, mikä tuottaa lisää luottamusta. Tämä lisää henkilöstön osallistumista päätöksentekoon ja vahvistaa joustavaa ja luottavaa toimintakulttuuria. Tämä vaatii johdolta paljon, esimerkiksi työyhteisötaitojen kehittämistä ja vastuun antamista muille. (Manka & Manka, 2016, s. 87).

Edellisten lisäksi hyvinvoiva organisaatio kehittyy jatkuvasti. Organisaatio pyrkii kehittämään toimintojaan strategisiin tavoitteisiinsa istuviksi sekä henkilöstöään suoriutumaan toimistaan tehokkaammin. Jatkuva osaamisen kehittäminen parantaa sekä organisaation että sen henkilöstön oppimiskykyä ja sen nopeutta. Näin organisaatio henkilöstöineen pysyvät mukana organisaation ulkopuolella tapahtuvassa kehityksessä ja ovat valmiita muutoksiin. Osaamisen kehittämisessä koulutukset ovat tärkeä keino. Koulutustarpeet saadaan esiin yksinkertaisimmin selvittämällä henkilöstön osaamisen taso, kysymällä henkilöstöltä koulutusehdotuksia sekä tutkimalla toimintaympäristön muutoksia ja kouluttamalla henkilöstöä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. (Kesti ja muut., 2009; Manka & Manka, 2016, s. 82).

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä selviytyä haasteista. Haasteita ja epäonnistumisia tulee eteen jokaiselle organisaatiolle, mutta yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä on kyky nousta ylös pohjalta. Resilienssi antaa organisaatiolle luottoa tulevaisuuteensa ja syyn jatkaa eteenpäin. Resilienssi on tunnistetty menestyksen kulmakiveksi niin yksilöiden kuin organisaationkin puolesta. (Myllykoski, 2021).

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös organisaation sisäinen viestintä (Åberg, 2000). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä informaatiota, jota organisaatiossa kulkee. Tähän sisältyy virallinen viestintä, epävirallinen kommunikaatio sekä hiljainen tieto. Avoimella viestinnällä voidaan ehkäistä monia työyhteisön ja ja organisaation laajuisia ongelmia. (Welsch & Jackson, 2007).

2.3.2 Työn ja sen sisällön vaikutus

Työ itsessään vaikuttaa työhyvinvointiin. Kuten kuvasta 1 näkyy, työ itse voi tuottaa työhyvinvointia, tai vastaavasti työpahoinvointia. Työhyvinvointia edistävä työ on sellaista, jossa työn kannustearvot ja hallintamahdollisuudet ovat korkeita. Työn hallintamahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilöstön tunnetta siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja erityisesti sen sisältöön. Aikataulukysymykset, työskentelytavat, etätyömahdollisuudet ja vaihtoehdot työvälineiden valinnassa ovat esimerkkejä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista. Autonomian salliminen työntekijöille lisää vastuuntuntoa ja luottamusta alaisten ja lähijohtajan välillä sekä parantaa ongelmanratkaisutaitoja. (Manka & Manka, 2016, s. 108).

Itse työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssäkin mainitaan usein työn mielekkyys ja merkityksellisyys. Kun henkilö pitää työstään, hän kokee työnsä mielekkääksi ja kokee usein myös tekevänsä työtä, jolla on merkitys. Myös työnteon syyllä on merkitystä; tekeekö työntekijä työtä toimeentulos, kutsumuksen vai urakehityksen kannalta. Kannustavassa ympäristössä työtä on mukavampi tehdä, eikä työntekijä pelkää jäävänsä yksin autonomiasta huolimatta. (Manka & Manka, 2016, s. 107).

Hakanen (2005) määrittelee työn imun sitoutumiseksi omaan työhön, eli tunteeksi, jossa työpäivä hurahtaa ohi nopeasti, työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja työntekijä nauttii työstään. Organisaation työhön tarjoamat voimavarat ovat johdon ja henkilöstöhallinnon keino ylläpitää ja vahvistaa työn imua. Työhön uppoaminen tuottaa organisaatiollekin, koska työntekijät tekevät työtään tehokkaammin imu-tilassa. Työntekijöille työhön omistautuminen tuottaa hyvinvointia ja arvokkuuden tunnetta. (Hakanen, 2005, s. 38).

Työn imua tunnetaan useimmiten työn ollessa monipuolista ja itsensä kehittämismahdollisuuksien ollesas avoimia. Oman osaamisen hyödyntöminen motivoi työntekijöitä jatkamaan työssään ja samalla sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Hakanen, 2005; Manka & Manka, 2016).

2.3.3 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

Toimivan työyhteisön on todettu tuottavan yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia koko yhteisön jäsenille. Tämä taas tukee organisaation toimintaa muun muassa tuloksellisuuden kautta. Avoimessa työyhteisössä vuorovaikutus on nimensä mukaisesti avointa, eli asioista keskustellaan ääneen ja niiden omilla nimillä. Avoimuus luo luottamuksen tunteen, ja oikein toteutettuna tuottaa hyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, s. 110).

Avoin työyhteisö luo sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan henkistä voimavaraa, joka tukee yksilöä motivaation, oppimisen ja tavoitteiden saavuttamisen kaltaisissa asioissa. Riittävällä sosiaalisella pääomalla on positiivisia seurauksia stressin ja uupumuksen säätelyn, sairauksien ehkäisyn ja yleisen terveyden edistäjänä. Vähäinen sosiaalinen pääoma työyhteisössä taas voi saada aikaan työpaikkakiusaamista, yksilöiden sulkeutuneisuutta tai erillisiä sisä- ja ulkoryhmiä. Sosiaalista pääomaa ei voida tuottaa keinotekoisesti, vaan sitä saadaan luonnollisena tuotoksena toimivista sosiaalisista suhteista esimerkiksi perheen, kollegoiden, ystävien ja muiden sosiaalisten suhteiden kautta. Sosiaalisella pääomalla on vaikutuksia niin työhön kuin työn ulkopuoliseenkin vapaa-aikaan. (Manka, 2015; Samnani ja muut., 2013).

Työyhteisötaidot ovat kehitettävissä oleva tai ryhmä. Ne ovat joukko sosiaalisia taitoja ja keinoja, joiden avulla yhteisö ryhmäytyy, ja voi toimia tehokkaasti tiiminä. Myös työyhteisötaidot edistävät työhyvinvointia. Työyhteisötaidot kehittyvät yhteisöllisessä toiminnassa, mutta organisaatio voi kehittää henkilöstönsä työyhteisötaitoja erilaisin koulutuksin ja ryhmäytymisharjoituksin. Useimmiten taidot kehittyvät kuitenkin yhteisön toiminnan seurauksena, eivätkä tarkoituksellisen harjoittelun tuloksena. (Työterveyslaitos, 2020).

2.3.4 Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin

Usein vastuu työhyvinvoinnista vieritetään virheellisesti lähijohtajan niskoille. Johtaja on toki vastuussa alaisistaan, mutta koko vastuuta hyvinvoivasta työyhteisöstä ei hänelle voida vierittää. Johtaminen on viestintää esimiehen ja tämän alaisten välillä. Johtaminen on myös organisaation resurssien uudelleenjärjestämistä, käytön suunnittelua ja suuntaamista. (Manka, 2015; Åberg, 2000).

Mankan ja Mankan (2016) (kuva 1) mukaan osallistava johtamistapa on yksi merkittävä työnhyvinvointia muodostavista tekijöistä. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan demokratiaa, eli sitä, että johto ottaa koko henkilöstön mukaan päätöksentekoon. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo sekä emotionaalisesti tukeva ja luotettava johtaja tukevat työhyvinvointia. Esimerkiksi edellä mainitut piirteet luovat positiivisia tunteita, mikä myös osaltaan edistää työhyvinvoinnin syntymistä. Hyvä johtaja toimii optimistisesti ja huolehtii työympäristön positiivisen ilmapiirin syntymisestä ja ylläpidosta. Hän antaa vastuuta, mutta toimii myös tukena, kun sille on tarve. (Manka & Manka, 2016, s. 140).

LMX-teorian (Leader Member -exchange) teorian mukaisesti, johtajan ja alaisen välille syntyessä hedelmällinen suhde, luottamus, kommunikaation avoimuus ja yhteisöllisyys lisääntyvät. Ilman tällaista suhdetta esimieheensä, työntekjiä voi tuntea olonsa orvoksi työpaikallaan, ja kommunikaatio voi olla varautunutta avoimuuden sijaan. Suhteen syventyessä osapuolet ymmärtvät toisiaan ja reaktioitaan eri asioihin syvemmin. Toimivassa suhteessa yhdessä työskentely tuntuu mukavalta. Tämän taas kerrotaan parantavan

työhyvinvointia. (Northouse, 2021, s. 157).

Kehityskeskustelut voivat olla työhyvinvoinnin kannalta lisääviä tai vähentäviä. Oikein käytettynä ne kuitenkin lisäävät tuloksellisuutta, oppimisen jatkumista ja motivaatiota työyhteisössä. Kehityskeskustelut luovat mahdollisuuden käydä läpi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, mutta myös tuoda esiin henkilökohtaisempia asioita, kuten henkilökohtaista jaksamista ja työhyvinvoinnin muita tekijöitä. (Aarnikoivu, 2016, s. 63).

Etätyössä lähijohtajan ja alaisten välisen kommunikaation tarve ja merkitys korostuvat. Itsenäisesti etänä työskennellessään työntekijälle voi tulle apaattinen ja yksinäinen olo. Tällöin tiimin ja lähijohtajan tuki voivat helpottaa työntekjän työhyvinvoinnin ylläpitoa. (Vilkman, 2016).

2.3.5 Yksilön omat vaikutusmahdollisuudet

Kuten kuvasta 1 voidaan huomata, yksilön omat asenteet vaikuttavat kaikkeen ympäröivään ja kaikki ympäröivä vaikuttaa myös niihin. Organisaatio, työyhteisö ja esimies voivat olla kuinka kannustavia ja työhyvinvointiin panostavia tahansa, mutta jos työntekijällä itsellään on negatiivinen ja varautunut asenne kaikkeen, ei hän voi ympäristön tarjoamasta tuesta huolimatta hyvin. (Manka, 2015; Manka & Manka, 2016).

Psykologinen pääoma, eli yksilön psykologinen tunnetila siitä, mitä tämä on nyt ja millaiseksi voi tulla, vaikuttaa siihen, miten yksilö kykenee kehittymään tulevaisuudessa. Tämä kehitystila muodostuu, kun työntekijä on kyllin itsevarma ponnistelemaan menestyäkseen, uskoakseen menestyvänsä niin tulevaisuudessa kuin nykyhetkessäkin sekä selviytymään vastoinkäymisistä. Psykologinen pääoma vaikuttaa täten myös organisaatioon ja sen toimintaan, koska psykologisen pääoman on todettu korreloivan positiivisesti työtyytyväisyyteen, käyttäytymiseen sekä suoritutumiseen. Negatiivisesti, eli vähentävästi psykologinen pääoma taas korreloi poissaolojen kanssa. (Manka & Manka, 2016, s. 158).

Yksilökohtaiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus- ja työtausta sekä yleinen terveydentila vaikuttavat luonnollisesti työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Työntekijän fyysinen terveys vaikuttaa työhyvinvointiin jaksamisen, stressin siedon ja suoriutumisen kautta. Esimerkiksi ergonomian puute kotitoimistolla voi pakottaa työntekijän toimistolle, mikä taas voi altistaa tämän koronavirukselle. Hyvinvoinnista huolehtiessa on otettava kaikki huomioon. Useimmiten parempituloiset voivat paremmin, mutta tästä ei voida tuottaa suoria johtopäätöksiä korkean koulutustaustan ja tulotason korreloinnista hyvinvointiin. (Dolan ja muut., 2008).

Työn imu on henkilön fyysistä, tietoista ja emotionaalista sitoutumista omaan työhönsä ja työtehtäviinsä. Työn imun on todettu ilmenevän, kun työntekijät voivat hyvin. Hyvinvoivat työntekijät siis tekevät työtään tehokkaammin, koska heidän on mahdollista päästä flow-tilaan, jossa työnteko ikään kuin imaisee heidät sisäänsä ja keskittyminen on syvempää. Tämä lisää usein myös kehittymishaluja, ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Työn imu ja flow-tila eivät ole yksi ja sama asia, mutta tukevat toisiaan. Työssä, jossa viihtyy ja joka kehittää, voi myös hyvin. Työn imu ja työhyvinvointi syventävät toinen toistaan. (Hakanen, 2005; Knight, Patterson, & Dawson, 2016).

Motivaatio ja työn imu linkittyvät toisiinsa. Työtä voi tehdä ilman kumpaakaan, mutta työnteko on mukavampaa ja jopa tehokkaampaa, jos työntekijä on motivoitunut työhänsä. Motivaatio saa yksilön panostamaan tavoitteisiinsa ja tekemään työtä ne saavuttaakseen. Motivaatio saa usein työntekijän toimimaan itsenäisemmin, ja tekemään vastuullisempia päätöksiä. Itseohjautuva työntekijä taas kokee työhyvinvointia, kuten kuvan 1 mukaisesti vaikutusmahdollisuudet tuottavat työhyvinvointia. (Ganta, 2014).

Maslow’n tarvehierakiaa voidaan soveltaa myös työmotivaatioon sekä sen ja työhyvinvoinnin väliseen korrelointiin. Kun työntekijän perustarpeet, kuten turvallinen työympäristö, tarvittavat tauot ja toimivat työvälineet on taattu, voi tämä keskittyä ihmissuhteiden kehittämiseen. Esimerkiksi työyhteisö ja esimies-alaissuhde ovat hedelmällisempiä toimintaympäristön ollessa riittävän hyvä. Kun sosiaaliset suhteet tukevat henkilön menestystä, voi tämä Maslow’n hierarkian mukaisesti antaa tilaa luovempien ajatusten syn-

tymiselle ja siten työntekijänä kehittymiselle. (Mitchell, 1982; Northouse, 2021).

Työtyytyväisyys on yksi perinteisimmistä työhyvinvoinnin mittareista (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001). Sillä voidaan nimensä mukaisesti mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työhönsä. Työtyytyväisyys heijastaa työhyvinvoinnin tai -pahoinvoinnin tasoa työyhteisössä, työntekijöiden työn odotusten ja todellisuuden vastaavuutta sekä myös sitä, kuinka sitoutuneita työntekijöiden voidaan olettaa olevan työhönsä ja työnantajaansa. Työtyytyväisyyden ollessa korkeaa voivat työntekijät olla sitoutuneita itse organisaatioon ja työyhteisöön, vaikka työtehtävät itsessään olisivatkin puuduttavia. (Raghuram ja muut., 2001).

2.4 Työhyvinvoinnin riskitekijät

Työhyvinvointi on monen tekijän melko herkkä kokonaisuus sekä työntekijään että organisaatioon kohdistuu monia riskitekijöitä. Koska työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaaliseta osa-alueesta, on ymmmärrettävää, miten yhden osa-alueen horjuminen voi vaikuttaa negatiivisesti koko kokonaisuuteen.

Koronakriisin vallitessa ei etätyötä työhyvinvoinnin riskitekijänä voi jättää mainitsematta. Etätyö itsessään voi lisätä työhyvinvointia yksilökohtaisesti esimerkiksi ajankäytöllisistä tai muista arkielämää helpottavista syistä. Etätyö voi kuitenkin myös alentaa työhyvinvoinnin tasoa, mikäli organisaatio ei pidä huolta etätyöntekijöistään. Kotoa käsin tehtävässä työssä on riskinä vapaa- ja työajan sekoittuminen yhdeksi massaksi. Kotitoimistolla työaika voi venähtää pitkäksi, ja työntekijän voi olla vaikeaa vaihtaa vapaalle työajan päätyttyä. Lisäksi taukojen pitäminen etätyössä voi olla vaikeaa, koska etävirallisten kahvitaukokeskustelujen puuttuessa tauot voivat unohtua. (Helle, 2004).

Korona-aikana etätyö on voinut tuottaa haasteita myös työpaikkojen yhteisöllisyydelle. Kuten todettu, yhteisöt syntyvät usein työtehtävien ja tiimien sivutuotteena, eli epävirallisten keskustelujen ja tapaamisten tuloksena. Työntekijöiden työskennellessä kotitoimis-

toilta käsin luonnollisestikin yhteiset kahvihetket, nopeat keskustelut työn lomassa sekä lounastauot jäävät haasteellisesti suunniteltaviksi. Tällaisia tilanteita nimittäin voitaisiin toteuttaa, mutta ne vaatisivat suunnittelua, mikä taas voi tehdä tilanteista väkinäisempiä ja virallisemman tuntuisia. Tämä voi turruttaa työntekijöitä ja pahimillaan saada aikaan jopa etätyöapatian kaltaisia tunteita. (Hakanen & Kaltiainen, 2021; Työterveyslaitos, 2020).

Etätyöapatia on Hakasen ja Kaltiaisen (2021) mukaan negatiivinen tunne siitä, ettei oma työtilanne enää innosta etäolosuhteiden vuoksi. Etätyöapatian käsite nousi esiin vuonna 2021 ”Miten Suomi voi?” tutkimushankkeessa, jossa tutkittiin suomalaisten työikäisten hyvinvointia. Etätyöapatia tunnistettiin toki jo ennen koronakriisia, mutta tällaisessa laajudessa sitä ei ole havaittu ennen kevättä 2020. (Hakanen & Kaltiainen, 2021).

Ergonomiset haasteet niin etä- kuin lähityössäkin ovat riski fyysiselle hyvinvoinnille. Epäergonomiset työvälineet ja -ympäristö voivat koitua fyysisen työhyvinvoinnin kohtaloksi. Usein ergomian ongelmat havaitaan liian myöhään ongelman jo synnyttyä (Launis & Lehtelä, 2018). Ennaltaehkäisevän työterveyshuollon tehtävänä onkin pitää huolta etteivät tällaiset työhyvinvoinnin haasteet pääse haittamaan työntekijöiden työuria.

Henkinen ja fyysinen kuormitus ovat merkittäviä riskitekijöitä työhyvinvionnille. Kuvassa 4 JDR-malli esittää, kuinka työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä täten myös organisaation tulokseen. Menestyksekkäässä organisaatiossa työn vaatimukset sekä organisaation ja työn tarjoamat resurssit ova tasapainossa. Tästä voidaan johtaa päätelmä menestyksekkään organisaation kokonaisvaltaisesti hyvinvoivasta henkilöstöstä.

Työhyvinvoinnin vastakohta on työpahoinvointi (Manka & Manka, 2016,?). Työpahoinvointia on esimerkiksi omaan työhön leipääntyminen eli tympiintyminen, stressi sekä uupumus. Tylsistyminen työssä on työpahoinvoinnin ilmentymistä tilanteessa, jossa työntekijä ei tunne työtään merkitykselliseksi. Tämä ei tunne hyödyntävänsä omaa osaamistaan täydessä potentiaalissaan, eikä pysty kehittymään työssään työntekijänä eikä ihmisenä.

Stressaantunut työntekijä taas on tilanteessa, jossa kokee työnsä vaatimukset suuremmiksi kuin omin kyvyin kykenisi selviytymään. Pieni stressi ja painetila voivat saada työntekijän kokemaan itsensä voittamattomaksi, mutta stressitilan syventyessä ja jatkuessa pidempään voi sillä olla vaikutuksia yksilön terveydentilaan. Työuupumus taas kehittyy useimmiten pitkittyneen stressitilan seurauksena. Uupumus itsessään ei ole sairaus, mutta siitä voi aiheutua sairauksia tai jopa täydellinen loppuun palaminen, eli burnout. Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi joutua pitkiksikin ajoiksi sairauslomalle. (Manka, 2015; Manka & Manka, 2016).

2.5 Työhyvinvointi etätyössä

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossain muualta kuin fyysisesti toimistolta käsin (Vilkman, 2016, l. 1). Etätyöksi ei siis lasketa työtä, jota tehdään esimerkiksi asiakasyrityksen tiloissa, vaan tällöin kyseessä on työmatka tai esimerkiksi monipaikkainen työ. Mahdollisia etätyöpaikkoja ovat työntekijöiden oman kodin lisäksi esimerkiksi kahvilat, lomaasunnot sekä kesämökit. Etätyö voi olla jatkuvaa, jolloin työntekijä työskentelee etänä etätoimistoltaan käsin pysyvästi, tai satunnaista, jolloin puhutaan esimerkiksi hajautetusta työstä (Vilkman, 2016, l. 1).

Helmisen ja muiden (2003) mukaan etätyön käsite ei ole vakiintunut, koska se voidaan määritellä eri tavoin eri asiayhteyksissä. On kuitenkin otettava huomioon, että vuonna 2003 teknologinen kehitys on ollut vasta pääsemässä vauhtiin, kun taas vuonna 2022 teknologinen kehitys on huipussaan. Kun 2000-luvun alussa etätyöhön siirtymisen kehitys oli vasta alussa, voidaan vuoden 2020 jälkeen todeta etätyön kehittyneen täyteen loistoonsa myös olosuhteiden pakosta. Vaikka määritelmiä etätyölle on monia, yhteistä kaikille etätyön määritelmille on kuitenkin tietotekniikan käyttö työvälineenä (Fried & Hanson, 2014; Helminen, Ristimäki, & Oinonen, 2003; Vilkman, 2016). Jää nähtäväksi, kuinka etätyö kehittyy tulevien vuosikymmenien aikana, vai kehittyykö se laisinkaan.

Etätyötä on siis ollut myös ennen koronakriisiä. Teknologian kehittyessä tietotyötä tekevät

kykenivät jäämään koteihinsa etätyöhön jo 2000-luvun alussa. Osa perusteli valintaansa ympäristövalinnoilla, toiset ajansäästöllä (Helminen ja muut., 2003). Etätyön syystä riippumatta on tärkeää ymmärtää sen vaikutus yhteisöllisyydelle ja henkilöstön hyvinvoinnille (Staples, 2001).

Etätyöapatia on etätyöläisen turtumista työhönsä ja sen olosuhteisiin Hakanen ja Kaltiainen (2021). Etätyöapatiaa poteva työntekijä voi kokea esimerkiksi työpäiviensä sulautuvaan yhteen massaksi, jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, tylsistyvänsä ennen mielenkiintoisilta tuntuviin työtehtäviinsä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat riskissä varaantua. Apatiaa voidaan ehkäistä erilaisilla työnantajalähtöisillä operaatioilla, kuten etätyöntekijöitä aktivoivilla harjoitteilla ja ohjelmilla. Jos etätyöntekijä alkaa kokea etätyöapatiaa, on ehdottoman tärkeää pyrkiä puuttumaan tähän mahdollisimman nopeasti. Lähijohtajan huomattua alaisensa huonovointisuuden on myös ehdottoman tärkeää viestiä työntekijälle siitä, ettei tilanne ole hänen vikansa, mutta muistutettava myös oman aktiivisuuden vaikutuksesta hyvinvointiin. (Hakanen & Kaltiainen, 2021).

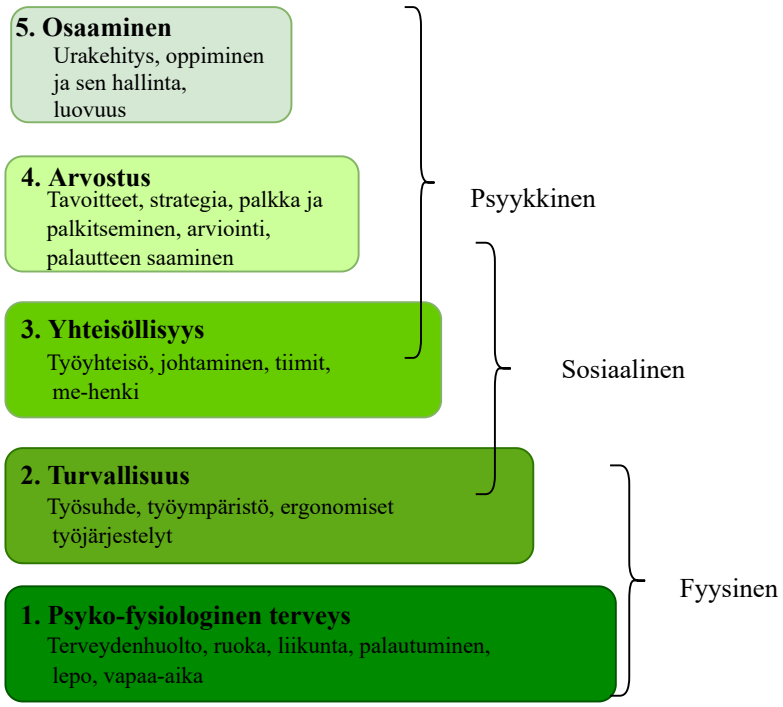
3 Työhyvinvointimalleja

Koska työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri sanoin, on tästä kiehtovasta ilmiöstä luonnollisesti kehitetty ja johdettu monta eri teroiaa. Tässä luvussa käydään läpi työhyvinvointia kolmen mallin kautta. Esittelen Rauramon työhyvinvoinnin portaat, Eisenbergerin, Huntingtonin, Hutchisonin ja Sowan kehittämän Koetun organisaation tuki -teorian (Perceived Organizational Support -theory) sekä Bakkerin ja Demeroutin JD-R -mallin.

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnnin portaat -mallilla voidaan kuvata työhyvinvoinnin rakentumista. Malli pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaksikin kutsuttuun motivaatioteoriaan. Maslown teorian mukaan ihmisten tarpeista voidaan koostaa hierarkkinen pyramidi, jossa pohjalla ovat fyysiset tarpeet ja huipulla luovuuden halu. Työhyvinvoinnin portaat on johdettu tästä teoriasta, ja malli kuvaa työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. (Rauramo, 2004, s. 39). Portaat voidaan Otalan ja Ahosen (2005, s 20) mukaan jakaa myös fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa niitä työntekijän perustarpeita, joiden summana syntyy hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä. Tekijät eivät kuitenkaan vaikuta pelkästään yksilöön, vaan myös työyhteisöön ja koko organisaatioon. Kuvassa 2 näkyvät viisi askelmaa: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen (Rauramo, 2004).

Ensimmäisenä portaana Rauramo (2004) esittää psyko-fysiologisen terveyden (ks. kuva 2). Kuten Maslow'n teoriassa, myös tämä pohjimmainen porras kuvaa terveyden ja hyvinvoinnin perimmäisiä tarpeita. Psyko-fysiologisella terveydellä tartkoitetaan yksilön yleistä terveydentilaa ja sen tasoa. Tähän vaikuttavat elämäntavat, työn kuormittavuus, palautuminen sekä terveydenhuolto. Edellä mainittujen tekijöiden avulla voidaan ennaltaehkäistä paitsi elintasosairauksia, mutta myös työperäisiä sairauksia ja loukkaantumisia. (Rauramo, 2004, s. 39).



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaellen Rauramo, 2004).

Toisella portaalla on Rauramon mukaan turvallisuuden tarve. Turvallisuuden täyttymisen edellytyksenä on täysi fyysinen ja psyykkinen turvallisuus työpaikalla. Turvallinen työympäristö, asianmukaiset työvälineet ja ergonomiasta huolehtiminen edesauttavat fyysisen turvallisuuden tarpeen täyttymistä. Henkinen turvallisuus voidaan täyttää pysyvällä työsuhteella (varmuus omasta elinkeinoista), oikeudenmukaisella työntekijöiden kohtelulla sekä toimivalla työyhteisöllä. (Rauramo, 2004). Otalan ja Ahosen (2005, s. 21) mukaan jokaisella tulisi olla mahdollisuus ja oikeus tehdä työtään psyykkisessä ja fyysisessä turvallisuuden tilassa.

Kolmantena portaana yhteisöllisyyden tarve muodostuu ihmisten sosiaalisesta tarpeesta kuulua joukkoon. Työympäristössä työyhteisö on joukko, johon työntekijä kokee useimmiten luonnollista tarvetta kuulua. Tällaiset ihmissuhteet sitouttavat työntekijää työyhteisöön ja työhönsä. Myös sosiaalinen hyvinvointi lisääntyy. Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää työyhteisöjen, verkostojen ja johtamistaitojen kautta. Niin kutsuttu me-henki muodostuu kaiken tämän sivutuotteena. Avoin ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja luotto kollegoihin ja johtoon ovat myös omiaan kehittämään yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Kun työyh-

teisö on avoin, usein myös virallinen viestintä organisaatiossa ona avoimempaa. (Rauramo, 2004, 40).

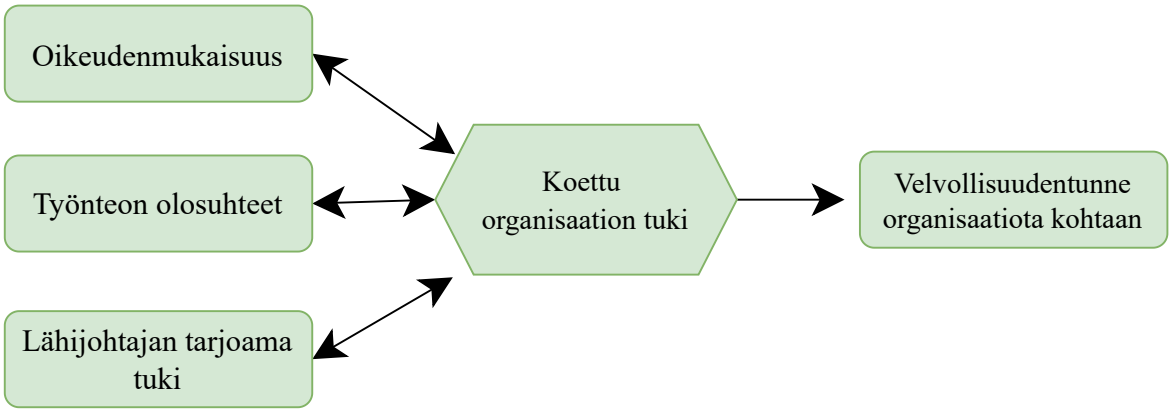
Arvostuksen tarve on Rauramon (2004) mukaan neljäs porras. Porras koostuu kahdesta palasesta: sosiaalisen arvostuksen tarpeesta sekä itsearvostuksen tarpeesta. Molempien on täytyttävä, jotta optimaaliseen hyvinvoinnin tilaan voidaan ylettää. Sosiaalinen arvostus tarkoittaa yhteisöltä ja muilta ympäröiviltä yksilöiltä saatua arvostusta, eli kunnioitusta ja huomion antamista. Näillä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia siihen, kuinka yksilö itse arvostaa itseään, omaa työtään ja työpanostaan. Myös se, miten yksilö arvostaa omaa ja muiden työtä vaikuttaa työhyvinvointiin. Tähän voi vaikuttaa muilta saadun huomion lisäksi palkka ja muut organisaation palkitsemistavat, organisaation arvomaailma, visio, strategia ja tavoittet (ks. kuva 2). (Rauramo, 2004, s. 40).

Rauramon mallin viidentenä ja viimeisenä portaana on Maslow'nkin teoriassa korkein askel, itsensä toteuttamisen tarve, eli osaaminen ja sen kehittäminen. Oppiminen, sen mahdollistaminen ja hallinta työpaikalla, luovuus, valinnanvapaus sekä avoin urakehitys ovat mielekkään työn osatekijöitä. Avoin työyhteisö, luokseenvetävä työympäristö, asianmukaiset työvälineet, työhön sitoutuminen ja työssä viihtyminen edesauttavat kaikki itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymistä. Osaamiseen panostaminen ja ikuinen oppiminen kehittävät niin yksilöä kuin organisaatiota. (Rauramo, 2004, s. 40). Lisäksi POS-teorian mukaisesti tällainen tuen osoittaminen omalta osaltaan myös sitouttaa työntekijää organsaatioon (ks. kuva 3) (Eisenberger ja muut., 1986, s. 500-507).

Otala ja Ahonen (2005) lisäävät työhyvinvoinnin kuudenneksi portaaksi henkisyyden ja sisäisen draivin. Otalan ja Ahosen mukaan tämä ylimääräinen kuudes porras osoittaa ihmisten loppujen lopuksi olevan itse vastuussa hyvinvoinnistaan ja määräävän siitä. Yksikään porras tai sen tiedostaminen ei auta yksilöä voimaan paremmin, ellei tämä itse halua panostaa omaan hyvinvointiinsa jokaisella portaiden tasanteella. Täten jokaisen edellä mainitun portaan tarve on täytettävä, jotta organisaatio, työyhteisö ja yksilöt niiden sisällä voivat voida hyvin. Organisaation ja johdon antama tuki voi viedä työhyvinvointia vain tiettyyn pisteeseen, ja on muistettava loppujen lopuksi yksilöiden olevan määräys-

velvollisia ja -kykyisiä omasta hyvinvoinnistaan ja sen kehittämisestä. (Otala & Ahonen, 2005, s. 20-21).

3.2 Koettu organisaation tuki



Kuva 3. Koettu organisaation tuki (POS) -malli (mukaellen Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Perceived Organizational Support theory (POS) (kuva 3) eli Koetun Organisaation tuen teoria kuvaa suhdetta organisaation työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation edustajien tuen osoituksen välillä. Teorian mukaan henkilöstö kokee organisaation edustajien, eli johdon ja kollegoiden tekemät toimet organisaation tekeminä toimina. Nämä toimet taass sitouttavat henkilöstöä organisaatioon yhä tiukemmin, Täten, kun lähijohtaja tukee alaisiaan esimerkiksi emotionaalisesti rankkana työpäivänä, voi tämä sitouttaa työntekijää organisaatioon. (Eisenberger ja muut., 1986).

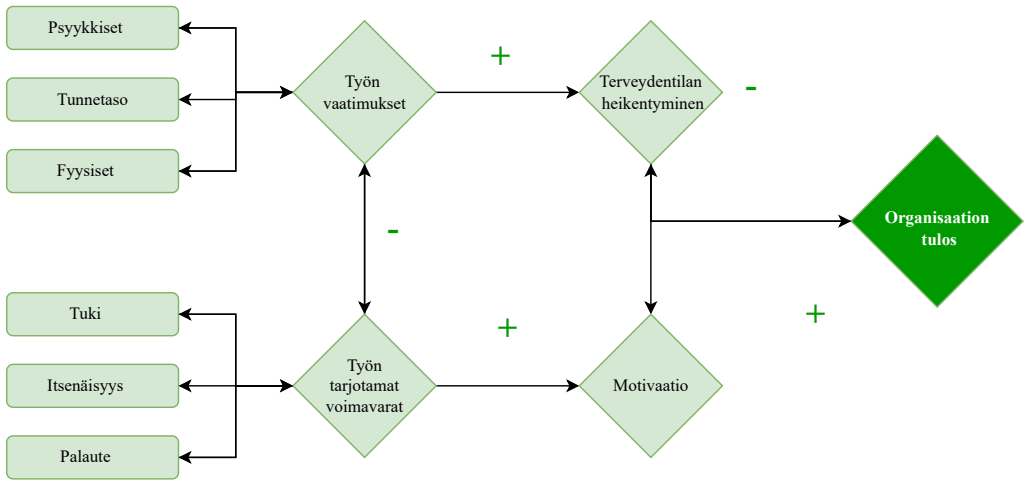
POS-teoriasta voidaan päätellä tuen osoittamisen merkitys myös työhyvinvoinnille. Kun organisaatio panostaa työhyvinvointiin, työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Panostamisen on oltava kuitenkin aitoa, eikä vain markkinointikikka tai sanahelinää. Organisaatio voi näyttää tukeaan esimerkiksi panostamalla työn olosuhteisiin organisaation eri toimistoolla sekä etätyöntekijöiden kotitoimistolla. (Eisenberger ja muut., 1986, s. 506).

Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on kirjoitettu lakiin, joten sen merkitys työnteki-

jöiden väliselle tasa-arvolle on aukoton. POS-teorian mukaan oikeudenmukaisella tavoitteella voidaan myös panostaa työhyvinvointiin. Samantyyppinen kohtelu, palkkataso sekä yleinen oikeudenmukaisuus työpaikalla voivat parantaa koko henkilöstön työhyvinvointia ja samalla sitouttaa työntekijöitä tiukemmin organisaatioon. (Eisenberger ja muut., 1986, s. 502).

Vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti ihmiset tuntevat usein velvollisuutta palauttaa jokin hyvä teko. Kuvasta 3 voidaan päätellä, että juuri organisaation edustajien tekemät toimet saavat työntekijän tuntemaan vuorostaan velvollisuutta koko organisaatiota kohtaan. Oleellista on, että toimenpiteet voidaan kokea vapaaehtoisina. Esimerkiksi lähijohtajan pakon edessä esittämä kuulumisten kysely ei saa työntekijässä samankaltaista velvollisuuden tunnetta, kun vapaaehtoisesti annettu tuenosoitus. (Eisenberger ja muut., 1986, s. 500-507).

3.3 JDR-malli



Kuva 4. JD-R malli: Työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden malli (Job Demands-Resources, JD-R) (mukaellen Bakker & Demerouti, 2006).

JD-R malli (kuva 4) kuvaa työn vaatimustason ja resurssien välistä diskurssia ennustaen samalla organisaation toiminalle tuloksia. Malli voi Demeroutin ja Bakkerin mukaan auttaa burnoutin ennustamisessa ja helpottaa työntekijöiden sitouttamista organisaatioon (Bakker & Demerouti, 2011, s. 1). JD-R mallin vaatimuksilla tarkoitetaan psyykkisiä, fyysi-

siä tai emotionaalisia piirteitä ja resursseilla tarkoitetaan niitä organisaatiotason tekijöitä (kuten tarjottu tuki ja itsenäisyys sekä annettu palaute), jotka vaikuttavat henkilöstön motivaation syntymiseen ja ylläpitoon. Resurssien tulisi vähentää työn vaatimustekijöitä sekä niiden negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Malli ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen, koska työntekijät voivat jakaa kuormittavia piirteitä henkilökohtaisten mieltymystensä mukaisesti niin vaatimus- kuin voimavaratekijöihin. Täten malli ei kuvaa täysin vaatimusten ja resurssien korrelointia, mutta antaa suuntaa. (Feldt ja muut., 2005, s. 56).

JDR-mallin mukaan vaativuustekijät käynnistävät niin kutsutun energiapolun, jossa työssä jaksaminen lisääntyy hetkellisesti ongelmien seurauksena, mutta henkilöstön terveys ja työkyky taas heikkenevät pidemmällä tarkastelujaksolla. Voimavaratekijöiden taas tulisi käynnistää niin kutsuttu motivaatiopolku, jonka tulisi edistää työntekijän sitoutumista työtehtäviinsä organisaatiossa. Optimaalisessa tilanteessa työntekijän energia- ja motivaatiopolku yhdistyvät, koska voimavaratekijät vähentävät mallin mukaan työssäjaksamisen ongelmia. Täten ne parantavat myös organisaation tuloksia työntekijöiden sitoutuessa organisaatioon ja työyhteisöönsä tiukemmin. (Bakker & Demerouti, 2011, s.2-9). Työn on siis oltava sisällöllisesti tyydyttävää, jotta mallin mukaisia voimavaroja ja energiapolkuja voi syntyä. Kun työ on sisällöllisesti tyydyttävää, voi työntekijä kokea myös työn imua.

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä käytännössä, eli toisin sanoen keskitytään tutkimuksen empiiriseen osaan. Ensimmäisenä perehdytään tutkimusmenetelmään, eli teemahaastatteluihin. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen toteutuksen käytännössä, eli esimerkiksi tutkimusaineiston keruuta ja analysointia. Viimeisenä keskitytään tutkimuksen luotettavuuteen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tutkimuksessa haluttiin todella ymmärtää työhyvinvoinnin yksityiskohtia etätyössä. Menetelmä on kvalitatiivinen, ja sille on ominaista pyrkiä kuvaamaan todellista elämää. Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii tutkimaan yksittäistä kohdetta kokonaisvaltaisesti ja siten kartoittamaan asioiden todellista laitaa. Laadullisessa tutkimuksessa tieto kertätään ihmisiltä, ja heidän oma äänensä pääseekin kuuluviin tutkimusaineistoa kerättäessä. (Hirsijärvi & Hurme, 2008; Puusa, Juuti, & Aaltio, 2020).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Menetelmälle ominaista on haastattelujen ennakkoon suunnittelu sekä se, että haastattelija osiltaan fasilitoi haastateltavaa ja haastattelutilannetta. Haastattelijan tehtävänä on johtaa keskustelua ja motivoida haastateltavaa sekä luoda luottamuksen ilmapiiri vuorovaikutuksen pohjaksi. Haastattelijan on siis kerrottava haastateltavalle tarkasti, kuinka kerättyä informaatiota tullaan käyttämään ja mihin tarkoituksiin. Tämä on tärkeää onnistuneen haastattelun kannalta. Haastatteluissa on myös mahdollista tulkita sanatonta viestintää ja muita eleitä. Lisäksi on muistettava haastatteluissa jaettujen kokemusten olevan subjektiivisia. (Hirsijärvi & Hurme, 2008).

Menetelmänä haastattelut voidaan jakaa tiedonhankintahaastatteluun (jaettavissa käytännön haastatteluun ja tutkimushaastatteluun) ja terapeuttiseen haastatteluun. Tutki-

mushaastattelu, joka tähtää systemaattiseen tiedonhankintaan, pitää sisällään esimerkiksi puolistrukturoidun haastattelutavan, eli teemahaastattelun. Teemahaastatteluissa osa haastattelusta on etukäteen määritelty ja suunniteltu, mutta loppuosa on taas jätetty tarkemmin määrittelemättä. Teemahaastattelussa pyritään selvittämään haastateltavan näkemyksiä, tulkintoja ja muita tuntemyksia teemaan liittyvistä aiheista. (Hirsijärvi & Hurme, 2008; Puusa ja muut., 2020). Tätä tutkielmaa varten toteutetuissa haastatteluissa haastatteluiden teema on valittu, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella. Tämä johtuu haastattelun keskustelunomaisuudesta.

Teemahaastattelut valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi juuri olemuksensa, eli puolistrukturoidun muodon vuoksi. Kohdejoukko valittiin tarkoituksen mukaisesti julkishyödyllisen organisaation henkilöstöstä. Henkilöstöstä valittiin satunnaisia henkilöstön jäseniä organisaation eri hierarkisilta tasoilta. Tavoiteena oli kuitenkin hankkia henkilöstön edustajia, jotka eivät edustaneet henkilöstöhallintoa tai organisaation virkistyslautakuntaa. Tämä rajaus tehtiin, jotta haastattelukysymyksiin saataisiin mahdollisimman aitoja työhyvinvoinnin kokemuksia henkilöstön eri tasojen edustajilta. Työntekijöiden tietämys organisaation sisällä saattaa toki vaihdella, mutta tutkimuskysymyksiin vastaamisen vuoksi oli kuitenkin ehdottoman tärkeää saada todenmukaisia vastauksia siitä, miten työhyvinvoinnin taso etätyössä on oikeasti, eikä periaatetasolla. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset voisivat nimittäin vastata haastattelukysymyksiin organisaation tavoitteiden, eikä hyvinvoinnin todellisen tason perusteella. Näin mahdollistettiin myös se, että tutkimuksen valmistuessa organisaation henkilöstöhallinto voi saada todenmukaisia vastauksia henkilöstön työyhyvinvoinnista etätyötilanteessa.

Satunnaisesti valittuihin henkilöstön edustajiin oltiin yhteydessa sähköpostitse saatekirjeellä (liite 1), jossa kerrottiin tiivistetysti tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Tämän jälkeen valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä puhelimitse ja viestein, joissa sovittiin Teams-haastattelun ajankohta. Henkilöille tarjottiin saada puolistrukturoidun haastattelykäytännön mukaisesti mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Näin pyrittiin varmistamaan myös se, että kysymyksiin saataisiin varmuudella vastaukset. Lisäksi pyrittiin kerryttämään luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välilä, koska aiheena työ-

hyvinvointi voi olla arka joillekin haastateltaville. Hirsijärvi ja Hurme (2008) toteavatkin arkaa tietoa käsittelevien haastateltavien voivan antaa vääristynyttä tietoa halutessaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä tietoja. Lisäksi haastateltavat voivat välttää kysymyksiin vastaamista todenmukaisesti, jotteivat he saattaisi organisaatiotaan huonoon valoon. Tämän vuoksi haastateltaville painotettiin tulosten anonymisointia sekä haastattelijan erillisyyttä organsisaatiosta.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2022 ja ne nauhoitettiin Teamsin nauhoitustoimintoa käyttäen. Haastatteluja oli yhteensä 15. Haastateltavien kanssa käytiin myös läpi, kuinka heidän antamiaan tietoja käytetään (esimerkiksi anonymisointi, ja haastatteluiden analysointi). Jokainen kysymys käytiin läpi jokaisessa haastattelussa. Sanamuodot sekä kysymysten järjestys vaihtelivat haastatteluissa, koska haastattelutilanne haluttiin pitää mahdollisimman luonnollisena keskutelunomaisena tilanteena. Kysymysten sisältö ja tarkoitus kuitenkin pyrittiin pitämään samana kaikissa haastatteluissa. Päätarkoituksena haastatteluissa oli selvittää, kuinka henkilöstö voi etätyössä ja miten pitkään jatkunut etätyö on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin.

4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä

Välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointi tehtiin heti haastattelun päätyttyä, jotta haastattelu olisi haastattelijalla muistissa mahdollisimman hyvin. Litteroinnista jätettiin kuitenkin ulos haastattelutilanteen alussa ja lopussa käydyt keskustelut sekä täytesanat, miettimistauot sekä muut vastaavat äänet ja äännähdykset, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta. Näin pyrittiin rajaamaan analysoitavaa aineistoa jo ennen varsinaista analyysi- ja rajaamisvaihetta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoistusten ratkaisemiseen (Puusa ja muut., 2020). Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, ja Sinivuori (2009) taas korostavat tutkimustuloksista saata-

vien ratkaisujen merkitystä tutkimukselle. Tutkimuksen ytimenä voidaankin Hirsijärven ja muiden mukaan (2009) pitää analyysia, tulkintaa sekä johtopäätöksiä.

Aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Haastattelun aikan tutkija voi nimittäin tehdä havaintoja haastateltavista sekä ilmiöistä, joita haastatteluiden aikan nousee esiin. Nämä havainnot on ehdottoman tärkeä osata pelkistää, eli niiden merkitys tulee osata tiivistää muutaman ydinsanaan tai lauseeseen. Laajastakin aineistosta on helpompaa huomata analyysin kannalta tärkeitä yksityiskohtia, kun karsitaan ympäriltä pois turha aines. Kaikkea materiaalia ei siis ole tarkoitukenmukaista analysoida. Tämän jälkeen tärkeitä yksityiskohtia, eli havaintoja luokitellaan ja yhdistellään yhteen eri joukoiksi. Analysointivaiheessa onkin tärkeä etsiä havainnoista niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksiakin. (Hirsijärvi & Hurme, 2008; Hirsijärvi ja muut., 2009; Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen, 2010).

Ruusuvuori ja muut. (2010) esittelivät kirjassaan kolmiosaisen jaottelun laadullisen analyysin malleista; aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysitapana on tässä tutkimuksessa käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria kulkee analyysin mukana alusta loppuun. (Ruusuvuori ja muut., 2010). Tässä tutkielmassa aineistosta nousevia havaintoja verrataan jo olemassaolevaan teoriaan ja termistöön.

Analyysivaiheen jälkeen laadullisessa tutkimuksessa vuorossa on tulkintavaihe. Tässä vaiheessa aiemmin tehtyjä havaintoja ja niiden merkityksiä pyritään tulkitsemaan. Varsinaisten litteroitujen haastatteluiden sekä havaintojen ja niiden merkityksen lisäksi tutkijan on lisäksi ikään kuin lukemaan rivien välistä, eli tulkitsemaan piirteitä, jotka eivät ole tekstistä luettavissa. Tutkijan on siis analysoitava myös ilmeitä, äännähdyksiä sekä taukoja puheessa. (Puusa ja muut., 2020; Ruusuvuori ja muut., 2010).

Tulkinnassa voidaan käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessä päättelyssä tutkija päättelee havaintomateriaalinsa perusteella jotakin, ja päätyy sen perusteella johtopäätökseen. Abduktiivisessa päättelysssä tutkija taas päätyy päättelynsä

kautta parhaaseen mahdolliseen johtopäätökseen (Puusa ja muut., 2020, s.136-137). Tässä tutkimuksessä käytettiin induktiivistä päättelyä, eli pohdittiin, mitä tuloksia aineistosta saadaan. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja tulkittiin, jonka jälkeen tehtiin johtopäätöksiä aineiston perusteella. Tutkielman kuudennessa luvussa esitettävät johtopäätökset on siis muodostettu haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa on otettava huomioon eettiset kysymykset sekä koko tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksissa pyritään aina vältämään virheitä, mutta luotettavuus ja pätevyys tutkimusten välillä saattavat vaihdella. Luotettavuuteen voi vaikuttaa muiden ohella aineiston keruumenetelmä, aineiston käsittelyn laaduntarkkailu sekä haastatteluaineiston luotettavuus (eli se, kuinka totuudenmukaista haastateltavilta saatu informaatio on). (Puusa ja muut., 2020, 184).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tukimuksen reliaabeliuuden, validiuuen ja eettisyyden kautta. Reliaabeliuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä voidaan varmistaa, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia, vaan säännönmukaisia. Reliaabelius tarkastelee enemmän tutkijan toimintaa, kuin tutkittavien antamia vastauksia. Reliaabelius voidaan todeta toistamalla tutkimus ja saamalla sama tulos. Validius taas tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validius mittaa sitä, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Eettisyydellä mitataan tutkimuksen eettistä toteutusta. (Puusa ja muut., 2020, s. 189).

Jotta tutkimus on eettinen, on tutkijan käytettävä eettisiä menetelmiä niin aineiston keruussa, analysoinnissa, tulkitsemisessa kuin tutkimuspaperin kirjoittamisessakin. Koko prosessin on siis oltava eettisesti toteutettu. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimuskohteiden oikein kohtelua, epärehellisyyden välttämistä kirjoitusprosessissa sekä tulosten esittämistä määrätyllä tavalla (Hirsijärvi ja muut., 2009).

Tämän tutkimus on luotettava, koska se on toistettavissa samankaltaisin tuloksin saman toimialan organisaatioissa tutkimusasetelman ollessa samankaltainen. Salassapitosyistä kohdeorganisaatio on anonymisoitu, eikä tutkielmassa tästä syystä esitellä organisaation toimialaa tai toimintaympäristöä tarkemmin tunnistettavalla tavalla. Tämä yksityiskohta voi aiheuttaa haasteita toistettavuuteen.

5 Tulosten esittely

Tässä luvussa analysoidaan haastateltavien teemahaastatteluissa antamia vastauksia. Tulosten esittely- ja analyysiluku on jaoteltu siten, että ensimmäiseksi käydään läpi henkilöstön yleistä työhyvinvointia etätyötilanteessa. Seuraavaksi analysoidaan Julkishallinnon organisaation tarjoamaa tukea etätyössä, ja sen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Lopuksi analysoidaan haastatteluissa esiin nousseita etätyöstä kumpuavia vaatimuksia ja voimavaroja henkilöstölle.

Analyysiluvun aineisto koostuu siis teemahaastatteluissa kerätyistä vastauksista. Haastatteluissa haastateltiin julkishyödyllisen, yleishyödyllisen organisaation henkilöstöä hierarkian joka tasolta. Täten haastateltavat edustivat organisaation eri tasoja ja tekivät eri työtehtäviä. Osalla haastateltavista saattoi olla useampia esimiehiä, alaisia tai molempia. Lisäksi haastateltavat oli valittu siten, että mukana oli niin yli vuosikymmenen työskennelleitä kuin vasta ensimmäistä vuottaan viettäviä. Haastateltavat on nimetty merkein H1, H2, H3.., jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Yhteensä haastateltavia oli 15.

5.1 Henkilöstön työhyvinvointi etätyötilanteessa

Ennen koronakriisiä organisaatiossa tehtiin etätyötä 1-3 päivää viikossa työntekijöiden omien halujen ja tarpeiden mukaan. Etätyömahdollisuus avautui jo vuonna 2016, ja osa työntekijöistä käytti mahdollisuutta hyväkseen säännöllisesti. Käytännössä sataprosenttinen lähityö oli kuitenkin suosituin työntekomuoto, ja etänä oltiin lähinnä kesäloma-aikaan tai lasten sairastuessa. Pääosin muissa tilanteissa etänä olivat asiantuntijat ja esimiehet, ja suorittava porras teki sataprosenttista lähityötä. Kaikki haastateltavat kokivat haluavansa jatkaa etätyötä myös jatkossa ainakin osittain. Suurin osa haasteltavista toivoisi hybridimallia, jossa toimistolle ei ole pakko mennä viikottain. Koulutukset ja kokoukset toivottaisiin järjestettävän lähitilaisuuksia kasvokkain, mutta etäosallistumisen mahdollisuutta toivottiin myös. Päivät, jotka koostuvat pelkästään itsenäisestä työskentelystä, haluttaisiin pandemian jälkeenkin tehdä kotikonttorilta käsin.

Koska teemahaastattelut tehtiin koronapandemian jyllätessä ja rajoitustoimien ollessa voimassa, on muistettava rajoitusten vaikutusmahdollisuus haastateltavien vastauksissa. Organisaatioon on rekrytoitu koronapandemian aikana kymmenittäin uusia työntekijöitä, mikä on johtanut siihen, ettei osa ole koskaan käynyt toimistolla. Haastatteluissa nousi esiin pelko hiljaisen tiedon kulkeutumattomuudesta, totuttujen käytöstapojen noudattamisesta sekä se, löytyykö toimistolta edes tilaa jokaiselle työntekijälle samanaikaisesti.

> *Kun tää meidän yhteiskunta avautuu hiljalleen, ei voidaa vaan olettaa työntekijöiden palaavan yhdessä yössä siihen vanhaan normaaliin ja tulevan joka päivä toimistolle – meidän on pakko kehittää se oma uusi normaalimme, joka toimii just meille.* -H5

Valmiita ratkaisuja toimistollepaluusta ei organisaatiolla ymmärrettävästi vielä ole, mutta suunnitelmia löytyy. Työntekijöitä pyritään houkuttelemaan toimistolle lähityöhön esimerkiksi herkkujen, ergonomisten työvälineiden ja kasvokkain tapahtuvien koulutusten avulla. Johtoporras toivoisi lähityöhön palaamisen edistävän organisaation yhteisöllisyyttä, ja siten myös yhteen hiileen puhaltamista. Tämän oletetaan auttavan henkilöstä saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin, ja täten myös tuottavan parempaa tulosta taloudellisestikin.

Rauramon (2014) työhyvinvoinnin portaissa psyko-fysiologinen terveys on portaiden perustana. Täten voidaan päätellä, että sekä fyysinen että psyykkinen terveys ovat kriittisen tärkeitä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta. On ehdottoman tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, joka toteutuessaan auttaa henkilöstä keskittymään työhönsä täysin. (Rauramo, 2004, s. 40).

5.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Kuten jo teorialuvuissa avattiin, fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön kokonaisvaltaista ruumiillista terveyttä. Fyysisen työhyvinvoinnin ongelmat havaitaan usein

ensimmäisenä, koska ne voivat näkyä ulospäin muita ongelmakohtia kirkkaammin. Toisaalta fyysisen työhyvinvoinnin ongelmia on yksinkertaisinta korjata ja ennaltaehkäistä, koska useimmiten ne voidaan korvata lisäämällä rahoitusta esimerkiksi työvälineisiin ja -laitteisiin. (Virolainen, 2012).

Haastattelukysymykset eivät suoranaisesti käsitelleet fyysistä työhyvinvointia. Aihetta kuitenkin sivuttiin jokaisessa haastattelussa. Varsinkin haastatteluiden alussa tunnelman ollessa hieman jännittynyt, haastateltavat jakoivat avoimemmin fyysisiä kokemuksia ja tuntemuksiaan. Siksi aiheesta on luontevaa myös aloittaa aineiston analysointi.

Maaliskuussa 2020 koko organisaatio siirtyi etätyöhön, ja vain harvalla työntekijällä oli kotonaan etätyön edellyttämät ergonomiset työvälineet ja -laitteet. Täten organisaatio antoi koko henkilöstölle lainaan tarvittavat laitteet ja välineet työpöydistä elektronisiin laitteisiin. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kannettava tietokone ja kuulokkeet, jotka olivat olleet käytössä jo ennen maaliskuuta 2020.

> *No, sain mä firmalta työtuolin ja näytön kotiin lainaan, mut nyt tässä hybridissä se pitää vissiin viedä takasin. – Nyt tässä uudessa hybridimallissa pitäs siirtyä toimistolle toukokuussa ja palauttaa lainakamat. Se vaan, et hybridinä jatketaan tulevaisuudessa, et pitääkö nyt sit ostaa omat työvälineet kotiinkin. -H10*

Ergonomiaa on pyritty siis edistämään lainaamalla työvälineitä etätoimistolle, mutta hybridimalliin siirryttäessä nämä lainatut työvälineet joudutaan palauttamaan. Useasta haastateltavasta tämä tuntui toimistolle pakottamiselta, tai vähintääkin painostamiseltä lähityöhön palaamiseen. Tämän pelättiin vaikuttavan fyysiseen sekä psyykkiseen työhyvinvointiin tulevaisuudessa.

Ergonomiaongelmat nostettiin fyysisen terveyden haasteeksi useimmiten haastatteluissa. Vaikka organisaatio tarjosi lainaan työpöytiä- ja tuoleja sekä näyttöjä, kaikki eivät ot-

taneet niitä vastaan. Esimerkiksi tilanpuute, oman kodin sisustuksen varjeleminen ja väli-neiden hajoamisen riski estivät henkilöstöä lainaamisessa. Yksilölliset syyt vaihtelivat elä-mäntilanteen mukaan. Osa kertoi tekevänsä töitä kannettavalla tietokoneella, jotta voivat päivän päätteeksi kerätä sen kaappiin. Näin työasiat eivät jää pyörimään mieleen työajan ulkopuolella.

Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa haastateltavien mukaan myös taukojen pitämisen vai-keus. Toimistolla työntekijät kävelivät lähes poikkeuksetta kahvihuoneeseen tauoillaan ja lounastauolla saatettiin lähteä yhdessä lähikahvilaan lounaalle. Etäolosuhteissa tällaisia taukoja ei tule, ja jopas lounastauon pitäminen tuottaa haasteita joillekin työntekijöis-tä. Työn tauottaminen on niin fyysisesti kuin psyykkisestikin tärkeää työhyvinvoinnin ja työssajaksamisen kannalta.

> *Sillon me seistiin kaikki aulassa kuuntelemassa torstaisin talon palaveri – oli se kivaa vaihtelua istumiselle – joskus esimiehet veti ohjattua taukojumppaa-kin näissä tapaamisissa. H2*

Usea kauemmin organisaatiossa pitempään työskennellyt työntekijä mainitsi talon pa-laverin muuttumisen Teams-palaveriin vaikuttaneen myös fyysiseen hyvinvointiin. Talon palaverissa luonnollisesti paikalla on koko organisaatio, ja tilaisuus pidettiin toimiston au-latilassa, koska se oli ainoa tila, johon kaikki työntekijät mahtuivat. Istumapaikkoja ei ol-lut, vaan tilaisuudessa seistiin paikallaan työkavereiden kanssa. Usein tilaisuudessa oli hedelmä- tai pullatarjoilu, ja hetken venyttely. Luonnollisesti samanlaista tilannetta ei voi-da etätilaisuuksissa järjestää.

Kolmas näkökulma, jonka haastateltavat nostivat esiin on työmatkaliikunnan vähenty-minen lähes olemattomaksi. Ennen koronaa osa haastateltavista pyöräili tai käveli työ-matkansa. Nyt etätyössä toimistona toimii työhuone tai keittönpöytä, joten tarvetta työ-matkaliikuntaan ei luonnollisesti ole. Toisaalta osa haastateltavista mainitsi työmatkojen puuttumisen vaikuttaneen positiivisesti fyysiseen terveyteen, kun autossa istuminen on

vähentynyt roimasti etätyöhön siirtymisen seurauksena.

> *Huomaan, että nyt etätyössä fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on jotenkin rappeutunut. Ei tuu lähdettyä salille töiden jälkeen, koska on vaan kotona. -H15*

Työmatkaliikunnan lisäksi myös vapaa-ajalla liikkuminen on vähentynyt, ja vaikuttaa heikentävästi fyysiseen hyvinvointiin ja arjessa jaksamiseen. Työmatkan puuttuessa kuntosalille ja muihin liikuntaharrastuksiin ei voi enää poiketa kotimatkalla, vaan sinne on erikseen lähdettävä. Erikseen urheilemaan lähteminen varsinkin koronakriisin aikana saattoi olla riski terveydelle, mutta myös haastavaa juuri lähtemisen vaikeuden vuoksi. Tällä on vaikutuksia fyysisen terveyden lisäksi myös psyykkiseen hyvinvointiin.

Se, kuinka paljon fyysisen terveyden heikentymistä voidaan selittää etätyöllä, ja kuinka paljon COVID-19 pandemian aikaansamaan yhteiskunnan sulkemisella, on kyseenalaista. Haastateltavien oli haastavaa erotella tuntemuksiaan ja kokemuksiaan, mikä on toki ymmärrettävää, koska etätyöhön siirtyminen ja esimerkiksi liikuntapaikkojen sulkeutuminen kulkivat käsi kädessä keväästä 2020 alkaen.

5.1.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi käsiteltiin psyykkistä, eli mielen hyvinvointia etätyötilanteessa. Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielen hyvinvointia (Virolainen, 2012). Psyykkisen työhyvinvoinnin haasteet voivat tuottaa haasteita organisaation työhyvinvoinnille, koska ne on helpompi piilottaa, kuin fyysisen ongelmat. Usein psyykkiset ongelmat huomataankin vasta, kun ne ovat päässeet liian pitkälle. Tämän vuoksi avoimen kommunikaation korostaminen ongelmien ennaltaehkäisyn välineenä on tärkeää (Manka & Manka, 2016).

> *Meihin firmanahan tää korona osu aika kovaa, niin se kiire, minkä piti olla*

vaan hetkellistä maaliskuussa 2020, on jatkunut nyt yli 2 vuotta. Alkaa painaa. -H9

Kiire nousi monella esiin suurimpana haasteena psyykkiselle hyvinvoinnilla. Organisaatio joutui koronakriisin alussa ja aikana rekytoimaan useita uusia työntekijöitä, ja vanhta työntekijät tekivät paljon ylitöitä. Pahimmasta kiireestä henkilöstön mukaan selvittiin, mutta kiire aaltoilee edeleen pandemian aaltojen mukaisesti. Kiiren aiheuttaa stressiä omasta ja työkaveireden jaksamisesta. Lisäksi mainittiin pelko virheiden tekemisestä: kaikkea ei ehdi tarkastamaan aiemmin totutulla tarkkuudella, mikä kostautui virheillä. Virheiden korjaamiseen taas meni aikaa enemmän, josta koitui enemmän kiirettä. Tämä kierre aiheutti monella stressiä, ja tuli osalla jopa uniin saakka.

Ennen työpäivät koostu osittain joo paliksista, mut nykyään mä istun päivästä toiseen luurit korvilla. Tuntuu etten kerkee tehdä niitä töitä yhtään, kun koko ajan oon vaan kokouksissa. – Sit mä en ehdi keskittymään kunnolla ees palikseen, kun pitää jo miettiä et minkä syyn annan et olin myöhässä pari minsaa et ehdin käydä vessassa. -H10

Kiireen ja etätyön vuoksi kaikki kokoukset on järjestetty Teamsissa video- tai äänipuheluina. Koska fyysistä siirtymisaikaa ei tarvita etätilanteessa, on kokoukset voitu kalenteroida päättymään, kun seuraava alkaa. Tämä on työntekijöiden mielelle melko raskasta. Mieli tarvitsee siirtymäajan, vaikkei yksilöln tarvitsekaan fyysisesti siirtyä paikasta toiseen.

Taukojen pitämisen vaikeus etätyössä korostuu. Kun työkaverit eivät muistuta kahvitauoista aamu- ja iltapäivällä, on olemassa riski, etteivät yksilöt pidä niitä. Moni mainitsi pitävänsä mieluummin muutaman minuutin mikrotaukoja, kuin kaksi 15 minuutin taukoa päivässä. Osa mainitsi asettavansa puhelimeen muistutuksen, jotta muistavat tauottaa työpäiväänsä.

Jossain kohtaa huomasin, että aloin potemaan tauoista huonoa omaatuntoa. Sillon tiesin, et nyt on jotain pielessä. -H8

Kuten H8 mainitsi, osa poti jopa huonoa omatuntoa lakisääteisten taukojen pitämisestä. Kotitoimistolla työskennellssä taukojen pitäminen oli haastavaa, vaikka työnantaja muistuttikin taukojen pitämisen tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Kun etätyöhön totuttiin, ja uudet rutiinit hiljalleen muodostuivat, tulivat taas tauotkin mukaan arkirytmiin.

Koska kotitoimistolla työpiste on useimmilla koko ajan esillä ja lähellä, työpäivien ulkopuolellakin voi helposti vilkaista työkoneelta sähköpostit tai jatkaa työpäivää vielä pitkälle iltaan tavallisen perhearjen pyöriessä ympärillä.

Yksineläjänä podin aivan VALTAVAA yksinäisyyttä, kun ei päässyt pahimmillaan edes näkemään läheisiä vapaa-ajalla. Ehkä syynä ei kuitenkaan ollut etätyö vaan korona. -H1

Myös yksinäisyys nousi esiin psyykkisen työhyvinvoinnin haasteena etätyössä. Varsinkin yksineläjät kertoivat kokeneensa pandemian aikana yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä. Moni kuitenkin pohti juuri pandemian olleen suurempi aiheuttaja yksinäisyydelle, kuin etätyön.

5.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Me ihmiset olemme sosiaalisia eläimiä, ja aistimme myös toisten tuntemuksia ja saatamme jopa huomaamattamme samaistua niihin. Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön kollektiivista työhyvinvointia. Se syntyy epävirallisista kohtaamisista, toimivista ihmissuhteista, positiivisesta palautteesta, yhteisöllisyydestä ja organisaation menestyksestä. (Virolainen, 2012).

> *Alkaahan täs paatunutkin introvertti kaipaamaaan ihmiskontaktia kun viettää kaks vuotta yksinään. -H4*

Suurin riski sosiaaliselle työhyvinvoinnille etätyössä on yksinolo. Yksinään työskentely voi taata toiselle yksilölle työrauhan, kun taas toinen ahdistuu yksinolosta ja potee yksinäisyyttä. Varsinkin yksinasuvat yksilöt potivat yksinäisyyttä. On toki muistettava koronarajoitusten vaikutus haastateltavien tuntemuksiin; kotitoimistolla työskentelyä ei ehkä koettaisi niin yksinäiseksi, jos harrastuksiin ja muihin sosiaalisiin tilaisuuksiin voisi osallistua ilman sairastumisen riskiä.

> *Aina joutuu erikseen sopimaan, jos haluaa pitää esim yhteislounaita – onhan se ihan kivaa kans mut ei se sitä fiilistä tuo ku meet kahvihuoneeseen ja siellä on tuttuja. -H9*

Jokainen haastateltava mainitsi sosiaalisen työhyvinvoinnin kärsineen eniten epävirallisten kohtaamisten vähentymisestä. Etäolosuhteissa kahvitauolla ei voi vahingossa tavata työkavereita, vaan Teams-kokoukset on aikataulutettava. Vähintäänkin toisen osapuolen on oltava aktiivinen tapaamisten järjestämisessä. Varsinkin uusilla työntekijöillä, joilla ei ole tuttua työtiimiä organisaatiossa, voi olla haasteita sopeutua joukkoon, kun tällaisia epävirallisia tapahtumia ei ole.

> *Tää mikromanageeraus-trendihän on nyt ihan vihoviimenen. Firmain arvoissa puhutaan avoimuudesta ja luottamuksesta, mut todellisuus tiimeissä on sit ihan eri. -H9*

Usea haastateltava mainitsi mikromanageerauksen, olevan nyt etäaikana päivittäistä. Mikromanageerauksella tarkoitetaan työntekijöiden liiaallisen kontrollointia ja vahtimista. Tällaisessa tilanteessa esimies puuttuu pienimpiinkin yksityiskohtiin, eikä osoita luottavansa alaistensa kykyihin tehdä itsenäisiä päätöksiä. Mikromanageeraus voidaan nähdä

myös olan takaa kurkkimisena ja tilanteen ylikontrollointina. Tämä ei tarkoita, etteivätkö esimies tai muu johtoporras saisi ohjeistaa, ohjata ja johtaa alaisiaan, mutta yksilöihin ja tiimeihin luottaminen on varsinkin etätyössä ehdottoman tärkeää niin työnteon kuin yhteisönkin kannalta. (Ropo ja muut., 2005).

Vaikka organisaatiossa painotetaan avoimuuden merkitystä organisaation luottamuksen kulttuurille, kertovat varsinkin haastatellut toimihenkilöt mikromanageroinnin lisääntyneen etätyön aikana. Haastatellut esimiehet ja asiantuntijat eivät taas maininneet tästä, mutta mainitsivat kyllä tavoitteiden kiristämisestä ja painottamisesta ylemmän johdon suunnalta. Haastatteluissa nousivat esiin kommunikaatiokatkokset ja hallinnoinnin tarve keinoina päästä oman tiiminsä kanssa tavoitteisiin. Tällaisella toiminnalla voi olla haitallisia vaikutuksia työyhteisöön.

Eroa luottamuksessa oli havaittavissa myös paljon eri ikäluokkien ja työvuosien väleillä, joten vastausten analyysissä on otettava huomioon myös johtamiskulttuurin muutos ja se, kuinka nuoremmat sukupolvet eivät enää hyväksy samanlaisia johtamiskäytäntöjä, kuin aiemmin on ollut tapana käyttää. Tämä koskee vahtimisen ohella myös pelolla johtamista ja saavutettamattomissa olevien tavoitteiden asettamista.

> *Mä sanoisin et etäaikana oli sinänsä ehkä helpompi tulla organisaatioon, kun ei ollut jännitystä siitä miten sopeutuu uusiin työkavereihin, kun ei niitä nähnyt. -H1*

Työyhteisöön kuulumisen tuntemukset ovat haastatteluvastausten perusteella yksilöllisiä ja riippuvat paljolti persoonallisuudesta, elämäntilanteesta ja elämänhallintataidoista. Osa kiitteli siitä, ettei stressiä tullut uudesta työstä niin paljon, koska perhdytys ja työ hoidettiin etänä. Toiset taas harmittelivat, sitä ettei uusiin työkavereihin ole päässyt tutustumaan kasvotusten.

Sosiaalinen työhyvinvointi ja yhteisöllisyys on monen haastateltavan mukaan kärsinyt eni-

ten. Tämä havainto voidaan havaita myös aiemmin esiteltyjen teoria-aineistojen pohjalta. Esimerkiksi Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaissa yhteisöllisyys tulee kolmantena perustarpeiden (psyko-fysiologinen terveys ja turvallisuus) jälkeen työhyvinvoinnin perustaksi. Yhteisöllisyyttä on ymmärrettävästi etätyössä haastavaa pitää yllä, varsinkin, kun organisaatio on kasvanut viimeisten kahden vuoden aikana lähes kaksinkertaiseksi. Yhteisöllisyyden puuttumisella on kuitenkin kriittisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin syntymiselle ja edistämiselle (Manka & Manka, 2016; Otala & Ahonen, 2005; Rauramo, 2004).

5.2 Organisaation tuki työhyvinvoinnin edistäjänä etätyössä

POS-teorian (Perceived Organizational Support, suom. Koetun organisaatiotuen teoria) mukaan (kuva 3) oikeudenmukainen kohtelu, asialliset olosuhteet työnteolle sekä esimiehen tarjoama tuki ovat esimerkkejä organisaation antamasta tuesta. Kun henkilöstö kokee organisaation tukevan aidosti, se kokee velvollisuutta organisaatiota kohtaan. Tämä sitouttaa työntekijöitä työnantajaorganisaatioon. (Eisenberger ja muut., 1986).

> *Oon mä saanut tukea, mielestäni ihan riittävästi – musta pitää ihmisilläkin olla omat velvollisuudet ottaa esim ite selvää asioista tai kysyä apua jos tuntuu siltä. -H5*

Haastattelussa kerättyjen vastausten perusteella esimiehet ja organisaatio tukevat parhaansa mukaan: taukojen ja hyvän työ asennon tärkeydestä on keskusteltu useasti esimerksiki työpajoissa, henkilöstölle lähetetään kiitos-lahjoja tasaisin väliajoin ja henkilöstö saa ainakin muodollisesti osallistua organisaation toiminnan ja työtapojen kehittämiseen esimerkiksi työpajojen ja kyselytutkimusten kautta.

Osa haastateltavista painotti yksilön oman toiminnan ja aktiivisuuden tärkeyttä. Tukea voidaan tiettyyn pisteeseen saakka, mutta jos työntekijät eivät ota tukea vastaan tai tee aktiviteettejä tosissaan, eivät organisaation edustajat voi tilanteelle mitään. On siis löy-

dettävä oikeanlainen tasapaino henkilöstön tukemisen ja omaan aktiivisuuteen luottamisen välillä.

> *Tätä tukea olisi pitänyt saada silloin keväällä 2020. Nyt kaks vuotta myöhemmin tarjottu tuki tulee liian myöhässä ja tuntuu lähinnä turhalta tekohengitykseltä. -H14*

Toisaalta organisaation antaman tuen on tunnuttava henkilöstöstä aidolta. Asenteet vaikuttavat paljon, koska työhyvinvointi ja organiaation tuki koetaan yksilöllisesti. Osa haastateltavista koki saaneensa vain näennäistä tukea, kun taas toiset kokivat tuen olleen riittävää. Kukaan vastaajista ei kokenut saaneensa liikaa tukea.

Organisaatio on pyrkinyt parhaansa mukaan tukemaan henkilöstään etätyössä, niin uutta kuin vanhaakin. Vastauksia analysoidessa on ehdottoman tärkeää muistaa näin laajan etätyön olevan vielä uutta suomalaisessa työelämässä, millä voidaan perustella organisaation ja sen henkilöstön tottumattomuutta etätyöhön ja siten myös henkilöstön erilaista suhtautumista. Lisäksi on pidettävä mielessä työntekijöiden yksilöllinen reagoimistapa sekä erot elämäntilanteessa, sekä varsinkin yksilöitä ympäröivässä yhteiskunnassa vallitseva pandemia, joka voi myös osaltaan vaikuttaa jokaisen etätyöntekijän elämään ja työhön.

5.3 Etätyön voimavaroja ja vaatimuksia työhyvinvoinnille

Työssä halutaan viihtyä (Mäkikangas ja muut., 2017). Laskennallisesti työikäiset, työssäkäyvät yksilöt viettävät jopa 30 prosenttia ajastaan tehden työtä, joten on toivottavaa, että nämä yksilöt viihtyisivät työpaikoillaan, olivat he sitten lähi- taikka etätyössä. Tässä alaluvussa esittelen teemahaastatteluissa kerätystä aineistosta poimittuja henkilöstön kokemia etätyön haasteita.

JDR-mallin mukaan (Job Demands-Resources, kuva 4) työn vaatimukset ja voimavarat joko lisäävät tai vähentävt työssä työhyvinvointia ja -motivaatiota (Bakker & Demerouti, 2011). Voimavaroja voivat olla esimerkiksi organisaation tai esimiehen tarjoama tuki, itsenäisyys sekä asiallinen palaute (niin negatiivinen kuin positiivinen palaute suoraan kerrottuna asialliseen sävyyn). Oikeassa määrin annettuina voimavarat voivat lisätä työnteon mielekkyyttä. Vaatimuksia JDR-mallissa on kolmessa tasossa: fyysisiä, psyykkisiä ja tunnetason vaatimuksia. Ne voivat liian suuriksi kasvaessaan alentaa henkilöstön terveydentilaa. Voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat suoraan myös organisaation tulokseen työntekijöiden välityksellä. (Bakker & Demerouti, 2011).

5.3.1 Vaatimukset etätyössä

> *Voihan se johtua koronastakin, mut mä tunnen olevani niin yksin – ja sit on tullut semmonen ettei enää edes halua nähdä muita. -H14*

Eristäytyneisyys nousi ylimmäksi keskusteltaessa etätyön vaatimuksista. Työntekijät kokivat olevansa eristyksissä työyhteisöstään mutta myös perheestään. Työpäivien venyessä pitkiksi jotkut lukkiutuvat työhuoneeseensa, eivätkä tapaa perheenjäseniään ennen totuttuun tapaan. Tämä on psyykkisesti raskasta niin työntekijöille kuin heidän läheisilleen.

Haastatteluissa viitattiin työrauhan puuttumiseen kotitoimistolla etätyön vaatimuksena. Kotitoimistolla perhe, muut asuintoverit, naapurit tai lemmikit voivat vaikuttaa työrauhaan hyvinkin häiritsevästi. Lähityössä toimistolla työskennellessä ympäröivä häly voi auttaa joitakin keskittymään, mutta kotitoimistolla äänet ovat erilaisia tai liian tuttuja. On haastavaa jättää haukkuvaa koiraa, poraavaa naapuria tai itkevää lasta huomiotta, jossei ole tottunut tällaisiin ääniin.

> *Tuntuu, kuin olisin freelancerina täällä. -H7*

H7 viittasi freelancerina toimimiseen niin yhteisöllisyyden kuin sitoutumisenkin puuttee-

na. Jokainen haastateltava listasi työyhteisön puuttumisen tai katoamisen vastauksissaan. Vaikka organisaatio on pyrkinyt parantamaan yhteisöllisyyttä myös etäolosuhteissa, eivät toimet ole ottaneet tuulta alleen toivotulla tavalla.

Myös haasteet verkkoyhteyksien ja työvälineiden kanssa koettiin etätyössä haasteeksi. Koska etätyössä työntekijät ovat etäviestimien varassa, voi työnteko olla haasteellista, mikäli työntekijä kohtaa yllättäviä IT-haasteita työpäiviensä aikana. Haastateltavat listasivat lukusia haasteita, esimerkiksi työvälineiden toimimattomuus, ongelmat internetyhteydessä, VPN-yhteyden vaihtelevuus sekä ongelmat järjestelmien toimimisessa. Monet kertoivat tunteneensa olleen yksin haasteidensa kanssa.

> *Palautetta olen saanut sovituissa tilanteissa. Ohimennen ei tule enää palautetta, mutta myönnän etten itsekään sitä anna enää. Viestin laittaminen tuntuu niin viralliselta verrattuna nopeaan mainitsemiseen toimistolla. -H9*

Palautteen saaminen ja antaminen on vähentynyt merkittävästi organisaatiossa, kuten H9 kuvaa. Palautetta annetaan toki vieläkin, mutta vain sovituissa tilanteissa, kuten kuukausittaisissa tapaamisissa esimiehen kanssa. Palautetta ei anneta myöskään kollegoille tai johtoportaalle yhtä avoimesti kuin lähityössä. Haastateltavat kokivat palautteen lähettämisen Teams-viestillä tylyksi tai liian viralliseksi. Puhelun soittaminen palautteen antamiseksi koettiin ”liian suureksi eleeksi pienen palautteen antamiseksi”. Oli havaittavissa myös eroavaisuuksista siinä, miten palautteen saamisen vähentyminen vaikutti henkilöstöön. Ennen koronaa organisaatiossa olleet kokivat palautteen vähenemisen negatiivisesti, kun taas koronan aikana rekrytoidut työntekijät olivat neutraalimpia suhtautumisessaan.

> *Ei tule enää vahingossa tavattua ketään. Jos haluaa kahvitella, pitää tehdä kalenterikutsu. -H2*

Kuten jo aiemmissa analyysin kohdissa nousi esiin, epäivirallinen kommunikaatio on kuih-

tunut lähes olemattomaksi kahden viimeisen vuoden aikana. Tämä kuluttaa työntekijöiden niin psykologista kuin sosiaalistakin hyvinvointia. Tämän lisäksi se tuntuu myös oleman vaatimuksena etätyössä (eng. demand, JDR-mallin mukaisesti). Organisaatio on pyrkinyt edistämään organisaationlaajuista epävirallista kommunikaatiota värväämällä ”agentteja”työntekijöiden keskuudessa. Näiden yskittäisten työntekijöiden on tarkoitus kutsua kokoon kahvihetkiä yllättäen muutaman minuutin varoitusajalla. Näissä kahvihetkissä pyritään keskustelemaan kaikesta muusta kuin työhön liittyvistä asioista, ja niiden tavoitteena on tarjota kaivattua epävirallista keskustelua uusien työkavereiden kesken.

> *Taukojen pitäminen on edelleen haastavaa. Nyt olen alkanut asettamaan herätykset kahvi- ja lounastauoille. -H6*

Työn tauottaminen tuottaa haasteita, koska ympäröivää painetta työn tauottamiseen ei ole. Moni kertoi tuntevansa syyllisyyttä lounas- tai kahvitaukojen pitämisestä, koska pitää mieluummin mikrotaukoja jopa useita kertoja tunnissa. Osa kommentoikin suomalaisen työaikalainsäädännön taukorytmin olevan vanhanaikanen ja kuuluvan ennemminkin tehdas- kuin tietotyöhön. Aiemmin esiin nousseen kiireen vuoksi työpäivät venyvät ylitöille useasti, mikä vaikuttaa perhesuhteiden lisäksi myös jaksamiseen.

> *Kun olen koneella, olen töissä. Kun en ole, olen vapaalla. Ei ole ongelmia rajojen vetämisessä. -H3*

Lisäksi nousi esiin arkirutiinin katoaminen. Tämä koski lähinnä yksinasuvia henkilöstön jäseniä. Organisaatiossa työajat ovat joustavia, joten vuorokausirytmi voi helposti sekoittua, mikäli muita tasoittavia tekijöitä (kuten perhe tai harrastukset) ei ole. Vuorokausirytmin katoaminen voi kuitenkin koitua työhyvinvoinnin kohtaloksi viimeistään yhteiskunnan palatessa normaaliin. On selkeästi kuitenkin yksilökohtaista, kokeeko työntekijä etätyössä työn ja arjen sekoittumista.

Aika karua vetää joka aamu samat kollarit jalkaan, vaikka kaappi on täynnä kaikkea ihanaa. H14

Pukeutumisen rentous sai suurimmaksi osaksi kehuja, mutta osa koki samanlaisen pukeutumisen päivästä toiseen turruttavaksi. Laittautumishalu on yksilökohtaista, minkä vuoksi koin tärkeäksi nostaa se esiin myös etätyön vaatimuksena. Osalla siistit vaatteet ja muu ulkonäön ehostaminen saa aikaan assosiaatioketjun, joka auttaa keskittymään työtehtäviin, ja saa päälle ikään kuin ”työfiiliksen”.

Meille tuli maaliskuussa 2020 järjetön työmäärä. Siitä asti kiire on ollut läsnä vähintääkin kuukausittain. Riittämättömyyden tunne siinä, että haluaisi auttaa asiakkaita, kollegoita, mutta samalla myös pitää perheen ja oman pään kasassa. -H4

Viimeisenä etätyön vaatimuksena mainittakoon riittämättömyyden tunne. Kun palautetta jaetaan harvemmin, saavat työntekijät myös positiivista kannustusta vähemmän. Tämä voi johtaa riittämättömyyden tunteeseen, eli siihen, että henkilöstöstä tuntuu siltä, ettei mikään työmäärä riitä täyttämään johdon odotuksia. Kun työntekijät tekevät töitä yksin kotitoimistoillaan, eivät he näe, kuinka paljon kollegat tekevät töitä. Tietämättömyys voi lisätä tuskaa tässä tapauksessa, ja työntekijät alkavat verrata itseään vain yleisiin odotuksiin, jotka eivät aina ole linjassa realististen tavoitteiden kanssa.

5.3.2 Voimavarat etätyössä

Monet etätyön voimavarat voidaan löytää myös vaatimusten puolelta. Tämä on jo yksi havainto itsessään. Vastaajat, eli työntekijät ovat yksilöitä, ja täten he kokevat asiat eri tavoin. Tässä alaluvussa tarkastellaan etätyön voimavaroja (eng. resources, JDR-malli).

Työni on itsenäistä, joten on ihanaa, että työajat joustaa omien menojen mu-

kaan. Kesällä voi lähteä ajoissa golffaamaan, ja talvella iltojen pimetessä napata läppärin mukaan sohvalle ja tehdä töitä tarvittaessa pidempään. -H9

Joustavuus sai eniten mainintoja kysyttäessä haastateltavilta etätyön hyödyistä. Työaikojen joustavuus aamuin illoin sai kehuja työn sovittamisessa hektiseen ja muuttuvaan arkeen. Työaikojen joustavuuden lisäksi haastateltavat kehuivat työntekopaikan joustavuutta etätyössä. Organisaation sisäisten sääntöjen mukaan työntekovaltiona on Suomi, mutta etätyötä voi muutoin tehdä paikkariippumattomasti eri puolilta maata. Tämä vaihtoehto antaa joustovaraa monille eri työntekijöille.

Meillä puhelinaspoilla ei ole samanlaista joustoa, koska puhelimessa pitää aina jonkun päivystää. -H13

Toisaalta joustavuus ei yletä kaikkiin työntekijöihin. Asiakaspalvelun puolella työskentelevät haastateltavat kertoivat, etteivät saa samanlaista joustoa työaikoinsa, kuin muut työntekijät. Asiakaspalvelijoilla on erilliset puhelinvuorot, joissa heidän on oltava, ja jotka voivat alkaa jo ennen organisaatiossa sovittua liukuma-ajan alkua. Työaikojen joustoa ei ole suunniteltu täten tasapuoliseksi kaikille työntekijöille.

On kiva ajatella sitä, miten paljon sitä onkaan säästänyt aikaa ja rahaa päivittäisen työmatkaliikenteen puuttuessa kalenterista. -H4

Lähes kaikki haastateltavat kehuivat työmatkaliikenteen vähentymistä. Se sai kiitosta niin ilmastonmuutoksen, ajankäytön kuin rahansäästönkin osalta. Haastateltavat kertoivat kulkevansa työmatkoja pyöräillen, kävellen, omalla autolla tai julkisilla (juna tai linja-autolla). Ne, jotka harrastivat työmatkaliikuntaa ennen koronaa, pahoittelivat hyötyliikunnan puuttumista arjesta. Lapsiperheet taas joutuivat viemään lapsia päiväkotiin tai kouluun etätyöstä huolimatta, joten autoilua syntyi silti. Pääosin työmatkojen puuttuminen koettiin kuitenkin positiivisena.

Kun en esitä palaverissa tai tee aktiivista työtä, voin laittaa tiskejä tai pyykkejä tai vaikka kokkailla lounasta. Sit työpäivän jälkeen jää aikaa enemmän tärkeemmille asioille, kun tommoset pikkuhommat on jo tehty. -H6

Jokainen haastateltava kertoi pitävänsä päivän aikana mikrotaukoja. Niiden aikana haastateltavat kertoivat hoitavansa kotitalouden juoksevia asioita, kuten pyykin pesua ja kuivamaan laittamista, tiskikoneen täyttämistä ja tyhjentämistä tai ruuanlaittoa. Tämä taass vapauttaa aikaa työajan ulkopuolelta esimerkiksi harrastuksille tai perheen yhteiseen ajanviettoon. Moni kertoi juuri ajansäästön ja tehokkuuden olevan etätyön parhaita puolia, ja osa mainitsi tämän parantaneen perheen tai parisuhteen dynamiikkaakin.

Ajan säästäminen nousi esiin työmatkojen ja mikrotaukojen ohella myös omana aiheenaan. Etätyössä aikaa säästyy haastateltavien mukaan myös perinteisissä työskentelytehtävissä, koska työrauha kotitoimistolla on parempi. Työntekijät mainitsivat pääsevänsä paremmin tavoitteisiinsa, koska eivät voi jäädä ”suustansa kiinni” työkaverin kanssa, ja näin tauot eivät veny.

Avokonttorin jälkeen tämä oman kotitoimiston hiljaisuus on musiikkia korville. -H10

Työrauha oli yksi voimavaroista, joka mainittiin myös vaatimusten puolella. Hiljaisesta toimistotilasta nauttivat pitivät etätyön rauhallista työympäristöä positiivisena puolena. Lapsettomat ja yksinasuvat kehuivat työrauhaa enemmän, kun taas lapsiperheiden jäsenet tai lemmikkien omistajat kertoivat jälkikasvujensa tai lemmikkiensä häiritsevän ajoittain työntekoa. Nyt etäkoulun ja päivähoidon sulkutilojen päätyttyä moni vanhempikin on saanut taas työrauhasta kiinni.

Itsenäisyys ja vastuunotto ja -anto on kehittynyt tässä parin vuoden aikana. Nykyään uskaltaa tehdä vaikeitakin päätöksiä itsenäisesti. Lisäksi se, että tietää avun kuitenkin olevan vain yhden puhelun päässä, helpottaa. -H7

Vastuun ottaminen on helpottunut etätyössä ikään kuin pakon edessä. Myös esimiehet ovat heränneet vastuun antamisen pakkoon; on pakko luottaa alaisiin ja tiimiläisiin, koska muuten voidaan lipsua mikromanageerauksen puolelle. Sekä vastuun antaminen että ottaminen ovat kasvatteet työntekijöitä itsensä johtajina ja itsenäisinä työntekijöinä, millä on positiivisia vaikutuksia myös tulevaisuudessa hybridimalliin siirryttäessä. Tämä antaa hyvän pohjan kokonaan mikromanageeraamisesta luopumiselle.

> *Meillä oli avokonttorilla hirvee melu, kun aspat pälpätti puhelimeen ja itse siinä sitte koitit keskittyä. Nyt saa yksityisesti kotona hoitaa myös ne vaikeat puhelut, eikä kukaan katso kieroon vaikka sanoisi puhelimessa joitain jollekin hassusti. -H5*

Lisäksi esiin nousi yksityisyyden saaminen työrauhan rinnalle. Vaikka työntekijä kykenisikin keskittymään hälyisessä avokonttorissa, voi tällä olla tunne, että joku kuuntelee tai vahtii huomaamatta. Kotitoimistolla asiakaspalvelijat voivat ottaa vastaan puheluita rennoin mielin, ilman pelkoa siitä, että kärkäs työkaveri kuuntelee työ- tai yksityispuheluita.

> *Rakastan tätä, kun ei tarvi käyttää puristavia housuja, kenkiä tai meikkiä! -H1*

Rento ja vapaa pukeutuminen nousi esiin niin etätyön etuna kuin haittanakin. On hyvin yksilöllistä, kuinka haastateltavat kokivat vaatetuksen vaikuttavat keskittymiskykyynsä. Kuten sanottu, kiittelyä tuli etätyövaatetuksen mukavuudesta, kun taas osa harmitteli toimistovaatetuksensa jäävän vain kaappiin. Osa kertoi pukeutuvansa kotitoimistollekin siistimmin, jotta saa paremman otteen ”työfiiliksestä”. Haastateltavien mukaan tämä toimi varsinkin korona-ajan alussa, kun etätyö oli uutta ja keskittymistä piti vielä harjoitella.

> *Ei jännittänyt yhtä paljon tulla uutena naamana mukaan kahdesta syystä: 1. aloittajia oli mun lisäksi keväällä 2020 varmaan 50 ja 2. ei tarvinnut näyttää naamaa massapalavereissa tai edes pienemmissä tapaamisissa, koska*

organisaatiossa oli silloin käytössä kameraton käytäntö nettiyhteyden säästämiseksi. Jälkeenpäin olen miettinyt, oliko tämä mun sitoutumisen kannalta kuitenkaan hyvä, mutta silloin se tuntui helpommalta. -H15

Uuteen työpaikkaan sopeutuminen on varmasti jokaiselle työntekijälle haastavaa. Lisäksi uusi työntekijä voi aiheuttaa jännitystä myös vanhoissa työntekijöissä. Etätyön aikana tällaista jännitystä voidaan rauhoittaa, koska ensimmäiset tapaamiset tapahtuvat etänä. Toki myös tällainen etätapaaminen voi jännittää, mutta ainakin haastateltavien mielestä etäperehdytys ja -sopeuttaminen olivat onnistuneet organisaatiossa hyvin.

H15 mukaan sopeutuminen uuteen organisaatioon oli aiempaa helpompaa, kun perehdytys oli täysin etänä. Myös perehdyttäjänä toiminut H3 kertoo onnistumisen tunteesta. Organisaatioon ei oltu ikinä palkattu 50 työntekijää kerralla, mutta keväällä 2020 oli pakko. Vaikka projekti tuntuikin aluksi mahdottomalta, organisaatiolta saatu tuki toimi perehdyttäjille hyvänä kannustimena. Moni kertoi ajatelleensa ”olleensa samassa veneessä kaikki”.

Taulukossa 1 on esitelty yhteenkoottuna haastatteluissa kerättyjen vastausten pohjalta esiin nostettuja etätyön vaatimuksia ja voimavaroja työhyvinvoinnille. Havainnot on esitetty taulukossa hierarkisessa järjestyksessä siten, että eniten mainintoja saanut haaste on ylimpänä, ja vähiten mainittu taas alimmaisena.

Taulukko 1. Etätyön vaatimuksia ja voimavaroja.

Etätyöstä kumpuavia voimavaroja	**Etätyöstä koituvia vaatimuksia**
Työaikojen ja -tekotapojen joustavuus	Eristyneisyys yhteiskunnasta
Työmatkojen poistuminen	Työyhteisön katoaminen
Arkiaskareiden helpottuminen	Ergonomian puute
Työrauha	IT-ongelmat
Itsenäisyys	Työrauha
Ajan säästäminen	Palautteen saamisen vähentyminen
Taloudelliset säästöt lounas- ja matkakuluissa	Työpäivien venyminen
Yksityisyys	Arkirutiinin katoaminen
Rentous pukeutumisessa	Rentous pukeutumisessa
Perhearjen ja työn yhteensovittamisen helpottuminen	Epämuodollisen kommunikaation vähentyminen
Hitaasti sopeutuminen uuteen työhön	Riittämättömyyden tunne

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkielmassa esiin nousseita keskeisimpiä havaintoja ja löydöksiä, sekä tarkastellaan niiden suhdetta aiempaan teoriaan. Tutkielman aiheena oli työhyvinvointi etätyössä. Aihe on koronapandemian yhä jyllätessä, ja hybridimalliin siirryttäessä ajankohtainen.

Tutkielman tutkimuskysymyksiksi määriteltiin tutkielman alussa

1. Millä tavoin pitkittynyt etätyötilanne vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?
2. Millaisia vaatimuksia ja voimavaroja etätyö sisältää henkilöstön näkökulmasta?

Näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia sekä teorian että empirian avulla. Teorian tueksi järjestettiin Teams-haastattelut, joissa saatiin yhteensä 15 henkilön vastaukset. Näiden avulla saatiin syvällisempää tietoa organisaation henkilöstön työhyvinvoinnista.

6.1 Yhteenveto tuloksista

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa tässä etätyön vaiheessa hyväksi. Kaiken kaikkiaan organisaation henkilöstö koki voivansa pitkään jatkuneessa etätyötilanteessa samoin tai paremmin kuin aiemmin lähityössä. Se, miten paljon hyvinvointiin vaikuttaa ympäröivä yhteiskunnan jatkuva muutostila pandemian ja helmikuussa 2022 alkaneen sotatilanteen takia, on kyseenalaista yhä tutkimuksen jälkeenkin. Osa haastateltavista myönsi varsinkin pandemiatilanteen vaikuttaneen vastauksiinsa etätyöhön suhtautumisessa.

Etätyö on vaikuttanut ergonomiaan alentavasti, ja usea henkilöstön jäsen kärsii ainakin jossain määrin tuki- ja liikuntaelinten kivuista tai sairauksista. Ergonomisen kotitoimiston eteen nähtiin etätyöhön siirtymisen aluksi vaivaa, mutta toimistolle palattaessa lainavälineet ja -kalusteet on palautettava. Tällöin hybridityön piirissä olevat työntekijät joutuva viettämään ainakin osan työajastaan edelleen epäergonomisissa oloissa.

Etätyö on myös heikentänyt organisaatiossa aiemmin vallinnutta yhteisöllisyyden tunnetta. Organisaatio on kuitenkin kasvanut koronapandemian aikana merkittävästi, joten on mahdollista, että uudet työntekijät ovat osaltaan vaikuttaneet yhteisöllisyyden heikkoon ylläpitoon. Yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen vaikuttaa kuitenkin etätyö muiden ohella, joten voidaan sanoa etätyön heikentäneen osaltaan organisaation työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Etätyö on kuitenkin vaikuttanut myös positiivisesti henkilöstöön. Se on helpottanut kiireisen arjen pyörittämistä, ja saanut hektisen yhteiskuntamme kollektiivisesti hiljentämään tahtiaan. Ajansäästäminen, perheen ja parisuhteen lähentyminen sekä rennompi ote elämään ovat tutkimuksessa esiin nousseita etätyön vaikutuksia.

Pitkittyneen etätyötilanteen ei siis voida nähdä heikentäneen henkilöstön hyvinvointia, päinvastoin. Haastatteluissa kerättyjen vastausten mukaan etätyön alkaessa suuri muu-

tos aiheutti shokkireaktion, joka on nyttemmin tasaantunut. Moni kertoi samankaltaisen shokkireaktion alkaneen nyt, kun sataprosenttiseen lähityöhön palaamisesta on alettu puhumaan organisaation sisäisessä viestinnässä.

Etätyö sisältää vaatimuksia ja voimavaroja, joita listattiin taulukossa 1. Voimavarat ja vaatimukset voidaan nähdä toistensa vastakohtina; esimerkiksi työmatkaliikenteen väheneminen voimavarana ja työmatkaliikunnan väheneminen vaatimuksena. Lähtökohtaisesti haastatteluissa etätyön vaatimuksina koettiin sosiaalisten suhteiden heikentyminen, sekä epävirallisten kohtaamisten katoaminen. Voimavaroja nousi esiin enemmän, kuten rentous, joustavuus ja ajan säästäminen.

Myös voimavarojen enemmyyys vaatimuksiin verrattuna viestii johtopäätöksenä omalta osaltaan etätyön vaikuttaneen loppujen lopuksi positiivisesti työhyvinvointiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen kokeminen on varsin henkilökohtaista, mutta haastatteluista kerätyn tiedon mukaan henkilöstö oli suurilta osin samaa mieltä siitä, mitkä tekijät ovat työn vaatimuksia ja mitä voimavaroja.

Yksillöllisyyttä on syytä korostaa tuloksia esitellessä. Työhyvinvointi on subjektiivisesti koettu ilmiö, joka voi tarkoittaa yksilöllisesti eri asioita. Vaikka haastateltavien vastaukset ja kokemukset ovat yksilöllisiä, ne ovat silti linjassa toistensa kautta. Muutamia poikkeamia toki löytyy, mutta nämä ovat selitettävissä juuri yksilöllisyydellä.

Työhyvinvoinnille paras työskentelymuoto on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen. Haastatteluissa nousi esiin jopa pelon tunteita toimistolle pakon edessä palaamisesta. Valinnanvapaus on paras ohjenuora pandemian jälkeisessäkin yhteiskunnassa, koska kaikkia työntekijöitä ei voida yksiselitteisesti laittaa yhteen muottiin. Vaihtoehtoisessa hybridimallissa taklattaisiin yksinäisyyden tunne, mutta säilytettäisiin joustavuus. Työntekijät saisivat valita siis parhaat palat sekä etä- että lähityöstä.

Organisaatiossa tuntuu olevan ikään kuin rotko ennen koronaa ja koronan jälkeen palkattujen työntekijöiden välillä. Tämä väli ei tule kuromaan itseään umpeen itsestään, vaan

henkilöstön yhtenäistäminen vaatii tietoisia, aktiivisia ja jatkuvia toimenpiteitä koko organisaation laajuisesti. On korostettava, ettei organisaatiossa ole tilaa uusien tai vanhojen työkaverien syrjimiselle. Lisäksi yhteisöllisyyden luomisen on oltava jatkuvaa, koska ilman tällaista jatkumoa ongelmat voivat uusiutua hyvin herkästi.

Yksikään haastatelluista henkilöistä ei maininnut etätyön vaikuttaneen työhyvinvointiinsa kokonaisvaltaisen negatiivisesti, vaan kokonaisuudessaan haastatteluista paistoi läpi tyytyväisyys etätyöjärjestelyihin. Moni kertoi oman asenteensa muuttuneen viimeisten kuukausien aikana. Tämän lisäksi usea mainitsi oman aktiivisuuden työhyvinvoinnin edistäjänä: ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä voidaan parantaa myös etäolosuhteissa, mutta niiden eteen on nähtävä enemmän vaivaa kuin lähityössä.

Voidaan myös arvioida mahdollisuutta, että muutostila yhteiskunnassa ja organisaatiossa tuottaa stressiä ja siten vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi. Tämän näkökulman perusteella siis voitaisiin arvioida sitä, onko kyse lähi- tai etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin vai vallitsevasta muutostilasta. Tätä näkökulmaa tukee haastateltavien vastaukset siitä, miten etätyöhön siirtyminen stressasi kesäällä 2020 samalla tavalla, kuin lähityöhön siirtyminen stressaa nyt keväällä 2022.

6.2 Tutkimustulokset teoriakirjallisuuden valossa

Rauramon työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä portaasta (ks. kuva 2). Nämä portaat ovat nähtävissä myös analyysivaiheessa esitellyissä haastatteluiden vastauksista. Kun fyysiset edellytykset täyttyvät, antavat ne vakaan pohjan sosiaalisille ja psyykkisille työhyvinvoinnin edellytyksille. (Rauramo, 2004).

Organisaatio tuntuu olevan ikään kuin jumissan kolmannen ja neljännen portaan välimaastossa, jossa yhteisöllisyys ja arvostus kohtaavat. Organisaation me-henki on tulosten mukaan hieman kadoksissa, ja työyhteisöllisyys kärsii etätyöstä. Työyhteisöllisyyden lisäksi myös osaaminen kärsii etätyöstä, koska esimerkiksi hiljainen tieto kulkee hitaasti,

jos laisinkaan.

POS-teorian mukaan työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja työyhteisöön tiukemmin, kun organisaatio tarjoaa heille tukeaan (Eisenberger ja muut., 1986). Tämä on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavien mukaan pandemian alussa etätyöhön siirryttäessä tuki osoitettiin niin sanoin kuin teoinkin. Postitettavat lahjat, talon palavereissa annetut sanalliset kannustukset ja ergonomiset lainavälineet loppuivat pandemian laantuessa. Pandemian alussa henkilöstö koki olevansa ”samassa veneessä kaikki”, mikä paransi sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta. Kun tuki keväällä 2022 alkoi hiipua, hiipui myös jaksaminen.

JDR-mallin mukaisesti myös etätyö sisältää vaatimuksia ja voimavaroja. Vaatimukset heikentävät ja voimavarat syventävät työhyvinvointia, sitoutuneisuutta ja siten myös tuloksellisuutta. Kirjallisuudessakin mainittuja JDR-mallin mukaisia työhyvinvointia, sitoutumista ja tuloksellisuutta edistäviä voimavaroja voidaan löytää myös haastateltavien vastauksista. Samoin voidaan löytää myös vaatimuksia.

Kirjallisuudessa esitellyt etätyön vaatimukset ja voimavarat sekä vaikutukset työhyvinvointiin ovat siis samankaltaisia tässä tutkimuksessa esiin nousseiden kanssa. Eroavaisuuksiakin löytyy myös muutama. Yksikään haastateltavista ei arvellut etätyön vaikuttavan urakehitykseensä, vaikka kirjallisuudessa nousi esiin negatiiviset vaikutteet uramahdollisuuksiin etätyön haittana. Tätä eroavaisuutta voidaan toki selittää pandemialla, sekä yhteiskunnan muutoksella.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aineisto koostui organisaation henkilöstön kokemuksista ja tuntemuksista. Vastaajajoukko oli iältään eri-ikäisiä niin biologiselta iältään, kuin työvuosienkin perusteella laskettuna. Haastateltavat edustivat hierarkkisessa merkityksessä eri asemia, ja mukana oli tasapuolisesti miehiä sekä naisia. Tutkimustulosten yleistettävyyttä heikentää ko-

ko vastaajajoukon työskentely samassa organisaatiossa.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla Teams-videopuheluiden kautta. Haastatteluissa haastateltavat saivat tuoda omia kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja mielipiteitään avoimesti, ja haastatteluiden luottamuksellisuutta painotettiin. Haastateltavat kertoivat rehellisesti aroista ja henkilökohtaisistakin tuntemuksistaan. Ehkä avoimuuteen vaikutti haastatteluvastausten anonymisointi.

Haastattelut toteutettiin, kun etätyötä oli tehty jo lähes kaksi vuotta. Näin voidaan varmistua vastausten aitoudesta, eikä voida olettaa vastausten enää olevan shokkireaktioita koronapandemian alussa vallinneeseen täyssulkutilaan. Vastaukset sisältävät siis kattavan kokemuksen etätyöstä, ja siitä aiheutuvista kokemuksista ja ajatuksista. Lisäksi haastattelurunkooli tarkkaan mietitty siten, että haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman tarkkaa tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukevat aineiston analyysivaiheessa esitetyt suorat lainaukset haastateltavien vastauksista. Suorat lainaukset välittävät organisaation henkilöstön omaa ääntä lukijoille, jolloin voidaan saada syvällisempi kuva henkilöstön hyvinvoinnin todellisesta laidasta. Toisaalta, on kuitenkin mahdollista, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, ettei etätöissä olla vielä kahdenkaan vuoden jälkeen vapaaehtoisesti. Lisäksi on muistettava, että haastatteluvaiheessa etätyötä tehtiin vielä joka päivä, ja vastaukset olisivat voineet vaihdella, kun valtakunnalliset etätyösuositukset muuttuvat, ja organisaatiossa siirrtyään hybridmalliin.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tieteelliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusta tehdessä tai arvioidessa esiin nousee jatkotutkimusehdotuksia (Hirsijärvi ja muut., 2009). Luonnollinen jatkumo tutkimukselle olisi esimerkiksi aineiston laajentaminen. Tämän tutkimuksen jatkon kannalta voitaisiin siis esimerkiksi laajentaa haastatteluja toiseen organisaatioon, ja saada siten

vieläkin kattavampia ja yleispätevämpiä vastauksia haastattelukysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin koko henkilöstön suhtautumista etätyöhön ja työhyvinvointia etätyössä, asemasta tai tittelistä riippumatta. Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tarkentaa tutkimusta esimerkiksi esimiehiin, asiantuntijatehtävissä työskenteleviin tai muuhun tarkempaan henkilöstön osaan.

Otantaa voitaisiin laajentaa myös tutkimalla sellaisia työntekijöitä, jotka eivät voi työnsä luonteen vuoksi siirtyä etätyöhön. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten se, että yhteiskunta ympärillä siirtyy ”etämoodiin”, vaikuttaa työhyvinvointiin, kun on itse päivittäin matkattava työpaikalle tekemään töitä fyysisesti paikan päällä. Se, miten tämä vaikuttaa esimerkiksi työmotivaatioon tai uranvaihtosuunnitelmiin, jää selvitettäväksi seuraavissa tutkimuksissa.

Koska etätyö on niin ajankohtainen aihe, tutkitaan sitä varmasti paljon näinä koronapandemian ympäröivinä aikoina. Työhyvinvoinnista etätyössä on varmasti paljon erilaisia tutkimusehdotuksia sekä niiden variaatioita myös tulevaisuuden tutkijoille.

6.5 Tulosten merkitys käytännössä

On melko varmaa, että etätyön tekeminen ainakin osittaisena työntekomuotona tulee lisääntymään maailmantilanteen nopeiden muutosten, teknologian kehityksen, kuin työntekijöiden tottumustenkin takia. STT:n tutkimuksen mukaan yli 70 % palkansaajista haluaa jatkaa etätyössä vielä tulevaisuudessakin (STT, 2021).

Julkishallinnon organisaatio saa tuloksista tarvittavaa tietoa henkilöstön nykyisestä työhyvinvoinnintilasta. Koska henkilöstön kokemukset etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin olivat pääsääntöisesti neutraaleja tai positiivisia, voidaan todeta ainakin organisaation toiminnassa etätyön olevan hyvä tapa lisätä yksilöiden valinnanvaraa, ja siten myös työhyvinvointia.

Uusi normaalimme sisältää tätänykyä myös etätyön pysyvyyden. Organisaatioiden johdon on otettava tämä huomioon tehdessään linjauksia ja päätöksiä lähityöhön palaamisesta sekä hybridimallin muodostamisesta. Organisaatioissa ei voida palata vanhaan koronapandemiaa edeltäneeseen normaaliin, vaan on kehitettävä uusia käytäntöjä ja toimintatapoja.

Tämän tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on ehdottoman tärkeää niin lähi- kuin etätyössäkin. Tulosten perusteella voidaan myös havaita työntekijöiden oman aktiivisuuden olevan ensiarvoisen tärkeää; ketään työntekijää ei voida pakottaa huolehtimaan itsestään. Tähän aktiivisuuteen voidaan kannustaa tukemalla työntekijöitä psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti, eli kaikilla työhyvinvoinnin osa-alueilla.

Tämä tutkimus toi esiin työntekijöiden yksilöllisyyden työelämässä. Vaikka erään haastateltavan mukaan ”me ollaan kaikki samassa veneessä” etätyössä, on silti ehdottoman tärkeää muistaa kohdella työntekijöitä yksilöinä, eikä suurena homogeenisena ihmisjoukkona.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.

Akava. (2021). *Työhyvinvoinnilla työllisyyttä -hanke*. Noudettu 2022-01-16 osoitteesta https://akava.fi/ajankohtaista/tyohyvinvointi/

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus*. Docendo.

Alatartseva, E., & Barysheva, G. (2015). Well-being: Subjective and objective aspects. *Procedia, social and behavioral sciences*. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.479

Anttonen, H., & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. *PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME VP/2007/005/371*. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen suomessa 2014. https://www.julkari.fi/handle/10024/134937

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 37(2), Art. #974*. https://doi.org/doi:10.4102/sajip.v37i2.974

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human relations*. https://doi.org/10.1177/a010564

Dolan, P., Peasgood, T., & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? a review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology, 29*. https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*.

Fried, J., & Hanson, H. (2014). *Etänä - toimistoa ei tarvita*. Kauppakamarin kirjat.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. 2(6).*. Noudettu 2021-10-22 osoitteesta http://www.ijetmas.com/

Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun : työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Helsingin yliopisto*. https://helda.helsinki.fi/handle/10138/12347

Hakanen, J. (2020). *Työhyvinvointi.* Noudettu 2020-04-07 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2021). Miten suomi voi? *Työterveyslaitos.*. Noudettu 2021-03-14 osoitteesta https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., … Lipponen, J. (2016). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki.

Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.

Helminen, V., Ristimäki, M., & Oinonen, K. (2003). Etätyö ja työmatkat suomessa. *Ympäristöministeriö*. http://hdl.handle.net/10138/40503

Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Kesti, M., Syväjärvi, A., & Stenvall, J. (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon tutkimus 1.* http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1466267

Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometrin 2020 -ennakkotiedot. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, *2021.* http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta‐analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, *38 (6)*. https://doi.org/10.1002/job.2167

Launis, M., & Lehtelä, J. (2018). *Ergonomia*. Työterveyslaitos.

Lehto, M. (2005). Työhyvinvointitutkimus suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25*. http://

urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015042240567

Lehto, P. (2014). Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. *Pro gradu -tutkielma*. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96811/419899.pdf?sequence

Manka, M.-L. (2015). Työhyvinoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. *Felix Byrokratia?*. http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706091886

Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum media.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management.The Academy of Management Review (pre-1986)*, *7*. Noudettu 2021-10-22 osoitteesta https://www.proquest.com/scholarly-journals/motivation-new-directions-theory-research/docview/229994030/se-2?accountid=14797

Myllykoski, S. (2021). Resilience and its strengthening in organizations : The role of human resource management. *Pro gradu -tutkielma*, *Vaasan yliopisto*, *Vaasa*. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202104099968

Myrskylä, P. (2012). *30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla*. Tilastokeskus. Noudettu 2022-01-17 osoitteesta https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html

Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice. 9th ed*. Thousand Oaks, California.

Otala, L., & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOY.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of management*. https://doi.org/10.1177/014920630102700309

Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.

Rissanen, M., & Kaseva, E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. *Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto*. Noudettu 2021-03-12 osoitteesta https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivuninen, N.

(2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Samnani, A.-K., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2013). Workplace bullying and employee performance: An attributional mode. *Organizational Psychology Review. Noudettu 06-09-2020 osoitteesta*. moodle.aducate.fi

Staples, D. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End User Computing*, *13*(2), 3-14. https://doi.org/10.4018/joeuc.2001040101

STT. (2021). Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä. *Suomen Yrittäjät*. Noudettu 2021-03-12 osoitteesta https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita?journalId=1624&releaseId=69899892

Sullström, H. (2021). Terapialle on nyt ”pohjaton kysyntä”, ja tässä yritykset näkevät markkinaraon – uusia työhyvinvointikonsepteja tarjoavat firmat laajenevat vauhdilla. *Yle.fi*. Noudettu 2022-01-13 osoitteesta https://yle.fi/uutiset/3-12249632

Tiirikainen, V. (2021). Yhdysvaltoja ravisuttaa ennennäkemätön irtisanoutumisten aalto – kymmenet miljoonat työntekijät jättäneet aiemman työnsä. *Yle.fi*. Noudettu 2022-01-13 osoitteesta https://yle.fi/uutiset/3-12209986

TTK. (2021a). *Lakisääteisen työterveyshuollon sisältö*. Noudettu 2022-01-19 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyoterveyshuolto/tyoterveyshuollon_sisalto

TTK. (2021b). *Työyhteisötaidot*. Noudettu 2022-01-19 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot

Työsuojelu. (2021). *Fyysinen kuormitus*. Työsuojelu. Noudettu 2022-01-18 osoitteesta https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus

Työterveyslaitos. (2020). Työyhteisötaidot työyhteisön voimavaraksi. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/

Valtakari, M., & Nyman, J. (2019). Työhyvinvoinnilla työllisyyttä -hanke. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33*. Noudettu 2022-01-16 osoitteesta https://akava.fi/ajankohtaista/tyohyvinvointi/

Vesterinen, P.-L. (2010). Työhyvinvoinin johtaminen. *First beat*. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta https://assets.firstbeat.com/firstbeat/uploads/2015/11/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2020). Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? *HENRY ry. Työn Tuuli 2/2020*, 38-45. Noudettu 2021-01-01 osoitteesta https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.

Welsch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177-198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

WHO. (2021). *Health and well-being*. Noudettu 2022-01-18 osoitteesta https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being

YK. (2021). Suomi onnellisin neljättä kertaa peräkkäin. *Yhdistyneet Kansakunnat*. Noudettu 2021-03-26 osoitteesta https://unric.org/fi/suomi-onnellisin-neljatta-kertaa-perakkain/

Zizek, S., Treven, U., & Treven, S. (2015). Training programs for managing well-being in companies. *De Gruyter*. https://doi.org/10.1515/ngoe-2015-0015

Åberg, L. (2000). *Viestintä - tuloksen tekijä*. Tammer-Paino Oy.

Liite 1. Saatekirje

Kutsu työhyvinvointihaastatteluun - Pro Gradu -tutkimus

Hei,

teen Pro Gradu -tutkimusta työhyvinvoinnista Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä julkisjohtamisen oppiaineessa.

Tutkielmassani haastattelen organisaation henkilöstöä ja esimiehiä tutkiakseni, miten pitkään jatkunut etätyötilanne on vaikuttanut työhyvinvointiin. Tavoitteenani on selvittää, kuinka etätyö on ylipäätään vaikuttanut työhyvinvointiin. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisia vaatimuksia ja mahdollisuuksia etätyöstä koituu henkilöstön työhyvinvoinnille ja mistä nämä johtuvat.

Kerään aineistoa tutkimukseeni teemahaastatteluilla etäyhteyksien kautta (esimerkiksi Teams). Olen teihin yhteydessä mahdollisimman pian haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, eikä se vaadi ennakkovalmisteluja. Haastatteluiden nauhoittamiseen käytetään Teamsin nauhotuistoimintoa, jotta ne voidaan myöhemmin litteroida tekstimuotoon. Haastatelujen nauhoitukset kuitenkin anonymisoidaan, eli haastatteluiden analyysivaiheessa tai tulosten raportoinnissa ei käytetä tunnistetietoja.

Minuun voi ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, jos teille syntyy kysymyksiä aiheesta.

Ystävällisin terveisin

Kiia Kagan

Liite 2. Haastettelukysymykset

Taustatiedot

1. Oletko tehnyt etätyötä ennen poikkeusoloja? Jos olet, onko se ollut säännöllistä? Jos et, miksi et ole?
2. Haluaisitko jatkaa etätyötä vielä poikkeusolojen jälkeenkin? Miten? Kertoisitko vielä, miksi ajattelet näin?

Etätyön vaikutus työhyvinvointiin

3. Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi etätöissä? Miten etätöihin siirtyminen on vaikuttanut omaan hyvinvointiisi?
4. Jos etätyö on vaikuttanut hyvinvointiisi heikentävästi, koetko sen heikentyneen ainoastaan etätyön vuoksi, vai ovatko esimerkiksi koronarajoitustoimet vaikuttaneet?
5. Millä tavoin etätyö on vaikuttanut elämänhallintaasi sekä jaksamiseesi töissä ja vapaa-ajalla? (esim. työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, arkirytmin katoaminen, apaattisuus, ym.)
6. Oletko huomannut, että vaatimuksesi itseäsi, esimiestäsi tai alaisiasi kohtaan olisivat muuttuneet nyt, kun olet tehnyt etätyötä? Millaisia nämä muutokset ovat olleet?
7. Miten etätyö on vaikuttanut työyhteisönne yhteisöllisyyteen?
8. Miten koet etätyön vaikuttaneet työyhteisönne toimintatapoihin? Minkälaisia muutoksia on tullut lähityön ajoilta?
9. Millä tavoin organisaatio, työyhteisönne sekä esimiehesi ova tukeneet sinua etätyön aikana? Miten nämä ovat muuttuneet lähityöstä?

10. Millaiset asiat lisäävät mielestäsi työhyvinvointia etätyössä? Mitkä puolestaan heikentävät?