

Henna Nurmi

”AVOIMIN MIELIN VASTAANOTTAMASSA ASIOITA”

– HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI SÄHKÖISTYVÄSSÄ JULKISESSA HALLINNOSSA

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2017

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Avoimin mielin vastaanottamassa asioita” – Henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä julkisessa hallinnossa

Tekijä: Henna Nurmi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 117

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Julkisessa hallinnossa otetaan käyttöön ja hyödynnetään yhä enemmän tieto- ja viestintäteknologiaa. Sähköisen hallinnon mahdollisuudeksi on nähty hallinnon toiminnan tehostuminen sekä julkisten palvelujen laadun ja tavoitettavuuden parantuminen (mm. Lindgren & Jansson 2013; Ihalainen 2010). Sähköistyvää hallintoa koskeva työ- ja toimintatapojen muutos on mahdollisuus ja haaste koko työyhteisölle. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää julkisen hallinnon henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista hallinnon sähköistymistä koskevassa muutostilanteessa.

Toteutin tutkimuksen empiirisenä tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskohteena oli Lapin maistraatti. Tutkimuksen empiirisenä tarkoituksena oli tarkastella millaisia mahdollisuuksia ja haasteita sähköistyvään hallintoon liittyvät uudet työ- ja toimintatavat toivat henkilöstön työhyvinvoinnille ja miten ne vaikuttivat henkilöstön työhyvinvointiin. Lisäksi selvitin millaisia edellytyksiä sähköistyvä hallinto asetti henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiselle. Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluilla, joihin osallistuivat kuusi osastosihteereinä ja ylitarkastajina työskentelevää työntekijää. Aineiston analysoin ja tulkitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jolloin käytin aiempaa tutkimuskirjallisuutta apuna ilmiön käsitteellistämässä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tieto- ja viestintäteknologia vaikuttaa välillisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Julkisen hallinnon henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa kiinnittyy myönteisessä ja kielteisessä mielessä työergonomian, työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden, työn hallinnan, muutoksen hallinnan, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden käsitteisiin. Sähköistyvässä hallinnossa selviytyminen edellyttää henkilöstöltä uuden oppimista ja myönteistä asennetta muutosta kohtaan. Sähköistyminen nähdään mahdollisuutena muun muassa sujuvaan työn tekemiseen, itsensä kehittämiseen ja parhaimmillaan asiakkaiden paremman palvelukokemuksen tuomaan tyytyväisyyteen. Tulosten mukaan työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi on vielä tarvetta. Henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota kommunikointiin, tiedottamiseen, kouluttamiseen, perehdyttämiseen, roolien selkeyteen sekä kannustaa työntekijöitä oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, sähköinen hallinto, digitalisaatio, julkinen hallinto, työntekijät

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	1
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
2. SÄHKÖINEN JULKINEN HALLINTO	10
2.1. Sähköinen hallinto käsitteenä	10
2.2. Sähköisen hallinnon käyttöönotto	12
2.2.1. Sähköisen julkisen hallinnon kehityskaari	12
2.2.2. Sähköisen hallinnon tavoitteet ja haasteet organisaation näkökulmasta	15
2.2.3. Sähköisen hallinnon käyttöönotto	20
2.3. Sähköisen hallinnon käyttöönotto henkilöstön työn näkökulmasta	21
3. TYÖHYVINVOINTI.....	27
3.1. Työhyvinvointi käsitteenä	27
3.2. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehityskaari	30
3.3. Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta	33
3.3.1. Yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaava työhyvinvointitalo-malli.....	33
3.3.2. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	35
3.3.3. Hyvän työhyvinvoinnin edellytykset	40
3.4. Henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa	43
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
4.1. Case Lapin maistraatti	49
4.2. Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ja laadullinen tutkimus.....	51
4.2.1. Hermeneuttinen tutkimusperinne	51
4.2.2. Laadullinen tutkimus.....	53
4.3. Tutkimuksen aineisto, aineistonkeruu ja analyysi	55
4.3.1. Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	55
4.3.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	60

4.4. Tutkielman luotettavuuden arviointi	62
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
5.1. Sähköistyvä hallinto työympäristönä.....	69
5.1.1. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto haastateltavien työssä.....	69
5.1.2. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto sujuvoittaa työtä – vai sujuvoittaako? 74	
5.2. Sähköistyvän julkisen hallinnon asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyöntekijöiden työhyvinvointi	79
5.2.1. Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden fyysinen työhyvinvointi	79
5.2.2. Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden henkinen työhyvinvointi	81
5.2.3. Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen	86
5.3. Yhteenveto: työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa	91
5.3.1. Sähköistymiseen liittyvien uusien toiminta- ja työtapojen vaikutukset työhyvinvointiin	91
5.3.2. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen sähköistyvässä hallinnossa.....	99
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	101
LÄHTEET.....	104
LIITTEET.....	115
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö ja sen osatekijät (Laine et al. 2016).....	30
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tutkimuksen historiaa kuvaava malli	32
Kuvio 3. Työhyvinvointitalo (Virtanen & Sinokki 2014).....	34
Taulukko 1. Haastattelurungon taustalla olevat keskeiset teoreettiset teemat ja niiden operationalisointi.....	58
Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta (Tuomi & Sarajärvi 2013 mukailten).....	62

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Julkinen hallinto ja sen toimintaympäristö ovat muutoksessa. Tämä toimintaympäristö on täynnä haasteita, joita ovat muun muassa globalisaatio, väestön ikääntyminen, huoltosuhteen heikkeneminen ja suhdannevaihtelut. Julkisella hallinnolla on käytössään rajalliset resurssit, joita on käytettävä taloudellisesti ja vaikuttavasti. Vastaavasti julkisten palvelujen käyttäjät ja kansalaiset odottavat, että rajalliset resurssit eivät kuitenkaan kohtuuttomasti heikentäisi julkisia palveluja tai vähennä julkisen hallinnon velvoitteita. Pikemminkin julkiselta hallinnolta odotetaan, että palvelut muuttuisivat entistä käyttäjälähtöisemmiksi. Tällöin julkiset palvelut olisivat asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman sopivia ja asiointi vaivatonta. Toimintaympäristön odotukset ja haasteet vaativatkin julkista hallintoa muuttumaan. Yleisesti ottaen julkinen hallinto onkin kokenut paradigmanmuutoksen kohti uuden julkisen hallinnan mallia. Tällöin hallinnon toiminnassa painottuvat julkisen arvon tuottaminen ja toimiminen monitoimijaisissa verkostoissa. (Hakari 2013.) Julkisten palveluiden tuottamisen näkökulmasta uudistuminen merkitsee sitä, että tavoitteena on tuottaa käyttäjien palvelutarpeita vastaavia julkisia palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa.

Julkisen hallinnon ja toimintaympäristön muutoksessa tieto- ja viestintäteknologia voidaan nähdä niin yhteiskunnallisen kuin hallinnon muutosten aiheuttajana ja toisaalta ratkaisuna hallinnon kohtaamiin haasteisiin. Teknologiaa voidaankin lähestyä sen suoran vaikuttavuuden näkökulmasta ja toisaalta välineellisestä näkökulmasta (Anttiroiko 2011, 172–173). Tällä käyttöönotettavalla tieto- ja viestintäteknologialla tarkoitetaan sähköisiä laitteistoja kuten tietokoneita ja mobiililaitteita. Sillä tarkoitetaan myös erilaisia sähköisiä järjestelmiä, joiden avulla voidaan esimerkiksi hallita tietoa ja viestiä organisaation sisällä tai sen ulkopuolisille sidosryhmille. (Dixon 2010, 419; Henman 2010, 30; Voutilainen 2009, 40.) Sähköinen hallinto tarkoittaa tämän tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa ja hyödyntämistä julkisessa hallinnossa (mm. Leinonen et al. 2016; Voutilainen 2009, 40).

Tieto- ja viestintäteknologia näyttäytyy yhtenä merkittävänä mahdollisuutena hallinnon prosessien kehittämiseksi sekä myös sen taloudellisten tavoitteiden edistämiseksi. Tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksien merkittävyyttä kuvastaa myös se, että julkisen sektorin digitalisoinnista on tullut yksi hallituskauden kärkihankkeista (Valtioneuvoston kanslia 2015, 26). Monet käyttöö-

otossa edelläkävijöinä olevat julkishallinnolliset organisaatiot tarjoavatkin jo laajasti erilaisia sähköisiä palveluja ja ovat mukana sosiaalisessa mediassa. Julkisen hallinnon näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton nähdään nopeuttavan ja tehostavan työtä, mikä mahdollistaa tehokkaan ja taloudellisen toiminnan. Julkisten palveluiden käyttäjille tämä muutos näyttäytyy mahdollisuutena laadukkaampiin ja tavoitettavuudeltaan parempiin julkisiin palveluihin. (mm. Syväjärvi 2011; Ihalainen 2010.)

Paikallishallinnon virkailijan työn näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian rooli työtehtävien hoitamisessa tulee lisääntymään. Työelämässä hyödynnetäänkin yhä enemmän tieto- ja viestintäteknologiaa (mm. Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 32). Henkilöstön työn näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian potentiaalina on vähentää prosesseista ydintehtävän kannalta tarpeettomia rutiinitehtäviä eli ylimääräistä manuaaliryöstöä. Se on siis mahdollisuus oman työn rationalisoitumiseen, mikä mahdollistaa muun muassa keskittymisen itse ydintyöhön. Tämä voi näkyä julkisen hallinnon virkailijan työssä esimerkiksi siten että järjestelmät mahdollistavat tiedon säilyttämisen ja arkistoinnin jolloin tarpeellisia tietoja voi hakea vaivattomasti sähköisestä arkistosta. Tieto- ja viestintäteknologia voi myös nopeuttaa työtä, mikä voi näkyä esimerkiksi viestinnän nopeutumisena ja tavoitettavuuden parantumisena sähköisen viestinnän laajentumisen myötä.

Tieto- ja viestintäteknologian tuomien potentiaalisten mahdollisuuksien saavuttaminen ei kuitenkaan ole usein aivan yksinkertainen asia. Käyttöönotossa ilmenee usein haastavia tilanteita kuten teknisiä häiriöitä (Mäkitalo & Paso 2008; Tummers & Rocco 2015). Lisäksi uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto merkitsee muutoksia työntekijän tekemälle työlle. Se voi muuttaa merkittävästi virkailijan työn tekemisen tapoja varsinkin jos töitä on tehty pitkään manuaaliryöstönä paperisten asiakirjojen parissa. Tällöin sähköiset laitteet ja järjestelmät tulevat keskeiseksi osaksi ja välineeksi omien työtehtävien hoitamisessa. Teksti luetaan ruudulta paperisten asiakirjojen läpikäymisen sijaan, ja sähköiset viestintävälineet kuten sähköposti ja online-viestintä korvaavat vähintään osittain kasvokkain kohtaamisia sekä puhelinkeskusteluja. Franssilan et al. (2014, 50) mukaan tietokoneella työskentely lisääntyy tulevaisuudessa kun kokoukset ja yhteistyömuodot muuttuvat virtuaalisiksi, joten kyse on merkittävästä muutoksesta. Kuten muutokset yleensä, myös sähköistyminen aiheuttaa epävarmuuden tuntemuksia ja muutosvastarintaa työyhteisössä (Ihalainen 2010, 155). Tämä epävarmuus voi liittyä esimerkiksi työpaikkojen säilymiseen (mm. Koistinen 2017, 163; Nätti & Pyöriä 2017).

Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto vaatii sen käyttäjää eli työntekijää muuttumaan työvälineiden ja tapojen muutoksen mukana. Tämä tarkoittaa että työntekijän on opeteltava uusien laitteistojen ja järjestelmien käyttöä sekä sitä miten näitä järjestelmiä hyödynnetään oman työn tukena. ILO:n (2017, 8) mukaan tämä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä puutteet tieto- ja viestintäteknologian käytön taidoissa on nimetty yhdeksi Euroopan unionin digitaalisen talouden ja kilpailukyvyyn kehittymisen keskeiseksi esteeksi. Kyky oppia ja muuttaa omia toimintatapoja näytettyvät edellytyksinä sille, että tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta saadaan paras hyöty irti. Siksi tieto- ja viestintäteknologian tuomien mahdollisuuksien saavuttamiseksi tulisi tukea tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäviä työntekijöitä. ILO:n (2017, 9) mukaan nykyisessä työelämässä tarvitaan elinikäistä oppimista, mahdollisuuksia parantaa kompetensseja sekä keskeisten työelämässä tarvittavien taitojen ylläpitoa. Tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa ei riitä, että uudet laitteet tai järjestelmät vain ilmestyvät työpöydälle ja tietokoneelle, vaan tieto- ja viestintäteknologialle asetettujen tavoitteiden ja odotusten saavuttamisessa tarvitaan koko henkilöstön mukanaoloa ja henkilöstöstä löytyvää inhimillistä pääomaa. Ilman koko henkilöstön panosta tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuudet eivät tule hyödynnettyä täysimääräisesti.

Sähköisellä hallinnolla ja työhyvinvoinnilla on se yhtäläisyys, että parhaimmillaan molemmat näyttäytyvät mahdollisuutena niin organisaation, julkisten palvelujen käyttäjän kuin työntekijänkin näkökulmasta. Parhaimmillaan hyvinvoiva henkilöstö on tehokas, palvelualtis ja voi työssään hyvin (Laine 2013, 25). Sinänsä työhyvinvointi on kuitenkin laaja ilmiö hallittavaksi, sillä sitä voidaan tarkastella niin yksilöllisen kokemuksen kuin siihen laajasti vaikuttavien eri tekijöiden näkökulmista (Spencer & Budd 2015). Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, kuten yksilön fyysinen terveys, työn sisältö, työn hallinta, ihmissuhteet työyhteisössä ja työn ulkopuolella sekä johtaminen (mm. Laine et al. 2016; Robertson & Cooper 2011; Tarkkonen 2016). Työhyvinvointi on myös muuttuva ilmiö, jolloin muutokset siihen vaikuttavissa tekijöissä saattavat vaikuttaa myös yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen (Laine 2013, 42). Tämä tekee ilmiöstä varsin laaja-alaisen ja monivaikutteisen - ehkä monimutkaisenkin.

Työhyvinvointia ilmiönä on tutkittu verraten paljon suomalaisessa ja kansainvälisessä tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin pitkä tutkimustausta seuraa myös työelämän muutosta, jolloin erilaiset kysymykset ovat olleet työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä eri aikakausina (Laine 2013). Työelämän muutos vaatii kiinnittämään huomiota erilaisiin työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin, jolloin tarve työhyvinvoinnin tutkimukselle ei ole hävinnyt. Työelämän muutos on johtanut siihen että kuormittavuus työssä on enemmän henkistä kuin fyysistä (työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Viime aikoina nousseet työvoiminnan, henkisen hyvinvoinnin ja positiivisen psykologian tarkastelut

ilmentävät osaltaan sitä, että tutkimus on muuttunut fyysisestä kuormittavuudesta enemmän psyykkisen jaksamisen tutkimiseksi (mm. Tarkkonen 2016; Luomala et al. 2008; Syväjärvi et al. 2012). Henkistä hyvinvointia haastavien syiden tutkimuksen ohella on tutkittu yhä enenevässä määrin sitä millaisilla keinoilla työssä jaksetaan ja toisaalta millaiset tekijät edistävät työntekijän henkistä työhyvinvointia.

Tieto- ja viestintäteknologiasta johtuva työtapojen ja kenties työnkuvan muutos on merkittävä asia työntekijän tekemälle työlle. Muutokseen kohti sähköistyvää hallintoa liittyy mahdollisuuksia ja myös epävarmuustekijöitä. Siksi sähköistyvän hallinnon vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ei pitäisi sivuuttaa, eikä ottaa itsestäänselvytenä työntekijöiden osaamista ja jaksamista digitalisaatiota koskevassa muutoksessa. Tämän tutkielman tarkoituksena on kiinnittyä niihin työhyvinvoinnin osatekijöihin, jotka osaltaan ovat yhteydessä sähköistyvään työhön ja työtapojen muutokseen julkisen hallinnon organisaatiossa. Tämän ymmärryksen kautta voi selvittää, millaiset sähköistyvään hallintoon liittyvät toiminta- ja työtavat mahdollistavat ja haastavat henkilöstön työhyvinvointia, miten ne haastavat tai mahdollistavat sekä millaisilla käytännöillä näitä haasteita voisi pyrkiä hallitsemaan. Tämän tiedon avulla voidaan löytää niitä työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä, joihin sähköistyvässä hallinnossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota jotta koko henkilöstö voi hyvin.

Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastelen aihetta Lapin maistraatin kontekstissa. Maistraatissa on käynnissä muutamia suuria muutoshankkeita. Toinen niistä on suunniteltu organisaatiomuutos yhdistämistavoitteineen, sillä tällä hetkellä jokainen maistraatti toimii omana itsenäisenä alueellisenä maistraattina. Siten organisaatiomuutoksen tavoitteena on yhdistyä yhdeksi itsenäiseksi valtakunnalliseksi maistraatiksi tai vastaavasti yhdistyä jonkin toisen julkisen hallinnon organisaation kanssa. Toinen ja erityisesti tutkielman kannalta keskeinen muutoshanke on maistraatin digitalisoiminen eli tavoitteena on lisätä ja laajentaa työssä ja palveluissa tieto- ja viestintäteknologian käyttöä. Konkreettisena tavoitteena on laajentaa nykyisiä sähköisiä palveluja asiakkaille sekä ottaa käyttöön uusi asiankäsittelyjärjestelmä, joka tukee aiempaa paremmin vireille tulevien asioiden käsittelyä. Uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton perimmäisenä tarkoituksena on siis saada toimintaprosessit mahdollisimman sähköisiksi. Empiirisestä aineistosta välittyikin muutoksen tila ja sen tuoma odotusten ja epäilystenkin tunne henkilöstön tulevaa työtä kohtaan.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman aiheena on henkilöstön näkemykset ja kokemukset työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella millaisena näyttäytyy henkilöstön työhyvinvointi julkisessa hallinnossa, jossa otetaan käyttöön uutta tieto- ja viestintäteknologiaa. Henkilöstöllä tässä yhteydessä tarkoitan julkishallinnon organisaatiossa työskenteleviä asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyö-tyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä. Sähköistyvällä hallinnolla puolestaan tarkoitan julkista hallintoa tai julkisen hallinnon organisaatiota, joissa ollaan ottamassa käyttöön tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuja. Tutkielmassa korostuvat työn näkökulma ja tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa koskeva muutostilanne.

Tutkielman ilmiötä eli henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa pyrin ymmärtämään työhyvinvoinnin osatekijöistä käsin. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, jolloin sen eri osatekijät ovat vaikuttamassa yksilön työhyvinvointiin. Moniulotteisuutta lisää se että kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät vaikuta jokaiseen yksilöön samalla tavoin. Työhyvinvoinnin eri osatekijät voivat vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin myönteisesti, kielteisesti tai vastaavasti näinä molempina yhtä aikaa. Tutkimusaiheen kannalta on hyvä huomata, että kaikki osatekijät eivät myöskään liity itsessään sähköiseen hallintoon ainakaan yhtä vahvasti. Tämän takia pyrin paikantamaan ne työhyvinvoinnin osatekijät, jotka sähköiseen hallintoon keskeisesti liittyvät. Apuna tässä paikannuksessa käytän aihetta sivuavaa aiempaa teoreettista keskustelua.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta keskeisestä käsitteestä, jotka ovat sähköinen hallinto ja työhyvinvointi. Sähköisestä hallinnosta käsitteelen erityisesti julkisen hallinnon sähköistymistä, sähköistymisen tavoitteita ja haasteita sekä käyttöönoton prosessin vaihteita organisaation näkökulmasta. Lisäksi tarkastelen tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa ja hyödyntämistä henkilöstön työn näkökulmasta. Työhyvinvoinnin osalta tarkastelen sen käsitteellistä kokonaisuutta, työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksellisia painopistealueita, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä hyvän työhyvinvoinnin edellytyksiä. Lopuksi tarkastelen pääkäsitteiden välisiä yhteyksiä, joita on jonkin verran selvitetty myös aiemmassa tutkimuksessa. Tieto- ja viestintäteknologian yhteyttä fyysiseen terveyteen ovat nostaneet esille esimerkiksi Sparks et al. (2001) ja Lehtelä et al. (2008), joiden mukaan näyttöpäätetyö on yhteydessä terveydellisiin haittoihin. Sen sijaan Tummers ja Rocco (2015) ovat tarkastelleet asiakaspalvelutyöntekijöiden selviytymistä sähköisen työympäristön haasteissa. Giritli Nygrenin et al. (2013) artikkelissa on puolestaan käsitelty asiakkai-

den sähköisten palveluiden laajentuneen käytön seurauksia julkisen hallinnon työntekijöiden työhön. Myös työstä aiheutuvien keskeytysten vaikutusta työhyvinvointiin on tarkasteltu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (ks. Kalliomäki-Levanto 2009).

Yksi keskeinen tutkimusaihetta sivuava käsite on informaatioergonomia, jossa tarkastellaan tieto- ja viestintäteknologisten työvälineiden aiheuttamaa kuormitusta sekä toisaalta niiden käytettävyyttä ja käyttäjän kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologisia välineitä (Franssila et al. 2014). Franssilan et al. (2014, 11) mukaan informaatioergonomiassa keskitytään tietointensiivisten työprosessien tarkasteluun. Informaatioergonomian tavoitteena on selvittää kuormittavuustekijöitä, jotka liittyvät sähköiseen työympäristöön ja vuorovaikutukseen siellä sekä informaatiokäyttäytymiseen. Mäkinen et al. (2014, 14–15) ovatkin liittäneet informaatioergonomiassa käsitellyn informaatiokuorman yhdeksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Tämän ohella tietotyön henkistä kuormitusta on selvitetty myös teknostressin käsitteen kautta, jossa teknologiasta ja tietointensiivisestä työstä aiheutuva stressi vaikuttaa muun muassa työntekijän työtyytyväisyyteen (ks. Tarafdar et al. 2011, 304–305). Vaikka aiemmassa tutkimuksessa on sivuttu tarkastelemani aiheetta, ei suomalaisessa tutkimuksessa hallintotieteen alalla ole tehty nimenomaan julkisen hallinnon henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa käsittelevää tutkimusta. Siksi näen että tutkimuskohde ja hallintotieteen näkökulma aiheeseen tekevät tutkimuksestani ainutkertaisen.

Työhyvinvointia koskeva tutkimus on ajankohtaista, sillä yhteiskunnalliset tavoitteet työurien pidentämiseksi edellyttävät työelämän laatuun ja houkuttelevuuteen panostamista. Toisaalta työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn eli tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi työhyvinvointi voidaan nähdä yleisenä terveyden, onnellisuuden ja elämänlaadun edistämisenä, mikä on ajankohtainen aihe yhteiskunnallisessa keskustelussa. (Laine 2013, 22–26.) Koska työelämä on yhä enemmän tieto- ja viestintäteknologian sävyttämää, on työhyvinvoinnin tarkastelu tässä kontekstissa ajankohtaista. Aihe on tärkeä, sillä se keskittyy henkilöstön jaksamiseen ja työn kuormittavuustekijöihin sähköiseksi muuttuvassa hallinnon työympäristössä, millä on merkitys niin organisaation tuottavuuteen ja tulevaisuuteen kuin myös yksilöiden elämään yleensä.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstön näkemysten osalta erityisesti työhyvinvoinnin mahdollisuuksia ja haasteita toiminta- ja työtapojen sähköistymisessä. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa ja hyödyntämisessä ilmenee haasteita, jotka voivat osaltaan lisätä työntekijän työn kuormittavuutta. Julkisen hallinnon henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota näihin haastaviin tekijöihin ja löytää tarvittava tuki haittojen hallitsemiseksi.

Toisaalta ilmiön ymmärtämisen kannalta on myös tärkeä selvittää tieto- ja viestintäteknologian tuomat mahdollisuudet työhyvinvoinnille ja panostaa näihin tekijöihin. Myös muun muassa Syväjärvi et al. (2012) ovat tutkimuksessaan lähestyneet työhyvinvointia työvoiminnan käsitteen kautta, jolloin heidän mukaansa on tärkeä tarkastella työhyvinvointiin liittyvää ilmiötä sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin kautta täsmällisen ymmärryksen aikaansaamiseksi.

Tutkimus on empiirinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena on Lapin maistraatti. Empiirisestä näkökulmasta tutkielman tavoitteena on tarkastella henkilöstön sähköistyvää työympäristöä sekä siinä ilmeneviä mahdollisuuksia, haasteita, edellytyksiä ja tuen tarpeita. Tämä kytkeytyy tutkielman tarkoitukseen eli sen ymmärtämiseen, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöllä on työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa. Tutkimuksen toisena empiirisenä tavoitteena on nostaa esille kehittämisehdotuksia esimiestyön tueksi, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa. Nämä ideat ovat yhteydessä tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviin työhyvinvoinnin haasteisiin. Siten tutkimuksen arvo on nimenomaan käytänteoreettinen, sillä parhaimmillaan tulosten avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin tukemista siihen suuntaan että se vastaisi aiempaa paremmin tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönottavan ja hyödyntävän hallinnon työntekijän tuen tarpeita. Henkilöstön työn sujumisen ja osaamisen kysymykset ovat keskiössä sähköistyvässä hallinnossa, joten työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen avulla voidaan vaikuttaa uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton onnistumiseen ja siten käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Tapaustutkimuksen tuloksista ei voi tehdä kattavia yleistyksiä, mutta se voi kuitenkin tuoda parhaimmillaan vinkkejä myös muille samankaltaisessa tilanteessa oleville julkisen hallinnon työyhteisöille henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi.

Tutkielman tutkimustehtävässä selvitän millaisia näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöllä on työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa.

Empiriaa ohjaa lisäksi kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millaiset julkisen hallinnon sähköistymiseen liittyvät uudet toiminta- ja työtavat mahdollistavat tai haastavat henkilöstön työhyvinvointia ja millainen vaikutus näillä on henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin?
2. Miten johtamisella voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa?

Lapin maistraatti on yksi yhdeksästä Suomen maistraatista, jotka kukin toimivat tällä hetkellä omina itsenäisinä maistraatteina. Lapin maistraatti koostuu neljästä yksiköstä, jotka sijaitsevat Kemissä, Kemijärvellä, Kittilässä ja Rovaniemellä. Maistraatit ovat valtion paikallishallinnon viranomaisia, joiden tehtävänä on edistää yhteiskunnan toimivuutta ja yhteiskäyttöisen tiedon saatavuutta huolehtimalla rekistereistä ja niiden tietosisällöistä sekä turvata palvelun käyttäjien perusoikeuksien toteutuminen yhteiskunnassa. Maistraatit vastaavat muun muassa toimialueensa väestötiedoista ja holhousasioista, minkä lisäksi siellä hoidetaan myös julkisen notaarin tehtäviä ja siviilivihkimisiä. Maistraattien tehtävinä ovat myös nimenmuutosasiat, avioliiton esteiden tutkinta ja perukirjojen osaksluetteloiden vahvistaminen. Maistraatti on jaettu kahteen vastuualueeseen, joita ovat holhous sekä niin sanotut yhdistetyt palvelut eli henkilö-, perhe-, ja perintöoikeudelliset palvelut, vihkiminen ja todistajapalvelut. (Lapin maistraatti 2017; Maistraatti 2017b.)

Lapin maistraatissa on käynnissä digitalisointi-hanke, jolloin siellä pyritään laajentamaan verkkopalveluja käyttäjille. Vuoden 2017 alussa onkin otettu käyttöön uusia sähköisiä palveluja ja tarkoitus on laajentaa näitä lisää. Myös maistraatin sisäisiä toimintaprosesseja pyritään digitalisoimaan. Keskeisin tämänhetkinen hanke on ottaa käyttöön uusi asiankäsittelyjärjestelmä, jossa asiakkaiden tekemät sähköiset lupahakemukset ja ilmoitusasiat voidaan käsitellä maistraatin sisällä kokonaan sähköisesti. Tällä hetkellä prosessi edellyttää kuitenkin vielä paperityötä. Vaikka maistraatti onkin sähköistymisessä vielä varsin alkutaipaleella, on sillä kuitenkin käytössä erilaisia tieto- ja viestintäteknologisia välineitä, kuten verraten uusi pikaviestintäjärjestelmä, sähköposti, erilaisia rekistereitä, nykyinen asiankäsittelyjärjestelmä, sähköinen ajanvaraus ynnä muut sähköiset palvelut asiakkaille verkossa. Lapin maistraatti on hyvä tutkimuskohde tälle empiiriselle tapaustutkimukselle, sillä tieto- ja viestintäteknologiaa on käytetty työssä jo pidemmän aikaa, mutta uutta tieto- ja viestintäteknologiaa on kuitenkin otettu käyttöön siten että henkilöstöllä on muistissa millaista työ oli ennen kuin jokin järjestelmä oli ollut käytössä. Lisäksi laajamittainen digitalisointi näyttää olevan vielä edessäpäin, jolloin on mielenkiintoista ikuistaa tällainen sähköistyvän hallinnon muutostilanne ja sen aiheuttamat tuntemukset henkilöstössä. Myös Lapin maistraatin kanssa käydyssä keskustelussa nousi esille erityinen tarve työhyvinvointia ja toisaalta sähköistä hallintoa käsittelevälle tutkimukselle. Heillä on tarve selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja tuen tarpeita.

Empiirisessä osiossa tarkastelin erityisesti työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien yhteyksiä sähköistyvään hallintoon sekä myös henkilöstön tämänhetkistä kokemusta työhyvinvoinnistaan sähköistyvässä hallinnossa. Toteutin empiirisen osion teemahaastatteluina, joissa kävin aiheen ja tutki-

muskysymysten kannalta keskeiset teemat läpi kunkin haastateltavan kanssa (Ruusuvuori & Tiit-tula 2005, 22–23; Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–48). Haastateltavina olivat kuusi Lapin maistraatin työntekijää useista eri yksiköistä. Haastateltavat työskentelivät osastosihteerien tai ylitarkastajien ammattiryhmissä holhouksen ja yhdistettyjen palvelujen vastuualueilla.

Haastattelujen jälkeen litteroin nauhoitetun haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon, minkä jäl-keen analysoin aineiston sisällönanalyysin menetelmin. Etsin aineistosta teemoja, jotka kuvasivat henkilöstön näkemystä ja kokemusta työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa. Yhdistelin näitä aineiston teemoja ja kuvasin millaisena tämänhetkinen sähköistyvä työympäristö henkilöstön näkökulmasta näyttäytyy sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita sekä tuen tarpeita sähköistyvä hallinto tuo henkilöstön työhyvinvoinnille. Lisäksi nostin aineistosta ideoita siitä miten henkilös-tön työhyvinvointia voisi tukea vielä lisää. Analyysi eteni aineistolähtöisesti, mutta analyysin abst-rahointivaiheessa yhdistin aineistosta nousevat teemat teoreettisessa viitekehyksessä tarkastele-miini käsitteisiin. Siten menettelytapa noudatteli teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

2. SÄHKÖINEN JULKINEN HALLINTO

2.1. Sähköinen hallinto käsitteenä

Sähköinen hallinto eli e-government tarkoittaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa julkisessa hallinnossa (Leinonen et al. 2016, 21). Se on hallinnon rutiinitoiminnan automatisoimista (Dixon 2010, 339, 419). Siten sähköisen hallinnon käsitteessä korostuu prosessinäkökulma, jolloin hallintotoimien sähköistämässä eli toimintojen, prosessien ja työntekijöiden tehtäväkuvien uudelleenmuotoilussa on keskiössä tieto- ja viestintäteknologia (Ihalainen 2010, 112–113). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton ohella sähköinen hallinto tarkoittaa myös tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä julkisessa hallinnossa. Sähköisessä hallinnossa viranomaiset hyödyntävät tieto- ja viestintäteknologiaa hallinnollisissa prosesseissa. (Voutilainen 2009, 40; Larsson & Grönlund 2016, 105; Henman 2010, 3.)

Tieto- ja viestintäteknologia tarkoittaa laajaa joukkoa erilaisia sähköisiä laitteita kuten tietokoneita ja mobiililaitteita. Lisäksi se kattaa laajasti erilaisia sähköisiä ohjelmistoja ja hallinnossa hyödynnettäviä työkaluja kuten tietokannat tai intranet-toiminnot. (Dixon 2010, 419; Henman 2010, 30.) Sähköisen hallinnon osatekijöitä ovat esimerkiksi sähköiset asiointipalvelut, sähköiset asiainhallintajärjestelmät, operatiiviset perus- ja taustajärjestelmät sekä muut sellaiset sähköiset järjestelmät, joissa hallinto kommunikoi toisten instituutioiden ja sidosryhmien kanssa. Sähköinen hallinto lainsäädännön näkökulmasta kattaa tekstiviestit, mutta pelkkä puhelinasiointi ei siihen kuulu. (Henman 2010, 30; Voutilainen 2009, 47.)

Sähköiseen hallintoon liittyy myös relaationäkökulma, jossa sähköistä hallintoa jäsennetään eri toimijoiden välisten suhteiden kautta. Tällöin sähköinen hallinto näyttäytyy julkishallinnon sisäisinä ja ulkoisina suhteina. Sähköistä hallintoa voidaan jäsentää esimerkiksi hallinnon keskinäisten suhteiden näkökulmasta ja toisaalta hallinnon ja kansalaisten välisen suhteen näkökulmasta. Sähköinen hallinto ei siis ole yksipuolista hallinnon tiedottamista, vaan myös hallinnon sisäisen vuorovaikutuksen uudelleen muotoilua sekä uudenlaisia suhteita kansalaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Ihalainen 2010, 82, 112–113; Homburg 2008, 87, 90.) Vastaavasti esimerkiksi Leinonen et al. (2016, 22–24) artikkelissa relaatioiden näkökulma on erotettu kokonaan omaksi käsitteeksi, e-governanceksi eli sähköiseksi hallinnaksi. D'Agostinon et al. (2011, 3–4) mukaan sähköinen hallinto tarkoittaa sähköisesti tuotettuja hallinnon palveluja käyttäjille, kun taas e-governance käsittää sähköisen vuorovaikutuksen hallinnon ja kansalaisten välillä.

Sähköisessä hallinnossa tuotetaan tietoa, sähköisiä palveluja sekä suoritetaan muita viranomais-toimia. Siellä tiedotetaan, viestitään ja kommunikoidaan tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Hu et al. 2010, 591; Leinonen et al. 2016, 21.) Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä tarkoituksena on saavuttaa hallinnon strategiset tavoitteet (Hu et al. 2010, 591). Sen tavoitteena on tehostaa julkishallinnon toimintaa (Voutilainen 2009, 42). Tehokkuuden ohella tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton tavoitteita voidaan katsoa myös sidosryhmien ja julkisten palvelujen käyttäjien näkökulmasta. Tällöin kustannusten vähenemisen ohella pyritään siihen, että hallinnosta tulisi käyttäjälähtöinen ja läpinäkyvä. (Homburg 2008.)

Syväjärven (2011, 174) mukaan sähköinen asiointi ja palvelut kiinnittyvät osaksi sähköisen hallinnon käsitettä. Sähköinen asiointi tarkoittaa hallinnon viranomaisessa asiointia tai asioiden hoitamista tieto- ja viestintäteknologisten palvelujen avulla (Voutilainen 2009, 46; Pajukoski 2004, 15). Se on verkossa toimimista kansalaisen palvelutarpeen täyttämiseksi. Se voi siis olla käyttäjän omien tietojen katselua, vuorovaikutusta palvelun tuottajan kanssa sekä anonyymiä verkkopalvelujen käyttöä. Sähköiseksi asiointiksi katsotaan myös sellainen monivaiheinen asian hoito, johon sisältyy sähköisten verkkopalveluiden käytön ohella esimerkiksi puhelinsoitto tai asiakaskäynti. (Hyppönen et al. 2014, 13.) Sähköinen asiointi on tiedon vaihdantaa niin hallinnon sisällä kuin hallinnon ja asiakkaan välillä (Pajukoski 2004, 15). Näin ollen sähköistä asiointia voidaan tarkastella viranomaisen tai asiakkaan toiminnan näkökulmasta, mutta yhdistävänä tekijänä on asioiden hoitaminen (toiminta) tieto- ja viestintäteknologian avulla.

Sähköisillä palveluilla tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologian välityksellä toimivaa palvelua (Voutilainen 2009, 46; Lindgren & Jansson 2013, 7–9). Välittävänä tieto- ja viestintäteknologiana voidaan nähdä internet, tekstiviestit sekä mobiilisovellukset, minkä lisäksi teknologia yhdistyy myös organisaation sisäisiin taustajärjestelmiin (Lindgren & Jansson 2013, 7–9). Näitä ovat esimerkiksi asianhallintajärjestelmät (Voutilainen 2009, 58). Teknisen näkökulman ohella sähköisiin palveluihin liitetään myös governance-tyyppinen näkökulma, jossa sähköinen palvelu nähdään vuorovaikutuksena ja suhteessa sen käyttäjiin. Tämä merkitsee sähköisten palvelujen saavutettavuuden ja käytettävyyden kysymysten tarkastelun ulottuvuutta. (Lindgren & Jansson 2013, 7–9.) Toisaalta voisi ajatella, että saavutettavuus ja käytettävyys eli helppokäyttöisyys kuvaavat palvelun ominaisuuksia ja siten liittyvät myös tekniseen näkökulmaan.

Useimmiten sähköiset palvelut eivät sisällä palvelujen lopputulosta tai tuotetta kuten vaikkapa potilaan lääkinnällistä hoitoa. Ne ovat siis ennemmin kommunikointia tai hakemuksen tekoa jostakin julkisesta palvelusta. (Jansson & Lindgren 2012, 7.) Tästä esimerkkejä ovat tiedottamispalvelut,

asiakaspalaute- ja osallistumispalvelut, vireillepanopalvelut sekä vuorovaikutteiset sähköiset asiointipalvelut (Voutilainen 2009, 47). Homburg (2008, 93) puolestaan ryhmittelee palvelut tietopalveluihin, yhteydenottopalveluihin, oikeustoimipalveluihin, osallistaviin palveluihin sekä tiedonvaihtopalveluihin. Yhteisesti nämä palvelut merkitsevät joko yksisuuntaista tai kaksisuuntaista asiointia. Hallinto tarjoaa tietoa käyttäjille, käyttäjillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä ja saada asiansa käsittelyyn sähköisesti, sekä sähköistymisen kehittyessä heillä on mahdollisuus osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon. Ehkäpä siis sähköisen hallinnon kehittyessä sähköiset palvelut eivät enää ole vain kommunikointia ja hakemusten tekoa, vaan palveluita sekä muotoillaan että tuotetaan verkkoympäristöissä. Sähköisen hallinnon kehittyä hallinnan ja digitalisaation vaiheisiin palvelutuotantoon tulee mukaan dialogi eri teknologioiden ja palvelukanavien kautta sekä sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen palvelun tuottamisessa (Leinonen et al. 2016, 24).

Sähköisen hallinnon käsitteessä on tärkeä huomata kuinka julkisessa hallinnossa otetaan käyttöön ja hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. Tällöin teknologia kiinnittyy hallinnon eri toimintaprosesseihin. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa hallinnon tiedon jakamisen ja kommunikoinnin parantumisen niin sisäisesti kuin sidosryhmille. Siten sähköinen hallinto uudistaa ja muokkaa hallinnon toimintaprosesseja. Tutkielman empiirisen tutkimuksen kannalta sähköisen hallinnon käsitteessä korostuu juuri tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen hallinnon eri prosesseissa sekä julkisen hallinnon työntekijöiden työssä. Keskeistä on siis näiden järjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen henkilöstön näkökulmasta.

2.2. Sähköisen hallinnon käyttöönotto

2.2.1. *Sähköisen julkisen hallinnon kehityskaari*

Sähköisen hallinnon kehityskulkua voidaan kuvata kolmen päävaiheen avulla. Ensimmäisessä sähköisen hallinnon eli e-governmentin vaiheessa julkishallinnon organisaatiossa otetaan käyttöön tieto- ja viestintäteknologiaa. Hallinnossa aletaan käyttää erilaisia sähköisiä järjestelmiä. (Leinonen et al. 2016, 22–23.) Julkishallinnossa tämä vaihe on ollut tyypillinen 1970–1990-luvuille, jolloin tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa painottuvat järjestelmäkeskeisyys ja automatisaatio eli niin kutsuttu robotiikka (Syväjärvi et al. 2017, 10; Dixon 2010, 420). Dixonin (2010, 420) mukaan tämä vaihe tarkoittaa sähköisen hallinnon rutiinityön uudistamista. Tällöin internet korvaa tai parantaa hallinnon rutiineja virastoissa. Sähköisessä hallinnossa prosessien perusolemus tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta huolimatta säilyy melko muuttumattomana (Bannister

& Connolly 2012, 13). Esimerkiksi jonkin rekisterin käyttöönotto tai asiakirjan tekeminen sähköisessä järjestelmässä modernisoivat hallintoa, mutta ne eivät olennaisesti vaikuta hallinnon ja sidosryhmien välisiin hallintasuhteisiin.

Vuosituhanen vaihteessa alkaneena sähköisen hallinnon jälkisenä toisena vaiheena näyttäytyy sähköinen hallinta eli e-governance (Leinonen et al. 2016, 23–24; Syväjärvi et al. 2017, 10). Governance yleensäkin viittaa sanana hallintaan, hallinnan suhteisiin ja niiden kehittämiseen (Syväjärvi 2011, 174). Rakenteellisesta näkökulmasta governance-käsitteen voi nähdä määrittyvän ympäristönsä kautta tai hallintoa laajemmasta näkökulmasta, jolloin se käsittää hallinnon toiminnan useiden eri toimijoiden verkostomaisena prosessina (Larsson & Grönlund 2016, 105). Sähköisen hallinnan näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian avulla voidaan synnyttää uusia hallinnan muotoja. Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologia voi korvaa ihmisten tekemää työtä jolloin äärimmillään tämä voisi tarkoittaa sitä että keinoäly hoitaisi ihmisten sijasta esimerkiksi päätöksentekoa. (Bannister & Connolly 2012, 8–9, 13–18.)

Toiseksi sähköinen hallinta voi luoda uusia hallinnan muotoja rakenteellisesti alhaalta ylös, jolloin julkinen hallinto on yksi toimija monitoimijaisessa verkostossa. Esimerkiksi uusi tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa hallinnon aiempaa paremman läpinäkyvyyden ja uusien toimijoiden osallistamisen ja vaikuttamisen hallinnon toimintaan. Teknologian avulla on mahdollista osallistaa kansalaisia uudella tavalla suunnittelemaan ja järjestämään palveluja sekä sen avulla voi muuttaa hallinnan suhteita, kun yhteisö tulee yhä keskeisemmäksi toimijaksi hallinnan verkostossa. (Millard 2010, 6; Bannister & Connolly 2012, 8–9, 13–20.) Sähköinen hallinta merkitsee hallinnon muutosta, jolloin uudella tieto- ja viestintäteknologialla on mahdollista tuottaa lisäarvoa, sisältöä ja palveluita, jotka kehittävät omaa toimintaa paremmaksi (Leinonen et al. 2016, 23–24). Sähköisen hallinnan vaiheelle ovatkin tyypillistä toiminnalliset, sähköiseen asiointiin ja palveluihin liittyvät näkökulmat (Syväjärvi et al. 2017, 10).

Käynnissä olevassa sähköisen hallinnon kolmannessa vaiheessa eli digitaalisen hallinnan (digital governance) vaiheessa painottuvat vuorovaikutus, sosiaaliset verkostot, toimijoiden osallisuus ja kumppanuus (Syväjärvi et al. 2017, 10; Leinonen et al. 2016, 24). Sähköisen hallinnan ja myös digitalisaation vaiheille on siis tyypillistä vastavuoroinen viestintä sähköisten järjestelmien kautta. Kuitenkin digitalisaation vaiheessa näkyy yhä selvemmin sähköisen ekosysteemin muodostaminen. Tällöin eri toimijat voivat asioida ajasta ja paikasta riippumatta vuorovaikutteisesti sähköisten järjestelmien kautta. (Leinonen et al. 2016, 24.) Julkisten palveluiden tuotannossa digitaalisen hallinnan vaihe merkitsee monikanavaisia ja vuorovaikutteisia käyttäjien kanssa yhdessä tuotettuja

palveluja, joissa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa välineenä. Asiointi on siis tässä vaiheessa kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista eikä enää vain yksisuuntaista tiedostusta käyttäjille. (Milakovich 2012, 14, 16.)

Sähköisen hallinnon muutoksessa kohti sähköistä hallintaa on keskeistä nähdä nimenomaan muutos kohti käyttäjälähtöisyyttä ja julkisen arvon tuottamista yhdessä. Tällöin hallinnon tehokkuuden mittarina nähdään tuloksen teon lisäksi myös palvelujen vaikuttavuus ja käyttäjien tyytyväisyys. Digitaalisessa hallinnassa ei tähdätä vain palveluiden tehokkuuteen ja kehittämiseen, vaan sillä on myös laajemmat mahdollisuudet edistää demokratiaa ja kehittää avoimempaa ja kehittyneempää yhteiskuntaa julkisen ja yksityisten välisten kumppanuuksien ja muiden hallinnan muotojen avulla (Luna et al. 2015, 168). Tieto- ja viestintäteknologia on mahdollisuus parantaa palvelua ja sitä kautta tehostaa hallinnon toimintaa käyttäjiä osallistamalla. Homburgin (2008, 91) mukaan julkisen hallinnon uudistukset ja sähköisen hallinnon hankkeet painottuvatkin julkisen hallinnon ja kansalaisen välisen suhteen vahvistamiseen. Tässä internet luo monia mahdollisuuksia tukea kansalaisten aktiivista roolia sekä osallistaa heitä tai palvelun käyttäjiä hallinnon prosesseihin. Sen avulla heitä voidaan kuulla tai pyytää osallistumaan palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen (Greve 2015, 53–54).

Sähköisen hallinnan vaiheessa digitalisaatio ei ole enää koneistamista, tietokoneiden ja laitteiden käyttöönottoa, vaan ennemminkin uusien internetpohjaisten sovellusten hyödyntämistä, jotka ovat kansalaisten käytettävissä ja myös kehitettävissä (Dunleavy & Margetts 2010, 12–14). Vuorovaikutteinen viestintä mahdollistuu uudella Web 2.0 -teknologialla, joihin kuuluu esimerkiksi sosiaalinen media (Dixon 2010, 420; Millard 2010, 6). Sosiaalisen median sovellukset ovat alustoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen käyttäjien välillä ja sisällön tuottamisen yhdessä (Mergel & Bretschneider 2013, 391). Se mahdollistaa kommunikoinnin paikasta riippumatta (Greve 2015, 53). Sosiaalisesta mediasta onkin tullut yksi digitaalisen hallinnan kehittämisen osa-alueista, jonka avulla pyritään aiempaa toimivampaan ja tehokkaampaan tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja organisointiin. Sosiaalinen media tilana mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän, näkökulmien vaihtamisen ja jakamisen sekä ihmisten kollektiivisen toiminnan järjestämisen. Parhaimmillaan sen avulla voidaan osallistaa sidosryhmiä keskusteluun ja kansalaisia julkisen hallinnon toimintaan liittyvien kysymysten ratkaisemiseen. Se siis toimii hallinnon ja kansalaisten välisten suhteiden kehittämisalustana. (Syväjärvi et al. 2017, 11–12.) Sosiaalista mediaa on alettu käyttää julkisessa hallinnossa, koska viranomaisten edellytetään olevan siellä missä kansalaisetkin ovat. Lisäksi Christensenin (2012) mukaan sosiaalisessa mediassa julkaiseminen on omiaan parantamaan

käyttäjäkokemusta, kun hallinnon internetsivut ovat jo alkaneet käydä kankeiksi ja massiivisiksi. (ks. Leinonen et al. 2016, 22.)

Teknologisen kehityksen yhteiskunnallista merkittävyyttä kuvastaa esimerkiksi tietoyhteiskunta-käsitettä koskevat laajat yhteiskunnalliset ja tieteelliset keskustelut (Anttiroiko 2011, 173). Tieto- ja viestintäteknologiasta onkin tullut merkittävä hallinnon uudistaja. Tätä tukee myös tutkimuksen määrien vähittäinen kasvu tämän vuosikymmenen aikana. Silti sähköisen hallinnon tutkimus on ollut vielä suhteellisen vähäistä. (Rodríguez Bolívar et al. 2012, 84.) Tutkimuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna sähköisen hallinnon käsite ja tematiikka ovat nuorta, mutta tutkimusta on tehty useilla eri tieteenaloilla. Tutkimusta ja sähköisen hallinnon määrittelyjä on tehty hallinnon tutkimuksen ohella muun muassa informaatiotutkimuksen, oikeustieteen, informaatioteknologian tutkimuksen tutkimusaloilla. (Hu et al. 2010, 579; Syväjärvi 2011, 174–180.)

Organisaatiotutkimuksessa sähköistä hallintoa on tutkittu kvalitatiivisen, kvantitatiivisen ja näitä yhdistävän tutkimuksen menetelmin, mutta vuosina 2000–2012 sitä on tutkittu enemmän kvalitatiivisilla kuin kvantitatiivisilla menetelmillä. Haastattelu on ollut yleisin aineistonkeruumenetelmä. (Irani et al. 2012, 305–309; Rodríguez Bolívar et al. 2012, 86.) Monet tutkimukset ovat olleet tapaustutkimuksia, ja analyysimenetelminä on eniten käytetty regressioanalyysia ja vertailevaa analyysia. Suurin osa tutkimuksista on käsitellyt tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa ja hyödyntämistä julkishallinnossa tai vastaavasti kansalaisten osallistumista päätöksentekoon. (Rodríguez Bolívar et al. 2012, 84, 86.) Tutkimuskohteina ovat olleet muun muassa käyttäjät, hallinnon henkilökunta, hallinnon verkkosivut ja yksityisen sektorin sidosryhmät (Irani et al. 2012, 305–309). Tutkimusta on tehty hallinnon ja johtamisen (mm. Syväjärvi 2011; Leinonen et al. 2016), henkilökunnan (mm. Tummers & Rocco 2015; Giritli Nygren et al. 2013) ja myös palvelun käyttäjien näkökulmasta (mm. Axelsson et al. 2010).

2.2.2. Sähköisen hallinnon tavoitteet ja haasteet organisaation näkökulmasta

Tieto- ja viestintäteknologia on nähty eräänlaisena ratkaisuna 2000-luvun alun julkisen hallinnon haasteisiin (Milakovich 2012, 1). Uutta tieto- ja viestintäteknologiaa otetaan käyttöön organisaatioissa, koska sillä pyritään edistämään julkista arvoa niin julkisen hallinnon kuin palvelujen käyttäjienkin näkökulmasta (Lindgren & Jansson 2013, 13). Ensinnäkin tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolla tavoitellaan uuden julkisjohtamisen paradigman mukaista tehokkuutta ja taloudellisuutta julkisen hallinnon toimintaan (Syväjärvi 2011, 177; Luna et al. 2015, 167; Rodríguez

Bolívar et al. 2012, 80; Lindgren & Jansson 2013, 13; Milakovich 2012; Ihalainen 2010; Voutilainen 2009, 42). Tehokkuus voi ilmetä tässä yhteydessä esimerkiksi asiankäsittelyn nopeutena, henkilöstöresurssien käyttömäärinä tai taloudellisten resurssien tehokkaana käyttönä (Voutilainen 2009, 42). Tieto- ja viestintäteknologian on määrä vähentää hallinnollisia kustannuksia ja ajankäyttöä rutiinitehtävissä (ks. Rodríguez Bolívar et al. 2012, 80). Toisaalta niukkojen resurssien oikea kohdentaminen myös edistää julkisten palveluiden laatua (Milakovich 2012, 1, 18). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton myötä julkisen hallinnon tehtäviä siirtyy käyttäjille, mikä osaltaan mahdollistaa organisaation tuottavuuden, tehokkuuden sekä myös käyttäjälähtöisyyden (Ihalainen 2010, 240).

Julkisten palvelujen käyttäjien näkökulmasta hallinnon sähköistäminen mahdollistaa palveluiden paranemisen ja käyttäjälähtöisyyden edistämisen. Tieto- ja viestintäteknologian avulla julkisen hallinnon asiankäsittelyn luotettavuutta, saavutettavuutta, läpinäkyvyyttä sekä käyttäjien osallisuutta palvelutuotantoon voidaan kehittää. (Syväjärvi 2011, 177–178; Hyppönen 2015, 90; Milakovich 2012, 18, 258; Ihalainen 2010, 240.) Ensinnäkin palveluiden saavutettavuus paranee, kun käyttäjillä on mahdollisuuksia hyödyntää sähköisiä palveluja ajasta tai paikasta riippumatta (Voutilainen 2009, 48; West 2004 ks. Rodríguez Bolívar et al. 2012, 80). Tämä voi luoda käyttäjien keskuuteen yhdenvertaisuutta (Hyppönen 2015, 90). Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa myös palveluiden laadun kehittymisen (Hyppönen 2015, 90; Milakovich 2012, 1, 18; Ihalainen 2010, 240).

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen mahdollistaa organisaatioille paremman datan keräämisen, jolloin organisaatioilla on mahdollisuus seurata kuinka palvelut vastaavat käyttäjien tarpeita ja odotuksia (McIntyre & Murphy 2012, 624). Toisaalta kehittyneet kommunikointi- ja viestintäjärjestelmät mahdollistavat, että käyttäjät voivat paremmin osallistua asiansa toteuttamiseen, asiankäsittelyn seuraamiseen ja päätöksentekoon (Hyppönen 2015, 90). Siten tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on mahdollisuus kuulla eri näkemyksiä ja oppia eri osapuolilta (McIntyre & Murphy 2012, 624). Sähköisen hallinnon käyttöönotolla pyritäänkin käyttäjälähtöisyyden kehittämiseen ja tuottamaan palveluja käyttäjien ja yhteiskunnan tarpeista lähtien (Homburg 2008, 88–90). Dixonin (2010, 418) mukaan tämä liittyy sähköisen hallinnan vaiheeseen, sillä sähköisen hallinnon päämääränä on parantaa julkisten palveluiden sekä informaation toimivuutta ja saavutettavuutta kun taas sähköisellä hallinnalla on mahdollisuus parantaa kansalaisten osallistamista julkisten palvelujen tuottamiseen.

Tieto- ja viestintäteknologia on nähty myös demokratian virkistäjänä. Tehostunut tiedon jakaminen ja viestintä parantavat organisaatioiden mahdollisuutta tiedottaa mitä he tekevät ja miksi. Siten tieto- ja viestintäteknologia edistää läpinäkyvyyttä ja hallinnon avoimuutta. Tämä kuitenkin edellyttää esimerkiksi käyttäjälähtöisten ja hallittujen verkkosivujen luomista ja ylläpitämistä, jotta tieto olisi helposti käyttäjien saatavilla. (Milakovich 2012, 18, 259.) Tieto- ja viestintäteknologia antaa mahdollisuuksia kansalaisille ja muille sidosryhmille seurata ja osallistua politiikkaan sekä seurata hallinnon toimintaa. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa kansalaisen osallistamisen ja vaikuttamisen. (Homburg 2008, 88–90.) Digitaalisen hallinnan näkökulmasta julkisen arvon edistäminen ei sisällä vain tehokkuuden ja palvelujen kehittämisen näkökulmaa, vaan se on mahdollisuus kehittää demokratiaa sekä avoimempaa ja kestävämpää yhteiskuntaa kumppanuuksien ja muiden hallinnan muotojen avulla (Luna et al. 2015, 168).

Verrattuna yksityiseen sektoriin julkinen hallinto on kuitenkin omaksunut hitaasti tieto- ja viestintäteknologiaa tuloksellisuuden, tehokkuuden ja työprosessien kehittämisen tapana. Julkista hallintoa haittaavat edelleen vanhanaikaiset ajattelutavat ja jäykät hierarkiat, mitkä eivät ole sopivia enää 2000-luvun saavutettavuuden, taloudellisuuden, joustavuuden, verkottuneisuuden ja liikkuvuuden ihanteisiin. (Milakovich 2012, 4; Ihalainen 2010, 241.) Homburgin (2008) mukaan julkinen hallinto ei muutu pelkästään omaksumalla teknologisia välineitä, vaan tarvitaan myös ajattelutavan muutosta. Siten tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton syventäminen edellyttää enemmän käyttäjälähtöistä kuin hallintolähtöistä ajattelua, mikä vaatii organisaation rakenteen ja prosessien uudelleenmuotoilua kansalaislähtöiseksi vuorovaikutuksen ja palvelujen kehittämisen avulla (Milakovich 2012, 249). Myös Leinonen et al. (2016, 22) toteavat että hallintoa, asiointia ja koko toimintaympäristöä tulee pohtia ja rakentaa käyttäjälähtöisesti, sillä tällöin voidaan edistää yhteistyötä sekä julkisen johtamisen ja hallinnon läpinäkyvyyttä.

Julkisen hallinnon kehittämishankkeet ovat edenneet hitaasti (Ihalainen 2010, 240). Johtamisen näkökulmasta yksi syy hitaalle tieto- ja viestintäteknologian kehitykselle voi olla kehittämistoiminnan kokonaissuunnittelun puute, jolloin tieto- ja viestintäteknologian irrallisuus organisaation kokonaissuunnittelusta voi hidastaa sähköisen hallinnon omaksumista (Anttiroiko 2011, 175). Lisäksi ongelmana on ollut, että tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolta suomalaisessa valtionhallinnossa on puuttunut yhteneväinen ja määrätietoinen sähköisen hallinnon kehittäminen ja ohjaus. Esikuvia käyttöönotolle ei oikeastaan ole ollut. (Ihalainen 2010, 239, 242.) Tämä koordinoimien ja strategioiden puute voi johtaa strategisen sähköisen hallinnon osaamisvajeeseen ja toimimattomuuteen (Syväjärvi 2011, 172). Esimerkiksi sosiaalisen median hallinta kunnissa on vielä koordinoimatonta ja hallitsematonta, jolloin se on yksittäisten toimijoiden ja toimialojen varassa

(Syväjärvi et al. 2017, 12). Sähköisen hallinnon tulee olla strategisesti asemoitu, hallinnon ja johtamisen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja sähköisen hallinnon käyttöönottoa tukevaa (Leinonen et al. 2016, 24). Myös johtavien viranhaltijoiden heikko sitoutuminen hallinnon sähköistämiseen voi olla syy sähköisen hallinnon hitaalle etenemiselle (Anttiroiko 2011, 175). Ihalaisen mukaan sähköisen hallinnon kehitystyö vaatiikin osaavaa johtamista (Ihalainen 2010, 113, 240). Arduinin et al. (2013, 186) mukaan johdon suurin haaste ei ole uuden teknologian omaksuminen vaan sopivan organisaatorakenteen muotoilu. Siten ei riitä että otetaan käyttöön uusinta teknologiaa, vaan käyttöönotto yhdistetään organisaatorakenteisiin, kyvykkääseen tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävään henkilökuntaan, tehokkaaseen perehdytykseen ja tukeen sekä edistyneeseen ja dynaamiseen käytön toimintaympäristöön.

Myös käyttäjälähtöisyyden ja julkisen arvon tuottamisen näkökulmasta ilmenee haasteita. Vaikka tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton tavoitteena on ollut edistää kansalaisten vuorovaikutusmahdollisuuksia ja osallisuutta, niin ei välttämättä aina käy. Esimerkiksi Bonsónin (2012) mukaan sosiaalinen media ei ole vahvistanut vuorovaikutusta kansalaisten ja hallinnon välillä (ks. Syväjärvi et al. 2017, 12). Tämän ohella yksilöiden tarpeiden erot ja väestön ikääntyminen haastavat asioinnin kehittämistä asiakkaiden näkökulmasta (Valtiovarainministeriö 2013, 3). Tällöin puhutaan niin sanotusta digitaalisesta kuilusta, jolloin kaikilla ei ole yhtäläistä ja tarvittavaa infrastruktuuria tai osaamista tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen (Milakovich 2012, 251). Näin ollen esimerkiksi henkilöillä jotka eivät pysty käyttämään sosiaalista mediaa on myös rajoittunut kyky osallistua (Bertot et al. 2012, 32). Tämä edellyttääkin säilyttämään henkilökohtaista asiointia, jotta kaikilla olisi mahdollisuus hyödyntää julkisia palveluja (Milakovich 2012, 251).

Sähköisillä palveluilla pyritään edistämään julkista arvoa, mutta tämä käsite määrittyy osin eri tavalla eri toimijoiden näkökulmasta. Haasteena sähköisen asioinnin ja palveluiden kehittämisessä voivat olla ristiriidat julkisen arvon mieltämisessä, jolloin hallinnon ja kansalaisten näkökulmat eivät kohtaa. Kun hallinto tavoittelee palveluiden sähköistämällä tehokkuutta ja taloudellisia säästöjä, kansalaiset peräänkuuluttavat haluaan osallistua palveluiden tuottamiseen (demokratianäkökulmaa). Siten joissain tapauksissa sähköisten palveluiden tuottaminen saattaa ilmetä enemmän siten, että kansalainen palvelee hallintoa kuin toisinpäin. (Lindgren & Jansson 2013, 13.)

Sähköistyvälle hallinnolle on asetettu tiettyjä edellytyksiä jo lainsäädännössä, joita sähköistyvän hallinnon tulee noudattaa. Kuten kaiken hallinnollisen toiminnan, niin myös sähköisen hallinnon tulee noudattaa hyvän hallinnon periaatteita ja siinä mainittuja palveluperiaatetta sekä informoivallisuutta. (Voutilainen 2007; Voutilainen 2009.) Hyvä sähköinen hallinto on kokonaisuus,

jonka pohjana ovat laadukkaat ja formaalit toimintaprosessit. Tämä edellyttää että laadun- ja riskienhallinta ovat kunnossa ja asiakkaiden yksityisyydensuojasta huolehditaan. Toisaalta yksityisyyden suojaaminen voi myös osaltaan hidastaa hallinnon sähköistymistä ja valtionhallinnon yhtenäisiä sähköisiä palveluja juurikin vankan yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön takia. (Ihalainen 2010, 113–114, 241.) Kuitenkin sähköistä hallintoa käyttöönotettaessa on turvattava sekä tiedonsaanti että suojeltava yksityisyyttä (Milakovich 2012, 252).

Lainsäädäntö vaatii kiinnittämään huomiota myös muun muassa tietoturvallisuuteen, tietosuojaan, käytettävyyteen ja esteettömyyteen (Voutilainen 2007; Voutilainen 2009). Myös sosiaalinen media tuo haasteensa tietosuojalle ja tietoturvalle, sillä näiden sovellusten yksityisyydenmäärittely ei välttämättä vastaa valtion vaatimuksia. Sosiaalinen media edellyttääkin kiinnittämään erityistä huomiota yksityisen tiedon turvallisuuteen. (Bertot et al. 2012, 33–34.) Tietoturvallisuudesta huolehtiminen on kuitenkin tärkeää jo senkin takia, että asiakkaat tai hallinto eivät halua käyttää sähköisiä palveluja tai sovelluksia elleivät he luota niiden tietoturvallisuuteen (Milakovich 2012, 259). Käytettävyys merkitsee sähköisen palvelun helppokäyttöisyyttä, mutta se kattaa kokonaisuudessaan palvelun käytön tehokkuuden, käyttäjien tyytyväisyyden palveluun, käytön helppouden, palvelun käytön muistettavuuden sekä virheettömyyden ja joustavan virheiden korjaamisen (Voutilainen 2007, 3–13; Voutilainen 2009, 51). Käytettävyyden osalta tulisi huomioida että sähköisten palvelujen käyttöönotossa ei riitä, että järjestelmät vain otetaan käyttöön, vaan se vaatii myös arvioimaan palvelua kansalaisten käytön osaamisen näkökulmasta (Abdelghaffar & Bakry 2005 ks. Ihalainen 2010, 241).

Hallinnon sähköistyminen vaatii organisaatiolta toimivia prosesseja, joilla mahdollistetaan asiakkaille luotettavat, läpinäkyvät ja turvalliset sähköiset palvelut (Ihalainen 2010, 238–239). Sähköistäminen vaatii laajaa käyttäjälähtöistä taustatyötä. Se vaatii johtamiselta huolellista suunnittelua, tukea käyttöönotossa ja kannustusta henkilöstölle uuden työtavan omaksumiseen. Milakovich (2012, 258–259) erittelee digitaalisen hallinnan edellytykset kolmeen ryhmään, joita ovat ensinnäkin tieto- ja viestintäteknologinen infrastruktuuri, hyvä johtaminen ja motivoitunut henkilöstö sekä kansalaisten sähköisten palveluiden tasapuolinen saatavuus. Ilman näiden edellytysten toteutumista eivät myöskään sähköiset palvelut ole toimivia. Tällöin sen tuomat hyödyt jäävät saavuttamatta tai vähäisiksi.

2.2.3. Sähköisen hallinnon käyttöönotto

Uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto on kompleksinen prosessi, jossa on mukana erilaisia toimijoita niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin (Arduini et al. 2013, 180). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on kuvattu käyttöönottoa monivaiheisena prosessina. Heeks (2006, 187–188) on kuvannut sitä viiden vaiheen avulla:

1. Projektin alkuarviointi jossa määritetään mahdolliset sähköisen hallinnon hankkeet sekä hahmotellaan muuttujat. Tämän perusteella arvioidaan jatketaanko projektia.
2. Realiteettien arviointi jossa määritetään ja analysoidaan muun muassa nykyisen tiedon, teknologian, prosessien, materiaalin, työvoiman ja taitojen, johtamisen sekä muiden resurssien olemassaolo organisaatiossa.
3. Uuden järjestelmän suunnittelu jossa määritetään tavoitteet ja selvitetään millaiset resurssit tarvitaan.
4. Hankitaan uusi teknologia, jolloin ryhdytään yksityiskohtaiseen uuden järjestelmän muotoiluun ja testataan uusi järjestelmä.
5. Otetaan uusi järjestelmä käyttöön, opetetaan käyttäjiä käyttämään järjestelmää sekä arvioidaan järjestelmän tuottavuutta. (Heeks 2006, 187–188; ks. Melin & Axelsson 2009, 252–253.)

Mergel ja Bretschneider (2013, 391–393) sekä Leinonen et al. (2016, 25) ovat puolestaan kuvailleet käyttöönottoa sosiaalisen median näkökulmasta. Mergelin ja Bretschneiderin mukaan tätä uutta tieto- ja viestintäteknologiaa omaksutaan suurimmaksi osaksi kilpailuilta markkinoilta, jossa vaihtoehtoja on runsaasti. Siten organisaation ensimmäisenä vaiheena on tämän uuden teknologian testaaminen epävirallisten kokeilujen ja pioneerityön kautta. Käyttöönotolla ei ole vielä selkeää suunnitelmaa tai niiden koordinointia, vaan käyttöönotto on yksittäisten toimijoiden käsissä. Myös hallinnon alakohtaiset tavoitteet uuden teknologian käyttöönotosta puuttuvat. Haasteita ilmenee liittyen tiedon yksityisyyteen, virheettömyyteen, omistusoikeuksiin ja tiedon hakeamiseen. Toiselle vaiheelle onkin tyypillistä että organisaatiot alkavat virallistaa näitä epämuodollisia kokeiluja käynnistämällä sääntöjen ja virallisten käytäntöjen suunnitteluprosessin. Tällöin uuden teknologian mahdollisuudet on huomattu johdossa. Kolmannessa vaiheessa säännöt ja prosessit on muotoiltu, jolloin käytäntöjen kirjavuus on vähentynyt. Tällöin muodollisten ja yhteisten

käytäntöjen tavoitteena on minimoida ongelmia organisaatiossa. Sääntöjen olemassaolo mahdollistaa uuden teknologian ulottumisen kaikille työntekijöille organisaatiossa. Tässä vaiheessa perehdytetään henkilökuntaa ja muutoin tuetaan uuden tieto- ja viestintäteknologian käytössä.

2.3. Sähköisen hallinnon käyttöönotto henkilöstön työn näkökulmasta

Sähköisen hallinnon käyttöönotto merkitsee hallinnon työntekijöiden työn muutosta (Ihalainen 2010, 155; Giritli Nygren et al. 2013, 458). Tällöin työtä tehdään aiempaa enemmän tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Tieto- ja viestintäteknologinen kehitys on merkinnyt muutoksia erityisesti tietotyöntekijöiden sekä asiantuntijatyöntekijöiden työlle. Tällöin tieto- ja viestintäteknologiaa sovelletaan työntekijöihin, joiden ydintehtävänä on tiedon vastaanottaminen, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen. (Alasoini 2015, 29–30.) Tieto- ja viestintäteknologian rooli työtehtävien hoitamisessa onkin lisääntynyt nopeasti. Viimeisimmän työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 32) mukaan työssä hyödynnetään yhä enemmän sosiaalista mediaa, sähköisiä työtiloja ja pikaviestintäjärjestelmiä. Giritli Nygrenin et al. (2013, 465) mukaan tieto- ja viestintäteknologiset taidot ovatkin tärkeässä roolissa nykyajan asiantuntijoille.

Sähköisen hallinnon myötä työntekijän saavutettavuus ja kontrolloitavuus voivat muuttua (Ihalainen 2010, 155–158). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto voi johtaa työn tekemiseen entistä monipuolisemmin, hajautetummin ja vaihtelevasti paikasta ja ajasta riippumatta sekä osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja (Alasoini 2015, 26, 29–30; Ihalainen 2010, 158). Esimerkkinä tästä ovat virtuaalityö ja etätyö työn muotoina (mm. ILO 2017, 13–14; Pyöriä et al. 2016, 185). Pyöriä et al. (2016, 186–187) siteeraavat Tilastokeskusta, jonka mukaan etätyössä palkansaaja on sopinut työnantajan kanssa osittaisesta kotona tehtävästä työstä, jossa hän käyttää tukena tieto- ja viestintäteknologiaa. Tieto- ja viestintäteknologinen kehitys ja sen tuomien etätyömahdollisuuksien hyödyntäminen on kuitenkin ollut vielä vähäistä. Hämärtyneet rajat työn ja vapaa-ajan välillä eivät palvele kaikkia, sillä osa voi kokea rajattoman työn stressaavana, mikä voi johtaa sairastumiseen tai burnoutiin. Toisaalta etätyö ja joustavuus työskentelyajoissa ja paikoissa voivat helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista. (ILO 2017, 18–19; Pyöriä et al. 2016, 187; Anttila & Oinas 2017, 100–112.) Työn ja perheen yhteensovittamisen dilemma kuvaa tilannetta, jossa perheelliset työntekijät kokevat huonoa omatuntoa siitä että aika ei riitä kaikille velvoitteille. Tammelinin ja Mustosmäen

(2017, 113–118) tutkimuksen mukaan tieto- ja viestintäteknologian ajan ja paikan hämärtämät rajat eivät laiminlyö perhettä ja vapaa-aikaa. Aiempaa parempi tavoitettavuus on johtanut esimerkiksi siihen, että lasten puheluihin vastataan työkiireistä huolimatta.

Susskind ja Susskind (2015) ovat tarkastelleet asiantuntijatyön muutosta tieto- ja viestintäteknologian kehityksessä. Heidän mukaansa asiantuntijatyö on kehittynyt siten, että nykyisin pyritään ennaltaehkäisemään asiantuntija-avun tarvetta, mikä voi tapahtua tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tällöin tieto- ja viestintäteknologisiin välineisiin upotettua asiantuntijuutta käytetään kalliimman asiantuntijoiden ammattiavun vähentämiseen. (ks. Jakonen 2017, 98.) Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto voi johtaa joidenkin työtehtävien poistamiseen, mikä merkitsee rutiinityön vähenemistä samalla kun inhimillistä pääomaa vapautuu vaativampiin tehtäviin (Ihalainen 2010, 155–158, 240; Giritli Nygren et al. 2013). Tällöin erityinen variaatioon ja soveltamiseen perustuva työ jää asiantuntijoiden hoidettavaksi. Tämä merkitsee ”käsityömäisen” asiantuntijuuden vähenemistä, jolloin ennakoidaan perinteisten asiantuntija-ammattien muutosta. Asiantuntijatyön muutoksessa on myös pohdittu, miten käy asiakkaiden kanssa käytävälle tärkeille henkilökohtaisille kohtaamisille esimerkiksi empaattisuuden näkökulmasta sekä toisaalta miten huolehditaan hyvästä ja laadukkaasta asiantuntijatyöstä muuttuvissa työprosesseissa ja lopputuotteissa. (Susskind & Susskind 2015 ks. Jakonen 2017, 98–99.) Giritli Nygrenin et al. (2013, 458, 465–466) tutkimuksen mukaan työn kompleksisuus lisääntyy sähköistyvässä työssä, mihin vaikuttaa yksinkertaisten tehtävien automatisoituminen. Myös sääntelyn kehittyminen ja tukitoiminnot lisäävät työn monimutkaisuutta ja asioita joihin työntekijöiden tulisi kiinnittää huomiota. Nämä tekijät johtavat erikoistumiseen ja työnkuvien muutokseen. Toisaalta sähköistyminen voi olla mahdollisuus organisoida työtä uudella ja aiempaa järkevämmällä tavalla (Ihalainen 2010, 240).

Koska tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuutena on tehostaa organisaation toimintaa, näkyy se myös mahdollisuutena tehostaa työntekijän tekemää työtä. Tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuutena onkin säästää aikaa (Milakovich 2012, 258). Tämän ohella uusi tieto- ja viestintäteknologia parantaa tiedon säilytystä, lähettämistä ja analysointia. Tietoa on mahdollista välittää vaivattomasti suurillekin joukoille. Lisäksi tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän sekä tiedottamisen parantumisen. (McIntyre & Murphy 2012, 617, 624; Syväjärvi 2005, 82.) Tässä mielessä se on etu myös henkilöstön työlle, kun tieto- ja viestintäteknologia parhaimmillaan edistää tiedon hallintaa työssä ja vuorovaikutuksesta tulee nopeampaa ja helpompaa. Tosin työn näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian sähköistyminen voi tuoda myös omat haasteensa ja sudenkuoppia, jotka voivat vaikeuttaa työn sujuvaa tekemistä. Gil-García ja Pardo (2005) ovat kategorisoineet tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton haasteita, jossa yhtenä kategoriana

on teknologiasta johtuvat haasteet. Tällöin ongelmina voivat olla esimerkiksi kirjautumis- ja varmennusongelmat, järjestelmien käytettävyyden testauksen ongelmat sekä järjestelmien väliset yhteensopivuusongelmat. (ks. Melin & Axelsson 2009, 253, 260.)

Tummers ja Rocco (2015, 817–824) ovat tarkastelleet palvelutehtäviä hoitavien työntekijöiden selviytymistä hallinnon sähköistymisen haasteista. Tutkimuksen mukaan näitä haasteita olivat muun muassa teknologiset häiriöt ja lainsäädännön kankeudet. Suurin osa selviytyi näistä haasteista asiakaslähtöisyyden avulla. Asiakkaita haluttiin palvella hyvin vaikka palvelimessa olikin häiriöitä. He pyrkivät muun muassa mukautumaan sääntöihin ja tekemään yhteistyötä organisaation rajojen sisällä ja ulkopuolella pystyäkseen palvelemaan asiakasta häiriöistä huolimatta. Tummersin ja Roccon mukaan työntekijöiden rooli onkin merkittävä tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton onnistumisessa. Heillä on paljon tietoa käyttöönottoon liittyvistä haasteista ja sääntöjen ongelmakohdista, mitkä johdon tulisi kerätä ja analysoida. Tämän tiedon avulla voidaan helpottaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa.

Henkilöstön näkökulmasta yhdeksi sähköisen hallinnon käyttöönoton haasteeksi ja muutosta hidastavaksi tekijäksi on nimetty henkilöstön tieto- ja viestintäteknologisen osaamisen ja kokemuksen puutteet (mm. Anttiroiko 2011, 175; ks. Melin & Axelsson 2009, 253, 260; Ihalainen 2010, 241). Siten on alettu puhua digitaalisten kompetenssien tarpeesta tietoyhteiskunnassa. Digitaaliset kompetenssit käsittävät taidot käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa, kyvyn hyödyntää teknologiaa työssä ja myös muussa elämässä, kyvyn arvioida kriittisesti tieto- ja viestintäteknologiaa, sekä myös motivaatiota olla mukana digitaalisessa kulttuurissa. (Ilomäki et al. 2011, 1, 8.) Kaupan alan näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologiaa tutkineiden Mäkisen et al. (2017, 175–178) mukaan tarpeellisimpia olivat muun muassa työvälineohjelmistojen käyttöön, tiedonhallintaan sekä viestimien hallintaan liittyvä osaaminen. Heidän tutkimuksessaan on selvitetty ikääntyvien puutteellisen tieto- ja viestintäteknologisen osaamisen vaikutuksia urakehitykseen ja työssä pärjäämiseen. Tulosten mukaan puutteelliset taidot hidastivat työskentelyä sekä voivat haitata myös uralla etene mistä. Lisäkoulutus koettiin tarpeelliseksi ja eniten kaivattiin tieto- ja viestintäteknologian perusteisiin liittyvää koulutusta sekä tyypillisimpien työvälineohjelmistojen käyttöön liittyvää lisäkoulutusta. Tutkimuksen mukaan taitojen vanheneminen nähtiin työntekijöiden ikää merkittävämpänä oppimisen haasteena.

Hallinnon henkilöstöä tarvitaan siis muutoksessa, mikä konkretisoituu erityisesti tarpeena oppia uutta (Ihalainen 2010, 241; ILO 2017, 8; Syväjärvi et al. 2005, 92). Tikkamäki (2006, 329–332) on tarkastellut uuden oppimista muutostilanteessa. Uuden oppimisessa olennaista oli käytännössä

osallistuva oppiminen eli muun muassa uusien toimintatapojen soveltaminen käytännön työhön sekä aktiivinen kokeilu ja testaaminen. Tässä osallistuvassa oppimisessa myös sosiaaliset prosessit olivat tärkeitä, jolloin työssä oppiminen toteutui keskusteluilla, kyselemällä, neuvottelemalla ja palautteella. Oppimista edistäviä tai heikentäviä tekijöitä olivat osallistumisen mahdollisuudet ja niiden koordinointi, osallistumista edistävät sosiaalisen tuen käytännöt sekä reflektiivisen prosessin tukeminen. Työssä oppimisen kannalta keskeistä oli millaisena yksilö kokee osallistumismahdollisuutensa työprosesseihin, organisaation toimintaan sekä kehitystyöhön. Toisaalta kehittyminen edellytti osallistumishalukkuutta, sitoutumista, reflektiivisyyttä, palautetta ja työkavereiden tukea. Teknologisten taitojen oppimisen ohella tarvitsee kehittää myös pehmeitä taitoja kuten luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (ILO 2017, 9).

Työntekijän näkökulmasta uuden oppiminen näyttäytyy erityisesti ammatillisena kehittymisenä (Tikkamäki 2006, 328). Uudessa ympäristössä ammattitaidolla onkin merkitystä, sillä sähköistyvässä hallinnossa ja sen haastavissa tilanteissa työntekijöiden työtä helpottavat asiantuntemus alalta, tarpeellisen lainsäädännön tuntemus sekä myös henkilökohtaiset resurssit ja voimavarat ja yhteistyöverkostot asiakkaan palvelun mahdollistamiseksi (Giritli Nygren et al. 2013, 458; Tummers & Rocco 2015, 821–823). Kaupan alan näkökulmasta tutkineiden Mäkisen et al. (2017, 178) mukaan tieto- ja viestintäteknologian käyttöön kouluttaminen toi uutta motivaatiota oman osaamisen kehittämistä kohtaan. Kehittyneet perustaidot olivat yhteydessä tuottavampaan työntekoon kun ongelmatilanteiden ratkaisemiseen käytetty aika vähenee ja järjestelmien käyttö sujuvoituu. Hyvät tieto- ja viestintäteknologiset taidot antoivat mahdollisuuden vastuunottamiseen työpäivällä. Melinin ja Axelssonin (2009, 260) mukaan tieto- ja viestintäteknologian koulutuksista huolimatta työntekijät olivat vastuussa siirtymisessään vanhasta uusiin järjestelmiin sekä omien työskentelytapojen muuttamisesta. Myös Mäkisen et al. (2017, 178) tutkimuksessa korostettiin omaa aktiivista roolia kehittämisessä, mutta myös johtamiselle on tarvetta henkilöstön teknologisten taitojen kehittämisessä. Siten organisaatioissa tulee luoda puitteet, joissa mahdollistuu työntekijöiden kompetenssien kehittyminen ja toisaalta tarvittavien taitojen säilyminen (ILO 2017, 9).

Sähköisen hallinnon käyttöönotto muuttaa väistämättä hallinnon työntekijöiden työympäristöä (Giritli Nygren et al. 2013, 458). Kuten muutokset yleensäkin myös hallinnon sähköistymisessä muutos aiheuttaa epävarmuutta ja pyörteisyyttä organisaatiossa (Syväjärvi et al. 2005, 82). Syväjärvi (2005, 51, 80–82) on käsitellyt tieto- ja viestintäteknologian merkitystä organisaatiokäyttämiseen organisaatiomuutoksen kautta. Informaatioteknologian tuottama muutos on yleensä haaste koko organisaatiotoiminnalle, sillä tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto aiheuttaa

asenteisiin, ennakkoluuloihin, teknologian hyödyntämiseen sekä inhimillisen pääoman vaatimukseen liittyviä emotionaalisia ja kognitiivisia vaatimuspaineita. Tämä tilanne voi aiheuttaa työntekijöille epävarmuuden tunnetta, muutosvastarintaa, pelkoja ja ahdistusta (Ihalainen 2010, 155; Syväjärvi 2005, 80).

Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen yhteydessä onkin ollut tavanomaista käydä keskustelua sen vaikutuksista työllisyyteen, eikä tämä keskustelu ole kovinkaan uutta. Yhteiskunnallisissa keskusteluissa pelot työttömyydestä ovat liittyneet yleensä talouskasvun hiipumisvaiheeseen. Tätä työllisyysvaikutuksia koskevaa keskustelua käydään yhä edelleen. (mm. Koistinen 2017, 163; ks. Nätti & Pyöriä 2017, 32–33, 39.) Lisäksi on myös esitetty pelkoja digitaaliseen kuiluun liittyen, jolloin tieto- ja viestintäteknologian kehityksestä eivät hyötyisi työelämässä kaikki, vaan ainoastaan osa hyötyy toisten kustannuksella. Keskustelut eivät kuitenkaan ole olleet pelkästään synkäsävyisiä, vaan niihin sisältyy myös optimistisia näkökulmia. Digitalisaation mahdollisuutena on synnyttää uusia työpaikkoja, ja eteenkin korkeaa asiantuntijuutta vaativien työtehtävien hoitamisessa tarvitaan työvoimaa, koska tieto- ja viestintäteknologia ei niitä voi ihmisen puolesta hoitaa. Näiden näkemysten mukaan digitalisaatio pitäisi nähdä enemmän mahdollisuutena työn muutokselle kuin niiden häviämiseksi. (ILO 2017, 5–8.)

Tummersin ja Roccon (2015, 821) mukaan hallinnon asiakaspalvelun työntekijät kokevat sähköistyvässä hallinnossa painetta erityisesti tilanteissa, joissa asiakasmäärät lisääntyvät tai jos tiedossa on työvoiman vähennyksentarvetta. Epävarmuus johtuu pysyvyyden, jatkuvuuden ja turvallisuuden kysymyksistä ja epätietoisuudesta, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa organisaatioissa. Sähköistyvässä hallinnossa työntekijöiden tulisikin tunnistaa muutoksen aiheuttamat tuntemukset. Johtamisessa puolestaan tulisi kannustaa yksilöitä tuomaan esille omat näkemyksensä muutoksesta. Toimivassa muutosprosessissa hyvä lähiesimiestoiminta korostuu, sillä se luo myönteistä ilmapiiriä muutokselle. Muutostilanteissa on tarpeen tiedottaa aktiivisesti ja keskustella vuorovaihteisesti henkilöstön kanssa. Organisaation muutoksessa tarvitaan luottamusta, oppimista, epävarmuuden sietämistä ja muiden huomioon ottamista. Muutokset vaativat paljon työtä, palautetta, seurantaa ja analyysiä. (Ihalainen 2010, 124, 155–158.) Hyväksyttävyyttä sähköistymistä koskevalle muutokselle tuo se että uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoon on selkeät syyt kuten asiakkaiden kokema etu (Syväjärvi et al. 2005, 90). Toisaalta muutostilanteessa työntekijältä edellytetään halua sopeutua organisaation muutoksiin ja sitoutua ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen (Tikkamäki 2006, 328; Syväjärvi et al. 2005, 92). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto voi näyttäytyä myös mahdollisuutena lisätä organisaatioiden joustavuutta ja hallita omaa kehittymistä (Syväjärvi 2005, 82).

Muutoksessa kohti sähköistä hallintoa tarvitaan johtamista. Sähköistyvässä hallinnossa julkiselta johtamiselta edellytetään muun muassa henkilöstövoimavarojen johtamista (Syväjärvi 2011, 179). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto voi aiheuttaa roolien sekavuutta, mikä tulisi huomioida johtamisessa (Syväjärvi et al. 2005, 90). Henkilöstön näkökulmasta johtajalta edellytetään myös muutosjohtamisen taitoja, joita ovat muun muassa konfliktinhallintataidot, ihmissuhdetaidot, projektijohtamisen taidot, joustavuus ja prosessijohtamisen taidot (Syväjärvi 2005, 81). Tarvitaan myös osaamisen hallintaa, mihin liittyy erityisesti asioiden dokumentointi (Ihalainen 2010, 221). Sähköisen hallinnon käyttöönotossa tärkeää on myös vuoropuhelu eri osapuolten välillä, sillä se on uudistumisen lähtökohta (Leinonen et al. 2016, 22). Johtamiselta edellytetäänkin myös viestintää ja kykyä motivoida työntekijöitä (Syväjärvi 2005, 80; Ihalainen 2010, 221). Tummingsin ja Roccon (2015) artikkeliin pohjautuen voisi todeta, että henkilöstö tarvitsee haastavissa sähköisen hallinnon tilanteissa tukiverkostoja. Johtamiselta siis edellytetään tuen antamista ja sellaisten tukiverkostojen järjestämistä henkilöstölle, joista saa apua tarvittaessa.

3. TYÖHYVINVOINTI

3.1. Työhyvinvointi käsitteenä

Kokonaisvaltaisesti katsottuna työhyvinvointi tarkoittaa yleisen määritelmänsä mukaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä (Laine et al. 2016, 289; Robertson & Cooper 2011, 4). Spencer ja Budd (2015, 2–3) ovat puolestaan jäsentäneet työhyvinvoinnin käsitteelliset tarkastelut kahteen lähestymistapaan, joita ovat subjektiivinen ja objektiivinen lähestymistapa. Objektiivinen lähestymistapa kuvaa tiettyjä objektiivisia kriteerejä, joilla työhyvinvointi voidaan saavuttaa. Se siis tarkastelee mitä tekijöitä tarvitaan hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tästä näkökulmasta Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2005, 17) selvityksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yksilön selviytymistä työtehtävistään, mihin vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen terveys, työyhteisön toimivuus ja työympäristö. Tämä määritelmä lähenee työhyvinvointia edeltänyttä työkyvyn käsitettä, joka on nähty työntekijän kykyä selviytyä työstä (Laine et al. 2016, 292). Anttonen ja Räsänen (2009, 18) ovat määritelleet työhyvinvoinnin turvallisena terveellisenä ja tuottavana työnä, jota osaavat työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tässä määritelmässä huomioidaan myös työntekijän kokemus, sillä työhyvinvointi edellyttää heidän mukaansa että työntekijät kokevat työn mielekkäänä ja palkitsevana, jolloin työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Subjektiivisessa lähestymistavassa työhyvinvointia lähestytään yksilöllisenä kokemuksena (Spencer & Budd 2015, 2–3). Siten nykyaikaisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa käsite määrittyy usein yksilön psyykkisenä kokemuksena (Anttonen & Räsänen 2009, 18–19; Laine 2013, 42; Laine et al. 2016, 290). Tällöin työhyvinvointi näyttäytyy työntekijän kokonaisvaltaisena subjektiivisena hyvinvoinnin kokemuksena. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan yksilön kokemusta monipuolisesti, eikä vain esimerkiksi työstressin näkökulmasta. (Laine et al. 2016, 290.) Siten työhyvinvointi voidaan nähdä ihmistä energisoivana arvostuksen, elämänilon, merkityksellisyyden, hallinnan, terveyden ja turvallisuuden kokemuksena (Tarkkonen 2016, 61). Tässä tutkimusorientaatioissa työhyvinvointi kiinnittyy enemmän yleiseen hyvinvointitutkimukseen ja onnellisuustutkimukseen kuin perinteisesti tarkasteltuun työpahoinvoinnin kautta avautuvaan työhyvinvointitutkimukseen. Tämä merkitsee että subjektiivisia kokemuksia, tunteita ja tulkintoja tarkastellaan yhä enemmän. Näkökulma argumentoi että haittojen poissaolo ei välttämättä tarkoita työntekijän psyykkistä työhyvinvointia tai kokemusta työn mielekkyydestä. (Laine et al. 2016, 290, 298; Laine 2013, 42; Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvoinnin kokemuksellista luonnetta ja positiivisen psykologian näkökulmaa on määritetty myös henkisen hyvinvoinnin käsitteen avulla. Henkinen hyvinvointi tarkoittaa työntekijää energisoivaa ja multikausaalista psyykkistä kokemusta. Se on edellytys työkyvyn säilymiselle ja työssä jaksamiselle eli yksilön toimintakyvylle, tuloksellisuudelle ja tuottavuudelle. Tätä ilmiötä kuvaava käsitteistö on hyvin runsasta ja osin päällekkäistä, mutta käsitteiden runsauden tarkoituksena on kuvata henkisen hyvinvoinnin käsitteen eri puolia ja näkökulmien rikkautta (Tarkkonen 2016, 63–64). Seuraavassa olen listannut Tarkkosen (2016, 64–66) mukaan näitä henkisen hyvinvoinnin lähikäsitteitä.

- Työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen
- Työn imu
- Työn ilo, työn hallinta ja onnistumisen kokemukset
- Työn mielekkyys ja merkityksellisyys
- Työn sujuvuus ja häiriöttömyys
- Arvostuksen kokemukset
- Oikeudenmukaisuuden kokemukset

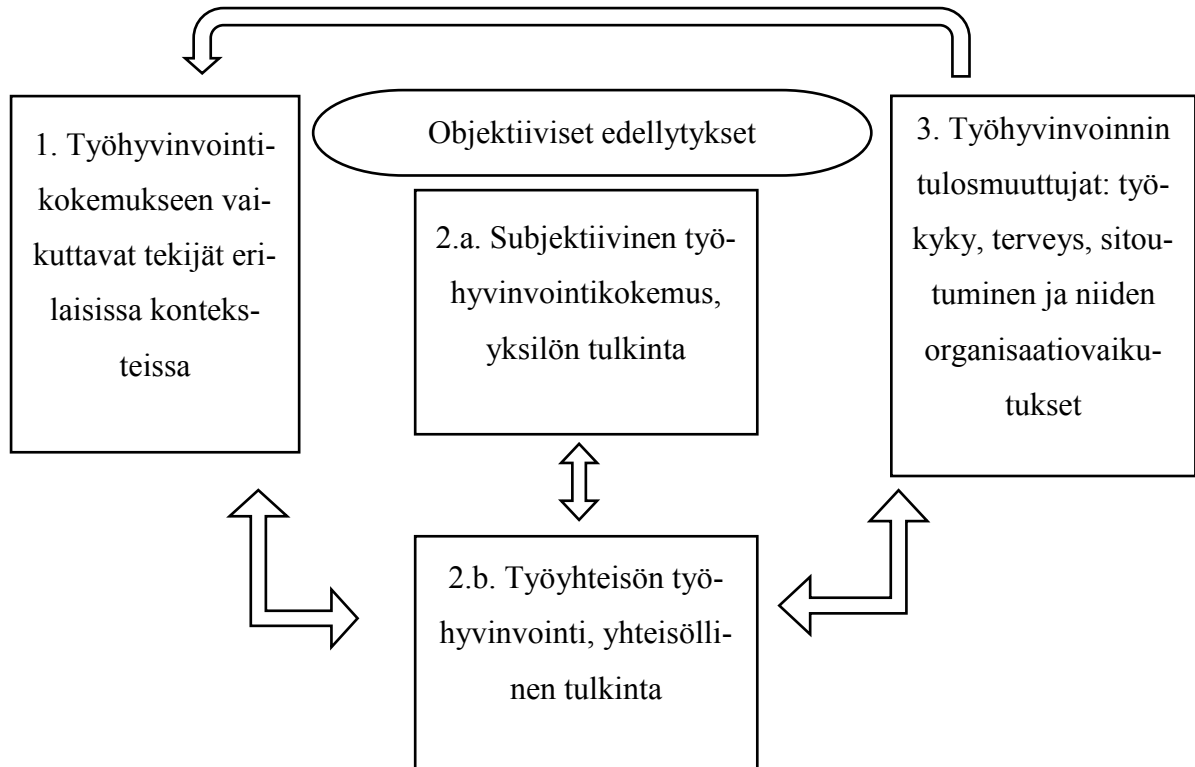
Viime aikoina henkistä työhyvinvointia on määritetty erityisesti työn imun käsitteen kautta (Tarkkonen 2016, 65; Ruohomäki et al. 2017, 111). Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- tai motivaatiotilaa työssä (Ruohomäki et al. 2017, 111). Työn imua voi määrittää kolmen määreen avulla, joita ovat tehtävään uppoutuminen, positiiviset tunteet eli nautinto ja luontainen kiinnostus eli mielenkiinto tulee työn tekemisestä eikä ulkoisista syistä. Työn imua voidaan operationalisoida toiminnan käsitteiden avulla esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologiaa käytettäessä. Voidaan esimerkiksi kysyä, mitä työtehtäviä hoidettaessa tai järjestelmiä käytettäessä kaikki ympärillä oleva unohtuu. (Rodríguez-Sánchez et al. 2008, 29–31, 37.) Aiemman tutkimuksen perusteella näyttää siltä että työhyvinvointia on eri tutkimuksissa operationalisoitu erilaisten siihen kiinnittyvien käsitteiden kautta.

Työhyvinvointia voidaan tutkia myös yhdistämällä työhyvinvointia ja -pahoinvointia koskeva keskustelu työvoiminnan käsitteeksi. Syväjärvi et al. (2012, 115) argumentoivat että yksilön kokemuksesta myönteinen ja kielteinen eivät ole toisistaan erillisiä, vaan on yhtä aikaa työhön kiinnittäviä ja siitä erottavia tekijöitä. Näin ollen he korostavat tarvetta tutkia yhdessä sekä työhyvinvointia että -pahoinvointia. Myös Pahkin (2015) on määritellyt terveyden sairauspoissaoloina ja toisaalta

henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta kuormituksen ja työssä jaksamisen. Siten kuormitus merkitsee stressiä ja työuupumusta sekä jaksaminen työniloa ja työtyytyväisyyttä. Näin ollen hänkin on tarkastellut sekä työhyvinvointia edistäviä että sitä haastavia tekijöitä yhdessä.

Laine et al. 2016 (290–291) ovat kuvanneet kokoavasti työhyvinvoinnin käsitteellistä sisältöä ja sen osatekijöitä. Työhyvinvointi muodostuu siis yksilön kokemuksesta, subjektiivisesta tulkinasta omasta työhyvinvoinnista. Tähän kokemukseen vaikuttavat lukuisat tekijät erilaisissa toimintakonteksteissa. Työhyvinvointi näyttäytyykin multikausaalisena ilmiönä, jolloin yksilön kokemukseen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten työn turvallisuus, terveellisyys ja työn johtaminen sekä organisointi, muutosten hallinta, työyhteisön tuki, työn merkisevyys ja palkitsevuus yksilölle (Tarkkonen 2016, 39). Laine et al. (2016, 291) korostavat myös objektiivisten edellytysten tutkimuksen tärkeyttä, jotka vaikuttavat yksilön kokemukseen. Yksi tällainen vaikuttava tekijä voi olla esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittaminen.

Työhyvinvoinnin käsitteeseen kokonaisuudessaan voidaan liittää myös muita näkökulmia kuin yksilön kokemus ja siihen vaikuttavat tekijät. Laine et al. (2016, 291) liittävät työhyvinvoinnin käsitteelliseen sisältöön yhtenä osatekijänä myös työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutukset organisaatioon, jolloin voidaan tutkia kuinka yksilön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Lisäksi yhtenä osatekijänä on myös organisaation tai työyhteisön hyvinvointi, jossa työhyvinvointia tutkitaan sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Tähän osatekijään liittyy esimerkiksi luottamuksen, avoimuuden ja ilmapiirin merkitysten tarkastelu.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö ja sen osatekijät (Laine et al. 2016)

Työhyvinvointi näyttäytyy varsin moniulotteisena ilmiönä, eikä se käsitteenä ole kovinkaan yksiselitteinen (Tarkkonen 2016; Virtanen & Sinokki 2014; Kumpulainen 2013; Spencer & Budd 2015, 1). Siten käsitteestä on esitetty monia näkökulmia mitä se on, miten sitä mitataan ja kehitetään (Spencer & Budd 2015, 1). Tässä tutkielmassa työhyvinvointi näyttäytyy lähtökohtaisesti yksilön kokonaisvaltaisena työhyvinvoinnin ja -pahoivoinnin kokemuksena. Tarkastelen siis työhyvinvointia yksilön kokemuksen ja siihen vaikuttavien tekijöiden sekä edellytysten näkökulmasta. Myös Spencer ja Budd (2015, 9) suosittelivat yhdistelemään objektiivisia ja subjektiivisia lähestymistapoja työntekijän työhyvinvoinnin tutkimisessa. Työyhteisön hyvinvointia ja organisaation hyötyjä koskeva tutkimus jäävät viitekehyksen taustalle.

3.2. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehityskaari

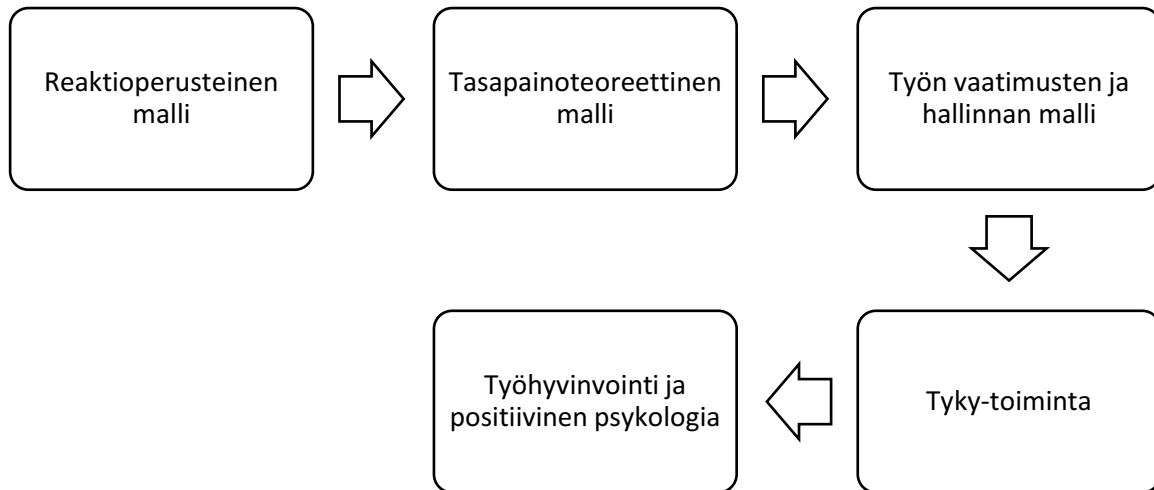
Työhyvinvoinnin käsitteen käyttö on yleistynyt vasta 2000-luvulla, vaikkakin siihen liittyviä teemoja on tutkittu jo pitkään. Työhyvinvointia on perinteisesti tutkittu negatioiden kautta eli tutki-

muksen keskiössä ovat olleet työstressistä ja työuupumuksesta käyty keskustelu. Tutkimusperinnettä ilmentävät stressiteoreettiset ja tasapainoteoreettiset näkökulmat, joissa työhyvinvointi määrittyy fyysisten ja psyykkisten häirittelevien tekijöiden poissaolona. (Laine et al. 2016, 289–290, 298.) Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovatkin lääketieteessä ja tarkemmin fysiologisessa stressitutkimuksessa (Luomala et al. 2008, 11). Tästä juontuu reaktioperusteinen malli, jossa stressi nähtiin fyysisenä tai psyykkisenä reaktiona ympäristön aiheuttamiin kuormittaviin tekijöihin kuten työn fyysiseen raskauteen tai meluun (Manka & Manka 2016; Mostert et al. 2008, 104; Jannoo et al. 2015).

Reaktioperustainen malli laajeni ympäristön aiheuttamisen ärsykkeiden stressireaktioiden tarkasteluun, josta käytettiin termiä tasapainomalli. Tässä mallissa työssä jaksaminen riippuu ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välisestä tasapainosta. (Manka & Manka 2016; Laine 2013, 49.) Tasapainomallin pohjalta kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli, jolloin näkökulma muuttui tasapainon saavuttamisessa enemmän yksilöä aktivoivaan suuntaan. Työ synnyttää positiivista painetta, mikä antaa yksilölle mahdollisuuden oppia tai vastaavasti negatiivista painetta, mikä aiheuttaa passiivisuutta ja sairastumista. (Manka & Manka 2016; Luomala et al. 2008, 11.) Laine (2013, 55) painottaa tässä erityisesti vaikutusmahdollisuuksien merkitystä yksilön hallintaa luovana tekijänä. Vastaavasti vaatimustekijöitä ovat työn määrä, vaadittu työskentelytahti, kiire ja työn ristiriitaiset toimintavaatimukset. Myöhemmin vaatimusten ja hallinnan malliin lisättiin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi kuvaamaan yksilön piirteiden vaikutusta stressin kokemukseen. Keskeistä oli miten yksilön osaaminen ja ominaisuudet sopivat työympäristön vaatimukseen ja mahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016; Luomala et al. 2008, 11–12.)

Suomalaisessa tutkimuksessa ärsyke-reaktiomalleja on seurannut työkyvyn kehittämiseen eli työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvä tutkimussuunta (Luomala et al. 2008, 12). Työkyky käsitteenä tarkoittaa henkilön kykyä selviytyä työstään (Laine et al. 2016, 292). Työkyvyn arvioinnissa kehitetään kolmikantaisesti työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristöä sekä työyhteisöä. Lisäksi tähän liittyy myös osaamisen kehittäminen. Työkyvyn kehittyminen edellyttää työyhteisön kaikkien osapuolten osallistumista kehittämistoimintaan. (Luomala et al. 2008, 12.) Laine et al. (2016, 292–293) liittävät nykyisin työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin osatekijäksi. Työkyky ja työhyvinvointi eivät ole täysin riippuvaisia toisistaan, sillä työkyky voi säilyä hyvänä vaikka henkilön kokema työhyvinvointi alentuisi. Valtakunnallisesti työkykyä ja työolosuhteita

on mitattu Työolobarometrilla vielä viime vuosinakin. Tämä mittari ei sisällä positiivista työhyvinvointia, sillä se on tullut tieteelliseen keskusteluun vasta 2000-luvulla ja Työolobarometri on säilynyt samanmuotoisena vuodesta 1992.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tutkimuksen historiaa kuvaava malli

Työhyvinvoinnin tutkimuskenttä on nykyisin suhteellisen laaja (Tarkkonen 2016, 58–59; Syväjärvi et al. 2012, 43; Spencer & Budd 2015, 1). Tutkimuksesta on tullut monitieteistä, jolloin sitä on käsitelty lääketieteen ohella muun muassa kasvatustieteessä, johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa ja yhteiskuntatieteissä (mm. Jääskeläinen 2013; Laine 2013; Syväjärvi et al. 2012; Tarkkonen 2016; Pahkin 2015). Tutkimusaihetta on tarkasteltu laajasti eri näkökulmista ja myös rinnakkaisilmidiöiden kautta, jossa erityisesti henkisen hyvinvoinnin käsitteeseen liittyvä lähikäsiteistö on runsasta (Tarkkonen 2016, 58–66). Esimerkiksi Ruohomäen et al. (2017) tutkimuksessa henkilöstön työhyvinvointia on operationalisoitu työtyytyväisyyden ja työn imun käsitteillä, mutta näiden ohella myös koettu stressi ja palautuminen ovat olleet työhyvinvoinnin arvioinnissa mukana. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi työhyvinvointia on tutkittu myös esimerkiksi työyhteisön näkökulmasta (Jääskeläinen 2013; Laine et al. 2016, 291), johtamisen näkökulmasta ja organisaatioiden näkökulmasta (mm. Tappura et al. 2014; Baptiste 2008; Laine et al. 2016, 291). Tutkimusta on tehty myös yksittäisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kuten esimiestoiminnan tai perheen ja työn yhteensovittamisen näkökulmista sekä kontekstuaalisiin tekijöihin näh-

den kuten opettajien tai hoitajien työn ja työympäristöjen näkökulmista. Kehitys on kuitenkin menossa kohti laaja-alaista työhyvinvointitutkimusta. (Laine 2013, 48; Laine et al. 2016, 291.) Tutkimuskentän laajuudesta johtuen myös työhyvinvoinnin käsite ei näyttäydy kovinkaan yksiselitteisenä, vaan käsitteestä on esitetty monenlaisia mielipiteitä ja näkemyksiä (Virtanen & Sinokki 2014, 24–27; Jääskeläinen 2013, 11; Hyett & Parker 2015, 684–685). Käsitteen epämääräisyys ja hajanaisuus voi johtua myös siitä, että itse työhyvinvoinnin käsitettä ei ole käytetty kauaa tutkimuksessa, mutta tutkimusperinne yleisimmissä työhyvinvointikysymyksissä on kuitenkin vankka. Laine et al. (2016, 290) näkevät hajanaisuutta tuovaksi tekijäksi myös sen, että asiantuntijat ovat hyödyntäneet laajalti työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa myös sellaista tutkimusta, joka ei perustu työhyvinvoinnista määritettyyn käsitteeseen.

Laine et al. (2016, 289) ovat listanneet viime vuosina kotimaisessa työhyvinvointitutkimuksessa esiintyneitä työhyvinvoinnin diskursseja. Tämä lista kuvaa useita erilaisia työhyvinvoinnin näkökulmia, joita työhyvinvoinnin tutkimuksessa on käsitelty.

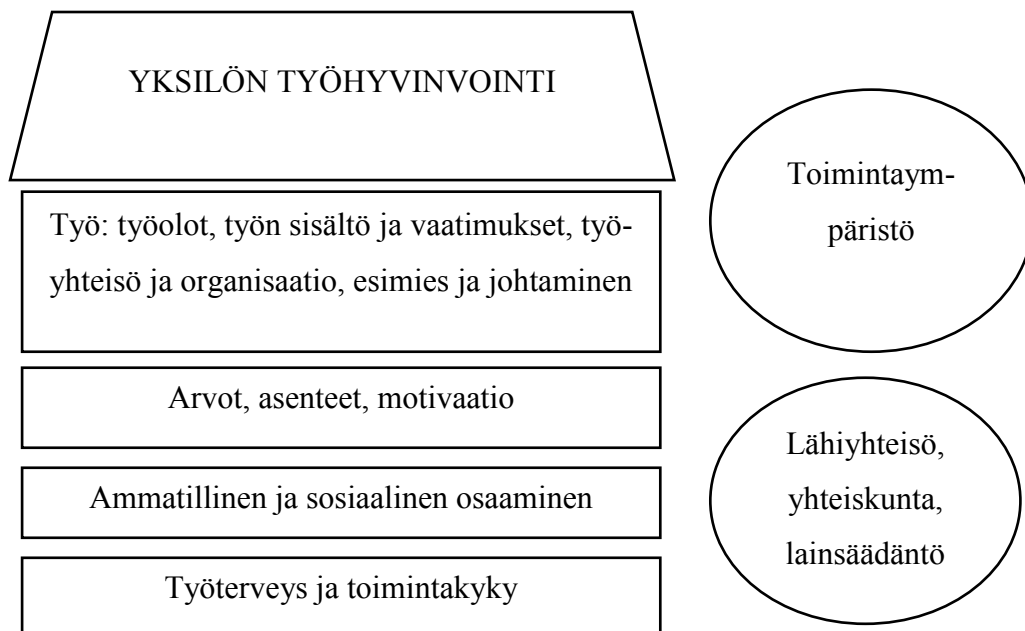
1. Terveys ja työympäristö
2. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
3. Persoonallisuus- ja yksilötekijät
4. Turvallisuus ja muutos
5. Työ ja työkonteksti (työuupumus ja työn imu)
6. Sosiaalinen ympäristö ja johtaminen
7. Muut diskurssit: muun muassa yleiset työhyvinvoinnin määrittelyt, työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen, tulosvaikutukset, eläkejärjestelyt, työaikajoustot.

3.3. Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

3.3.1. Yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvaava työhyvinvointitalo-malli

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden määrittelyä on tehty työhyvinvointimallien avulla, joista yksi keskeinen on Ilmarisen (2004) työkykytalo (ks. Virtanen & Sinokki 2014; Laine 2013; Manka & Manka 2016). Virtanen ja Sinokki (2014, 195–197) ovat mukailleet Ilmarisen työkykytaloa muuttamalla sen työhyvinvointitaloksi, sillä heidän mukaansa yksilön työhyvinvointi perustuu samoihin tekijöihin kuin työkykykin. Myös Tarkkonen (2016, 32) näkee että työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteiden kausaalisuussuhteet ovat samankaltaisia. Työhyvinvointitalon perustan muodosta-

vat työterveys ja toimintakyky, yksilön arvot, asenteet ja motivaatio sekä ammatillinen ja sosiaalinen osaaminen. Työterveys on hieman eri asia kuin terveys, sillä vaikeasti sairas tai vammautunut yksilö voi kokea silti työhyvinvointinsa moitteettomaksi. Työhyvinvointitalon perustan päällä on työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä itse työ. (Virtanen & Sinokki 2014, 195–197.) Laine (2013, 43) summaa että näitä työhön liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja johtaminen. Mankan ja Mankan (2016) mukaan Ilmarisen työkykytalossa korostuu yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Vastaavasti Virtanen ja Sinokki (2014, 197) ovat lisänneet malliinsa työhyvinvointiin liittyvät työn ulkopuoliset tekijät, joita ovat työterveyshuolto, työsuojelu, ihmissuhteet ja yhteiskunta.



Kuvio 3. Työhyvinvointitalo (Virtanen & Sinokki 2014)

Tutkielmassa keskityn yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja edellytyksiin. Tarkasteluni kohdistuu erityisesti niihin yhteyksiin, joita tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolla ja hyödyntämisellä on näille yksilön työhyvinvoinnista koostuville osatekijöille.

3.3.2. *Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät*

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan jäsentää yksilöön liittyvinä, työhön ja työympäristöön liittyvinä tekijöinä sekä myös yksilön ja tilannetekijöiden yhtäaikaisina vaikutuksina. Esimerkiksi Robertson ja Cooper (2011) ovat tehneet tämän kaltaista työhyvinvointiin vaikuttavien yhteyksien jäsentelyä. Vastaavasti Chang ja Lu (2009) ovat jäsentäneet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tutkimusasetelmassaan työstä johtuviin sekä yksilölähtöisiin demografisiin tekijöihin. Tässä luvussa tarkastelen työterveyden, persoonallisuuden ja yksilöllisten piirteiden sekä vapaa-ajan, työn ja perheen yhteensovittamisen yhteyksiä työntekijän työhyvinvointiin. Lisäksi tarkastelen työn sisällön ja kontekstin, työn hallinnan, työn sujuvuuden, muutostilanteiden, työn merkityksellisyyden, työyhteisöjen ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. (mm. Robertson & Cooper 2011; Laine et al. 2016.) On huomioitava että työhyvinvointiin vaikuttaviin luokkiin liittyy sisältöjä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti (Robertson & Cooper 2011).

Yksilön terveys vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin (mm. Robertson & Cooper 2011). Työterveyden käsite tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöllä on työtehtävien hoitamiseen riittävä terveys. Yksilöllä on luonnollisesti keskeinen vaikutus oman työterveyden ylläpitämiseen. (Virtanen & Sinokki 2014; Kauppinen et al. 2013.) Omaa työterveyttä ja edelleen työhyvinvointia voi edistää terveellisten elämäntapojen avulla. Terveiden näkökulmasta on huomioitava, että fyysisen terveyden ja henkisen työhyvinvoinnin välillä on molemminpuolinen yhteys, sillä heikko fyysinen terveys vaikuttaa yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen ja työhyvinvoinnin kokemuksen heikkeneminen puolestaan vaikuttaa fyysiseen terveyteen (Robertson & Cooper 2011, 73).

Toisaalta myös työn sisältö voi vaikuttaa yksilön työn kuormittavuuteen ja edelleen terveyteen ja työhyvinvointiin. Kauppisen et al. (2013, 145–147) mukaan fyysisille kuormitustekijöille altistuminen työssä on vähentynyt, mutta edelleen joka neljäs istuu työssä suurimman osan työajastaan. Fyysisesti työssä rasittavat muun muassa fyysisesti raskas työ, hankalat työasennot, raskaiden taakkojen käsittely tai jatkuva istuminen. Aiemmassa tutkimuksessa on käsitelty suhteellisen paljon liiallisen istumisen riskejä terveydelle (mm. Van Uffelen et al. 2010, 379). Van Uffelen et al. (2010) ovat tarkastelleet näitä tutkimuksia, jolloin he ovat tulleet siihen tulokseen, että liiallinen istumatyö olisi yhteydessä negatiivisiin terveysvaikutuksiin, vaikkakaan yhteys ei ole ihan selkeä. Rungas istuminen ja vähäinen taukojen pitäminen lisäävät muun muassa liikuntaelinsairauksien,

sydän- ja verisuonitautien sekä diabeteksen riskiä (Kauppinen et al. 2013, 146; Griffiths et al. 2007).

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty myös persoonallisuuden ja yksilöllisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin (mm. Robertson & Cooper 2011, 71–77). Persoonallisuus vaikuttaa millaisessa työssä kukin viihtyy (Virtanen & Sinokki 2014, 206). Tällöin persoonallisuutta tulisi katsoa suhteessa työssä vaikuttaviin tekijöihin, sillä eri piirteitä omaavat yksilöt sopivat erityyppisiin töihin (Robertson & Cooper 2011, 71–77). Myös Mäkinien et al. (2014, 17–18) mukaan yksilön persoonallisuus ja temperamentti vaikuttavat työhyvinvointiin, koska erilaiset yksilöt kokevat tilanteita eri tavoin. Tämän ohella myös esimerkiksi yksilön ikä ja elämäntapa on nähty työhyvinvointiin vaikuttavina yksilöllisinä tekijöinä. Yksilöllisten tekijöiden vaikutus työhyvinvointiin voi näkyä myös esimerkiksi siten että omien erityistaitojen hyödyntämisen mahdollisuudet työssä voivat edistää työn mielekkääksi kokemista (Syväjärvi et al. 2012, 81). Myös omalla asenteella on vaikutusta siihen millaisena työntekijä näkee työn ja työyhteisön. Tämä suhtautumistapa on yhteydessä omaan työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki 2014, 205.)

Vapaa-ajalla ja perhe-elämällä on myös vaikutusta työhyvinvointiin (mm. Robertson & Cooper 2011, 78; Laine et al. 2016, 291; Mäkinieniemi et al. 2014; Sinokki & Virtanen 2014). Yksi tällainen vaikuttava tekijä on perheen ja työn yhteensovittaminen. Aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu erilaisia tapoja, joilla perhe ja työ vaikuttavat toisiinsa (Mäkinieniemi et al. 2014, 16). Tällöin on tarkasteltu muun muassa perheen ja työn yhteensovittamisen kielteisiä vaikutuksia kuten yhteyttä sairauspoissaoloihin. Ristiriitaiset vaatimukset työn ja perheen välillä aiheuttivat selkeästi enemmän sairauspoissaoloja kun niillä jotka kokivat perheen ja työn yhteensovittamisen vaivattomammaksi. Ristiriidat työn ja perheen välillä voivat johtaa siihen, että työstä ei pystytä palautumaan kunnolla. Riittämätön palautuminen johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen ja siten sairauspoissaoloihin. (Sabbath et al. 2012, 104–105; Ojanen 2017, 188.) Myös Robertson ja Cooper (2011, 75–77) näkevät että jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta palautua työstä riittävästi tai hän kokee ihmissuhteissaan tai perhe-elämässään ongelmia, voi vapaa-aika vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin. Toisaalta vapaa-aika, palautuminen ja hyvät ihmissuhteet vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Syväjärvi et al. (2012, 117) ovat maininneet että yksilön jaksamiseen työssä vaikuttaa työlle saatu vastapaino henkilökohtaisessa elämässä. Palautuminen on yksi keino vaikuttaa myös terveyteen, sillä palautuminen voi ehkäistä työstressiä ja uupumusta (Mäkinieniemi et al. 2014, 29–30).

Työn näkökulmasta työntekijän työhyvinvointiin voi vaikuttaa myös kyky vaikuttaa omaan työhön. Vaikutusmahdollisuutena voivat näyttäytyä vaikkapa työn joustavuus tai kyky vaikuttaa työaikoihin. (Robertson & Cooper 2011, 79–81, 87–88.) Tätä voidaan kuvata myös työn hallinnan käsitteen kautta, jossa työntekijä kokee vaikutusmahdollisuudet työhön ja työskentelytapoihin riittäviksi. Tämä tarkoittaa että työn tekemisen tapoja ei ole määritetty vain tietyllä yhdellä tavalla tehtäviksi. (Joensuu 2014, 13.) Syväjärvi et al. (2012, 79) jaottelevat puolestaan työn hallinnan käsitteen aika- ja henkilöstöresurssien sekä työntekijän oman osaamisen ja kyvykkyyden näkökulmiin. Kokemus työn hallinnasta vaikuttaa heidän mukaansa työn mielekkyyden kokemukseen.

Työhyvinvointiin ja työn hallintaan liittyy myös työssä koettu paine, mikä voi olla sopivassa määrin motivoivaa ja haastavaa tai vastaavasti liiallisena haitallista. Haastavaan paineeseen liittyvät muun muassa työmäärä, lisävastuut ja ajallinen paine. Haastava paine voi olla hyvinvoinnille hyväksi, sillä se voi edistää työssä kasvua ja kehittymistä. Tällöin rasitus on kohtuullista, vaatimukset sekä tuki ja oman työn hallinta ovat tasapainossa. Tällöin työntekijä voi mahdollisesti vaikuttaa paineeseen ja saavuttaa tavoitteita. (Robertson & Cooper 2011, 82–85.) Virtasen ja Sinokin (2014, 206) mukaan kiire työssä voi myös rikastuttaa työtä ja motivoida. Positiivinen paine motivoi kehittymään, mikä voi vaikuttaa hyvinvointiin positiivisesti esimerkiksi onnistumisen kokemuksina. Tästä näkökulmasta työssä motivoivat myös omien taitojen ja osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet ja oppiminen. (Robertson & Cooper 2011, 82–85; Tarkkonen 2016.) Työntekijöillä on halua oman osaamisensa kehittämiseen. Sopiva haaste työssä ja mahdollisuus ammatilliseen kasvuun edistävät työn mielekkääksi kokemisessa (Syväjärvi et al. 2012, 81).

Haittaava paine puolestaan vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin, sillä se voi johtaa stressiin, suorituskyvyn puutteeseen, burnoutiin ja vähäiseen työhön sitoutumiseen. Haittaavaan paineeseen liittyy epäselvät tavoitteet, liian suuri työmäärä, hallinnan puute ja epärealistiset vaatimukset. (Robertson & Cooper 2011, 82–85.) Työn hallinnan käsitteen näkökulmasta työntekijän pitäisikin olla tarpeen vaatiessa mahdollista vaikuttaa painetta aiheuttaviin tekijöihin jotta välttyy stressiltä (Joensuu 2014, 13–14; Virtanen & Sinokki 2014, 209). Myös muut tilannetekijät vaikuttavat siihen millaisena paine koetaan, jolloin se on kytköksissä muihin työhyvinvointiin kiinnittyviin käsitteisiin (Robertson & Cooper 2011). Syväjärven et al. (2012, 45, 79, 115–121) mukaan kiire, ennakkoimattomuus ja työtehtävien hallitsemattomuudesta johtuva riittämättömyyden tunne haastavat työn mielekkyyttä. Positiivinen palaute saattaa kuitenkin tuoda kiireeseen tasapainoa.

Virtasen ja Sinokin (2014, 206) mukaan työtä ei pitäisi nähdä joko kielteisesti tai myönteisesti rasittavana, koska usein se on molempia. Työ on siis usein tyydyttävää, vaikka ajoittain se koettaisiin epämiellyttävänä. On myös yksilöstä riippuvaista millaisena työ hänelle näyttäytyy. Silti toimiala ja ammatti määrittävät myös osittain työssä koettua räsittusta. Toimialoista työnsä henkisesti rasittavaksi kokivat myös julkisen hallinnon alalla työskentelevät. Stressiä koetaan erityisesti johtajien ja toimisto- sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden keskuudessa. Kuormitusta työssä kokivat johtajien ohella myös muun muassa asiantuntijatehtävissä työskentelevät. Psykkisistä oireista koetaan eniten muun muassa väsymystä ja voimattomuuden tunnetta. (Kauppinen et al. 2013, 106–111.)

Myös työn sujuvuus ja häiriöttömyys voivat vaikuttaa hyvinvoinnin kokemukseen. Työn tulisi olla sujuvaa, jolloin häiriöt, epäsynkronit, kitkat, viiveet tai esteet eivät saisi liiaksi haitata työn tavoitteiden saavuttamista. (Tarkkonen 2016, 65; Virtanen & Sinokki 2014, 172.) Työn sujumattomuus aiheuttaa kielteisiä tunteita. Keskeytyksiä työhön voivat aiheuttaa huonosti suunnitellut prosessit tai toimimattomat pelisäännöt. (Virtanen & Sinokki 2014, 172, 206.) Mäkitalon ja Pason (2008, 23–24) mukaan häiriökuormitus on uusi työn kuormittavuuden muoto, mitä esiintyy erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. Häiriökuormitus on seurausta häiriöistä, joissa työt eivät suju. Tällöin työn teko voi hidastua ja kiire kasvaa. Häiriöistä aiheutuva ylimääräinen työ aiheuttaa kuormitusta. Toisaalta myös työtiloilla on keskeinen merkitys työntekijöiden työkyvyn, työssä jaksamisen, työn sujuvuuden ja tuottavuuden edistäjänä (Ruohomäki et al. 2017, 110–129). Ruohomäen et al. (2017, 110–129) mukaan tilaratkaisut helpottavat tai rajoittavat työtä, ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Työympäristötyytyväisyys, kokemus tilojen tarkoituksenmukaisuudesta ja niiden tuki tehokkaalle työskentelylle auttavat työn imun kokemuksessa. Mitä tyytyväisempiä työympäristöön oltiin, sitä enemmän koettiin työn imua ja toisaalta vähemmän stressiä. Siten voisi nähdä että työympäristön tarkoituksenmukaisuudella ja sujuvuudella on jonkinlainen yhteys koettuun työhyvinvointiin.

Myös organisaation ja työn tekemisen tapojen muutokset voivat vaikuttaa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Organisaatiomuutosten työhyvinvoinnin vaikutusten tutkimisessa on usein keskitytty negatiivisten seurausten tarkasteluun, jossa muutokset tuovat epävarmuutta ja siten haastavat työhyvinvointia. (Mäkinieniemi et al. 2014, 23.) Epävarmuutta aiheuttaa erityisesti pelko oman työn jatkuvuudesta, minkä lisäksi muutoksissa huolestuttaa millaiset ovat sen vaikutukset oman työn määrään ja työssä jaksamiseen. Muutokset aiheuttavat myös kiireen tunnetta ja muutospaineita. Muutospaineet näyttäytyvät erilaisina tuntemuksina ja kokemuksina, joita ovat epätietoisuus, pelko, turhautuminen ja riittämättömyyden tunne. (Vakkala 2012; Stenvall et al. 2007.) Työn

ja työelämän epävarmuus kuten määräaikainen työ puolestaan voivat aiheuttaa fyysisen ja psyykkisen terveyden uhkia. Uudet työn muodot kuten monipaikkainen ja mobiili työ voivat myös vaikuttaa työhyvinvointiin. (Mäkiniemi et al. 2014, 14–19.) Toisaalta muutostilanne kärjistää ihmisuhteita ja työyhteisön dynamiikkaa, minkä vaikutukset yksilön jaksamiseen voivat olla kielteisiä. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Muutoskokemuksiin vaikuttaa työilmapiiri, jolloin hyvä yhteishenki parantaa muutoskokemusta. (Vakkala 2012; Stenvall et al. 2007.) Epävarmuuden haasteita lieventävät myös mahdollisuudet hallita omaa työtä, sosiaalinen tuki ja oikeudenmukaisuuden kokemukset (Mäkiniemi et al. 2014, 14–19).

Muutoskokemuksen yksilöllisyys näkyy siten, että osa kokee muutoksen vaikeana, kun taas toiset voivat pitää sitä kaivattuna vaihteluna (Stenvall et al. 2007, 92). Muutoksilla voikin olla myös positiivisia vaikutuksia yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Hakasen et al. (2012, 74–75) mukaan myönteisiksi ja onnistuneiksi nähdyt muutokset olivat positiivisessa yhteydessä työn voimavaro-tekijöihin: työn imuun ja oman työn muokkaamiseen, työryhmien innovatiivisuuteen, tuloksellisuuteen ja vähäisempään työhön leipääntymiseen. Lisäksi työntekijät kokivat olevansa työhönsä sitoutuneempia. Myöskään muutosten koolla ei ollut vaikutusta, jolloin suurikin muutos voidaan kokea positiivisena. Muutoksessa motivoivat osaamisen kehittäminen ja työyhteisössä etenemisen mahdollisuudet (Stenvall et al. 2007, 104).

Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin liittyy myös työn merkitykselliseksi kokeminen. Erityisesti tyytyväisyyden, motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeä tuntea työ hyödylliseksi. Tämä tarkoitus voi olla esimerkiksi toisten palvelemista tai auttamista tai vastavasti omien tavoitteiden edistämistä. (Robertson & Cooper 2011, 89.) Työ on itsensä toteuttamisen mahdollistaja, jolloin se mahdollistaa muun muassa elämisen yhteiskunnassa ja oman identiteetin vahvistamisen. Tämän lisäksi se mahdollistaa huolehtimisen perheestä sekä myös muista ihmisistä. (Spencer & Budd 2015, 5–6.) Henkiseen hyvinvointiin liittyvät asiakkaiden antama palaute ja asiakkaiden palvelemisen tuomat tunteet. Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kannalta on tärkeää että oma työ näyttäytyy tärkeänä ja välttämättömänä kokonaisuuden kannalta sekä työn tulokset ovat sopusoinnussa oman arvomaailman ja tavoitteiden kanssa. (Tarkkonen 2016, 65; Syväjärvi et al. 2012, 76–77.) Sen sijaan työn kokeminen merkityksettömäksi aiheuttaa kielteisiä tunteita työtä kohtaan (Virtanen & Sinokki 2014, 206).

Myös työyhteisön vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnista (Robertson & Cooper 2011, 85; Kumpulainen 2013; Sinokki 2011). Sinokin (2011, 89)

mukaan heikko sosiaalinen tuki työssä sekä huono työilmapiiri ovat yhteydessä fyysisen ja psyykkisen terveyden haittoihin. Toisaalta riittävä sosiaalinen tuki voi auttaa vähentämään työstressiä, lisäämään tyytyväisyyttä työhön, suojaamaan kuormittavilta tekijöiltä sekä voi kannustaa terveisiin elämäntapoihin (Jääskeläinen 2013, 24). Työyhteisön ilmapiiri on tärkeä tekijä työssä, jolloin se parhaimmillaan edistää tyytyväisyyttä työhön. Se vaikuttaa yksilön näkemykseen työstä ja myös terveyteen. (Sinokki 2011, 75.) Syväjärvi et al. (2012, 88–90, 95–96) näkevät että yhteishenki, luottamus, ymmärrys ja yksilön elämäntilanteen huomioiminen auttavat työn mielekkääksi kokemisessä. Lisäksi siihen vaikuttaa arvostus toisia kohtaan työyhteisössä. Muutostilanteiden näkökulmasta tarkastelleen Pahkinin (2015, 60) mukaan sosiaalinen tuki muilta työntekijöiltä sekä arvostus edistävät muutostilanteista selviytymistä.

Johtamisella on keskeinen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja työn mielekkääksi kokemiseen (Syväjärvi et al. 2012; Robertson & Cooper 2011, 90; Kumpulainen 2013; Tarkkonen 2016). Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden tavoitteisiin ja vaikutusmahdollisuuksiin. Niin ikään tukemiseen, resursseihin ja työn ja muun elämän tasapainoon voi vaikuttaa johtamisella. Hyvällä johtamisella on positiivinen vaikutus hyvinvointiin, kun taas huonolla johtamisella on nähty yhteys esimerkiksi stressiin, liiallisen paineen kokemiseen ja burnoutiin. (Robertson & Cooper 2011, 91–92.) Myös esimieheltä saatu arvostus on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta (Virtanen & Sinokki 2014, 216). Laineen (2013, 58) siteeraaman Skakonin et al. (2010) mukaan johtajuudella ja johtamistyyleillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Johtajan käyttäytyminen, esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet ja tietyt johtamistyyli olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Myös kokemukset oikeudenmukaisuudesta ovat yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (mm. Tarkkonen 2016; Kumpulainen 2013). Kumpulaisen (2013, 33, 188–200) mukaan tämä tarkoittaa johtamisessa ihmisten tasapuolista kohtelua. Työssä koetun päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys.

3.3.3. Hyvän työhyvinvoinnin edellytykset

Hyvän työhyvinvoinnin ylläpitäminen luo edellytyksiä niin työntekijälle, työyhteisölle kuin myös organisaatiolle ja johtamiselle. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin edellytyksenä on huolehtia omasta työterveydestä (Robertson & Cooper 2011). Työntekijä voi edistää omaa terveyttään ja siten työkykyään terveellisillä elämäntavoilla kuten liikkumalla ja terveellisellä ruokavaliolla (Virtanen & Sinokki 2014, 196–198; Kauppinen et al. 2013, 123, 126). Työntekijän tulee huolehtia

vapaa-ajallaan riittävästä työstä palautumisesta (Robertson & Cooper 2011, 75–77; Syväjärvi et al. 2012, 117; Mäkinieniemi et al. 2014, 29–30). Toisaalta työhyvinvointi edellyttää perheen ja työn välisen suhteen tasapainoa sekä riittävää sosiaalista tukea myös työn ulkopuolelta (mm. Sabbath et al. 2012; Ojanen 2017; Pahkin et al. 2011).

Työntekijän oppiminen ja asiantuntijuus edistävät muutoksesta selviytymisestä. Muun muassa Tikkamäen (2006, 328) mukaan työntekijöillä on tarve kyetä ja haluta sopeutua työssä ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja kehittää omaa ammattitaitoaan jatkuvasti. Osaaminen tarkoittaa työn tekemisessä tarvittavien taitojen ja tietojen hallintaa, työn ja sen muuttamisen hallintaa sekä sosiaalisten tilanteiden hallintaa. Oppimisen yhteydessä korostetaan niin työntekijän vastuuta omasta osaamisesta kuin myös yhteisöllisen tiedon luomisen ja hyödyntämisen tärkeyttä. (Kauppinen et al. 2013, 114.) Leppäsen (1994) mukaan ammattipätevyys on keskeinen osa työhyvinvointia (ks. Kauppinen et al. 2013, 113–115). Siten osaaminen on edellytys omalle työhyvinvoinnille (Virtanen & Sinokki 2014, 201). Syväjärven et al. (2012, 79) mukaan työn mielekkyyttä edistävät työntekijän kokemus työn hallinnasta ja osaamisesta työssä sekä kyvykkyys työtehtävien kautta kehittää omaa ammattitaitoa. Asiantuntijuus ja osaaminen merkitsevät siis tarpeellisten tietojen ja taitojen hallintaa. Tiedon ja taidot auttavat hallitsemaan omaa työtä, antavat mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittämiseen sekä tukevat työn sujuvuutta. Myös omalla myönteisellä asenteella työtä ja työyhteisöä kohtaan voi edistää työhyvinvointia, sillä myönteinen asenne vaikuttaa motivaatioon (Virtanen & Sinokki 2014; Syväjärvi et al. 2012, 75). Työn hallintaa voi edistää myös muun muassa hyvällä ajanhallinnalla ja työtehtävien priorisointitaidoilla (Manka et al. 2010, 34).

Työyhteisön näkökulmasta edellytyksenä on sellaisen avoimen ilmapiirin luominen jossa keskustellaan asioista ja tiedotetaan. Tällaisessa työyhteisössä autetaan toisia, hyväksytään erilaisuus, voidaan helposti ennakoita toisten toimintaa, kunnioitetaan toisia sekä hyväksytään erilaiset työskentelytavat. Esimies on vastuussa yleisestä työpaikan ilmapiiristä ja sen kehittamisestä, mutta jokainen työntekijä on siihen kuitenkin vaikuttamassa. (Sinokki 2011, 75; Syväjärvi et al. 2012, 88–89.) Hyvä ilmapiiri vaatii vastuunottoa kaikilta sekä myös vuorovaikutustaitoja työyhteisön jäseniltä (Manka et al. 2010, 34). Myös alaistaidoista tai työyhteisötaidoista ja niiden merkityksestä työhyvinvoinnille on keskusteltu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (mm. Tarkkonen 2016; Virtanen & Sinokki 2014; Manka & Manka 2016). Näihin sisältyvät muun muassa auttaminen, aktiivisuus työyhteisössä ja reiluus toisia kohtaan (Manka & Manka 2016).

Johtamisen ja organisaation näkökulmasta työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen edellyttävät tarkoituksenmukaista osaamista ja toimintaa sekä riittävän laadukkaita toiminnallisia rakenteita. Tällöin on kysymys kokonaishallinnasta, joka edellyttää tarkoituksenmukaisia järjestelmä-rakenteita, aktiivista ja ammattitaitoista johtamista sekä johdon ja työntekijöiden välisestä yhteistyötä. (Tarkkonen 2016, 66.) Organisaatiolla ja johtamisella luodaan puitteet henkilöstön työhyvinvoinnille, mikä edellyttää sellaista organisaatiota ja johtamista jossa mahdollistuu työn sujuva tekeminen. Sujuva työ edellyttää toimivia työjärjestelyjä ja työprosesseja, tarkoituksenmukaisia työvälineitä ja tiloja sekä oikeaa työmitoitusta. Työnjaon tulee olla oikeudenmukainen. (Virtanen & Sinokki 2014, 173.) Työn sujuvuuden varmistaminen edellyttää yhteistyötä johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden välillä, sillä työntekijöiden työstä tietoa keräämällä voidaan paljastaa eritasoisia työn sujuvuuden häiriöitä. Tätä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi työpäiväkirjan tai työpäivän kulun tarkastelun avulla. (Mäkitalo & Paso 2008, 30.)

Yhdeksi työyhteisön ja työorganisaation kehittämistoimenpiteeksi on nimetty myös tiedonvälityksen tehostaminen, mikä voisi edistää työntekijöiden työn hallinnan tunnetta (Vesterinen 2013, 271). Sparksin et al. (2001, 489–499) mukaan hallinnan lisäämisen keinoja ovat muun muassa vapaudet työajoissa sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien edistäminen työtehtävien hoitamisessa. Syväjärven et al. (2012, 100) mukaan työntekijät odottavat että perustehtäville on tarpeeksi aikaa. Johtamisen ja organisaation näkökulmasta työntekijän työn hallintaa tukevat mahdollisuudet hyödyntää työssä omia taitoja, tietoja ja osaamista (Vesterinen 2013, 272). Tämän osaamisen kehittäminen edellyttää aktiivista johtamista ja organisointia (Kauppinen et al. 2013, 114). Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, täydennys- ja lisäkoulutus sekä omaehtoisen kehittämisen tukeminen (Vesterinen 2013, 271).

Niin ikään työntekijöiden työn hallinnan ja edelleen työhyvinvoinnin tukemisessa tarvitaan johtamista ja esimiehen tukea. Manka ja Manka (2016) ovatkin listanneet yhdeksi toivottavaksi esimiehen piirteeksi työntekijöistä huolehtimisen, jossa esimies seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormitusta ja puuttuu siihen tarpeen mukaan. Tukea tarvitaan erityisesti silloin kun työkyky on jostain syystä uhattuna. Ennaltaehkäisevät toimet kuten varhainen huomaaminen, puheeksi ottaminen ja työkykyä tukevasta toiminnasta sopiminen tuovat työntekijälle turvallisuuden tuntua myös muutoksessa. (Virtanen & Sinokki 2014, 215.) Syväjärven et al. (2012, 85–87) tutkimuksen mukaan lähiesimieheltä odotetaan luottamuksellista ja avointa suhtautumista työtä ja työntekijää kohtaan. Tällöin korostuvat läsnä oleminen ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. On

tärkeää että ihmisten mielipiteitä kuunnellaan ja työyhteisössä käydään dialogia. Myös kannustaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä. Johtamisen rooli näkyikin kuuntelemisena, aktiivisena lähesimiestyönä ja paremman elämänhallinnan mahdollistajana.

Muutostilanteiden näkökulmasta työhyvinvointi edellyttää johtamiselta muutosjohtamisen taitoja, avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän edistämistä, ajanhallinta- ja koordinoitaitoja. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää hyvän työilmapiirin rakentamiseen ja tukemiseen. (Luomala et al. 2008, 81–82; Vakkala 2012, 156; Pahkin et al. 2011.) Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Pahkin et al. 2011). On myös tärkeää huolehtia työntekijöiden osaamisesta, selvittää millaista osaamista organisaatiossa on ja millaista osaamista uusi työnkuva edellyttää. Myös Stenvall et al. (2007, 104, 112) painottavat aktiivista ihmisten johtamista, jossa kommunikaatio-aidot ovat keskiössä. On tärkeää luoda käytänteitä jotka edistävät sitoutumista, osallisuutta, viestintää ja luottamusta. Viestintä muutoksessa on erityisen tärkeää (Virtanen & Sinokki 2014, 216). Hakasen et al. (2012, 75) mukaan muutostilanteissa tulisi tukea työn imua, jota edistävät työntekijöiden itsemääräämisen, yhteenkuuluvuuden ja pärjäämisen tukeminen.

Työhyvinvointi voidaan nähdä yksilöllisenä kokemuksena, minkä lisäksi sitä voidaan tarkastella siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Hyvän työhyvinvoinnin mahdollistamiseen kiinnittykin useita tekijöitä joita voidaan lähestyä yksilöön liittyvistä ja toisaalta työhön ja työympäristöön kiinnittyvistä tekijöistä käsin. Pääpiirteittäin hyvän työhyvinvoinnin lähtökohdiksi voisi paikantaa yksilön työterveyden, asenteen, osaamisen ja asiantuntijuuden siten että työn hallinta mahdollistuu. Myös vapaa-ajalla on väliä hyvinvoinnin rakentumisessa. Työssä vastaavasti työyhteisö, organisaatio ja johtaminen luovat kehyksen, jossa hyvä työhyvinvointi rakentuu. Siten hyvä työhyvinvointi mahdollistuu muun muassa sujuvassa työssä, riittävällä työn hallinnan mahdollisuuksilla, hyvällä työilmapiirillä ja johtamisella.

3.4. Henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa

Fyysisesti raskaan työn tekeminen on vähentynyt, mutta useat työntekijät istuvat työssään suurimman osan ajasta (Kauppinen et al. 2013, 145–147). Franssila et al. (2014, 50) arvioivat että tietotyössä tieto- ja viestintäteknologian parissa työskentely vain lisääntyy tulevaisuudessa. Yksilön fyysisen työhyvinvoinnin näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa keskeisenä kysymyksenä ovatkin fyysiset työergonomiakysymykset (mm. Sparks et al. 2001). Tällöin tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnille.

Sparksin et al. (2001, 503) mukaan lisääntyneellä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä voi olla tulevaisuudessa haittavaikutuksia työntekijöiden terveyteen, jolloin se voi aiheuttaa näköongelmia ja väsymystä. Lehtelä et al. (2008, 121) listaavat että näyttöpäätetyöntekijöiden lähes päivittäinen ylläpito kohdistuu silmien ohella niskahartiaseutuun, käsiin ja selkään. Toisaalta Kauppisen et al. (2013, 145–147) mainitsema työn fyysisen rasituksen väheneminen voi merkitä sitä, että painavien kuormien vaihtuminen näyttöpäätetyöhön voi keventää työssä koettua fyysistä rasitusta tai ainakin vähintään muuttaa sitä toisenlaiseen rasituksen muotoon.

Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työn sujuvuus ja häiriöttömyys, jolloin esteet häiriöt tai viiveet eivät saisi tarpeettomasti ja kuluttavasti haitata työn tekemistä (Tarkkonen 2016, 65; Virtanen & Sinokki 2014, 172). Hallinnon sähköistyminen onkin nähty työn rationalisoijana ja uudistajana, jonka tarkoituksena on tuoda työhön tehokkuutta (mm. Syväjärvi 2011, 177; Lindgren & Jansson 2013, 13; Milakovich 2012). Siten sen voisi nähdä myös mahdollistavan hallinnon työn tehostumisen ja sujumisen kun rutiinitehtäviin käytetään vähemmän aikaa. Tieto- ja viestintäteknologia onkin mahdollisuus organisoida työtä ja tehtäviä järkevämmällä tavalla (Ihalainen 2010, 240). Se helpottaa työn tekemistä merkittävästi (Virtanen & Sinokki 2014, 172). Siten se voi osaltaan tukea työntekijän työhyvinvointia.

Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoon liittyy häiriötilanteita (mm. Tummers & Rocco 2015). Mäkitalon ja Pason (2008, 25) mukaan häiriöt aiheuttavat häiriökuormitusta, mikä on tyypillistä muutostilanteille. Myös tietojärjestelmien häiriöt on mainittu yhdeksi työn tekemistä vaikeuttavaksi tekijäksi, jolloin ne ovat osa työn kokonaiskuormituksen kasvamista. Kalliomäki-Levannon (2009, 59–62, 97) mukaan työssä tapahtuvilla keskeytyksillä on vaikutusta työntekijän ajan käytön tarpeeseen ja myös työhyvinvointiin, joskaan keskeytysten vaikutukset työntekijän psykologiseen olotilaan eivät ole yksiselitteisiä. Kalliomäki-Levannon (2009) siteeraman Zijlstran et al. (1999) mukaan keskeytykset tekstieditoinnin tehtävissä saivat työntekijät tekemään tehtävät nopeammin ja laatutaso säilyi samanlaisena. Kuitenkin keskeytyksillä oli negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Siten parantunut suoriutuminen saavutettiin psykologisen hyvinvoinnin kustannuksella. Kun keskeytysten määrä lisääntyi, samalla myös lisääntyi palautumisaika. Tällöin ohjelmistojen toimimattomuudet ja muut tieto- ja viestintäteknologiasta johtuvat häiriöt voivat haitata työn sujuvaa tekemistä, aiheuttaa kuormitusta ja edelleen haitata työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 172; Heponiemi et al. 2012 ks. Mäkinen et al. 2014, 14).

Tieto- ja viestintäteknologian ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä sivutaan myös informaatioergonomian käsitteen kautta (mm. Mäkinie mi et al. 2014, 14–15; Franssila et al. 2014). Informaatiotieteiden näkökulmasta tutkineiden Franssilan et al. (2014, 11) mukaan informaatioergonomia käsittää fyysisen, organisatorisen ja kognitiivisen näkökulman työn järjestelmälliseen tarkasteluun. Se eroaa fyysisen työergonomian käsitteestä siten että siinä keskitytään tietointensiivisten työprosessien tarkasteluun. Informaatioergonomiassa selvitetään informaatioympäristöön, sähköiseen vuorovaikutukseen ja informaatiokäyttäytymiseen kiinnittyviä kuormittavuustekijöitä. Informaatioergonomian käsitettä on usein käytetty ihmisen kognitiivisen kyvyn ja tietojärjestelmän piirteiden mukauttamisessa huomioimalla tieto- ja viestintäteknologisten välineiden käytettävyyttä. Käytettävyy s onkin keskeistä informaatioergonomiassa. Tämä informaatioteknologian käyttökokemus vaikuttaa työntekijän työn hallinnan tunteeseen, motivaatioon ja työvälineiden käyttötapoihin.

Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto voi myös parantaa tiedottamista sekä edistää vuorovaikutteista kommunikointia (Syväjärvi 2005, 82). Toimiva tiedottaminen ja vuorovaikutteinen viestintä ovat myös työhyvinvoinnin edellytyksiä. Esimerkiksi Sparks et al. (2001, 501) ovat nimenneet johdon tuen kuten kommunikaation ja palautteen tärkeiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin tekijöiksi. Toisaalta informaatioergonomian näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian myötä haittaava informaatiokuorma voi haastaa tunnetta työn hallinnasta ja sitä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin (Mäkinie mi et al. 2014, 14). Häiriötekijöitä poistamalla voidaan kuitenkin vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen. Manka et al. (2010, 48) ehdottavatkin sähköpostin aiheuttamiin keskeytyksiin ja häiriöihin yhteisten pelisääntöjen luomista sekä tietyn ajan ottamista sähköpostien läpikäymiselle.

Henkiseen työhyvinvointiin kiinnittyvän työn hallinnan käsitteen yhteydessä puhutaan myös mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön sekä toisaalta työntekijän osaamisesta ja kyvykkyydestä (Joensuu 2014, 13; Syväjärvi et al. 2012, 79). Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton mahdollisuutena voi olla sen potentiaali lisätä joustavuutta ja toisaalta selkiyttää työnjakoa organisaatiossa. Lisäksi se voi auttaa työntekijää hallitsemaan omaa kehittymistä. (Syväjärvi 2005, 82.) Robertson ja Cooper (2011, 87) ovat nähneet että joustavuus on yhteydessä työhyvinvointiin. Myös Pyöriän et al. (2016, 188) mukaan etätyömahdollisuudet voivat parantaa tunnetta työn hallinnasta ja työhyvinvoinnista. Siten tästä näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologialla on mahdollisuus edistää työhyvinvointia, kun mahdollisuudet etätyön tekemiseen voivat sen ansiosta parantua. Toisaalta etätyö ja joustavuus työskentelyajoissa ja paikoissa voivat helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista (ILO 2017, 18–19; Anttila & Oinas 2017, 100–112). Tämä on nähty myös yhtenä

työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (mm. Robertson & Cooper 2011, 78; Laine et al. 2016, 289). Toisaalta Giritli Nygrenin et al. (2013) tutkimuksen mukaan työtehtävien automatisointi ei lisännyt työntekijöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä työn tekemisen tapoja kohtaan.

Työn hallintaan, sujuvuuteen ja siten työhyvinvointiin liittyy myös uuden oppimisen näkökulma (mm. Virtanen & Sinokki 2014, 201). Syväjärven et al. (2012, 79) mukaan työn mielekkyyttä edistävät työntekijän kokemus työn hallinnasta ja osaamisesta sekä kyvykkyys kehittää omaa ammattitaitoa. Lisäksi sähköistä hallintoa käsittelevässä kirjallisuudessa on mainittu tieto- ja viestintäteknologian oppiminen ja digitaalisten kompetenssien merkitys työntekijän työtehtävistä selviytymisen edellytyksenä (mm. Giritli Nygren et al. 2013; Ilomäki et al. 2011, 1, 8; Ihalainen 2010). Tieto- ja viestintäteknologian opettelu näkökulmasta Tummers ja Rocco (2015, 821–823) ovat todenneet, että uuden opettelu edellyttää työntekijältä jaksamista. Myös informaatioergonomian käsitteen yhteydessä on keskusteltu siitä, että informaatiokuormituksessa on keskeistä myös opitut tavat joilla tieto- ja viestintäteknologiaa käytetään työssä. Tosin työntekijöiden vakiintuneet tieto- ja viestintäteknologian käyttötavat ovat huonosti tunnettuja. Näitä käyttötapoja ovat esimerkiksi sisäisen viestinnän pelisääntöjen soveltaminen omassa käytössä. (Franssila et al. 2014, 11.) Asiantuntijuus ja osaaminen ovat mahdollisuus myös työn sujuvuuteen, kun katkoksia esimerkiksi neuvon kysymisiin on vähemmän (Kalliomäki-Levanto 2009). Toisaalta myös asenne ja motivaatio uuden oppimiseen on mainittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Syväjärvi 2005; Ihalainen 2010). Oman asenteen merkitystä korostetaan myös työhyvinvoinnin kirjallisuudessa (mm. Virtanen & Sinokki 2014).

Tieteessä työhyvinvoinnin osalta on keskusteltu laajasti työn kuormittavuudesta ja paineesta. Tällöin positiivinen paine tarkoittaa että työn hallinta, vaatimukset ja tuki ovat kunnossa. Positiivinen paine voi motivoida ja rikastuttaa työtä. (Robertson & Cooper 2011, 82–85; Virtanen & Sinokki 2014, 206.) Vastaavasti haittaava paine haastaa työhyvinvointia, jolloin se voi johtaa muun muassa stressiin. Tällöin työmäärä on liian suuri tai työstä puuttuu hallinnan tunne (Robertson & Cooper 2011, 82–85). Kiire työssä ja työtehtävien hallitsemattomuus lisäävät riittämättömyyden tunnetta ja siten haastavat työn mielekkyyttä (Syväjärvi et al. 2012, 79). Tummersin ja Roccon (2015) tutkimuksen mukaan julkisissa palveluissa työskentelevät työntekijät kokivat myös kuormitusta sähköistyvässä työssään. Heidän mukaansa työntekijät kokivat voimavarojensa vähentyneen ja ylitöistä johtuvaa kuormitusta muutoksen myötä. Tämä voi johtaa vaihtuvuuteen tai burnoutiin. Myös Sparksin et al. (2001, 503) mukaan tieto- ja viestintäteknologian lisääntynyt hyödyntäminen työssä voi aiheuttaa stressiä. Tieteellistä keskustelua onkin käyty myös teknostressin käsitteellä ainakin

informaatiotutkimuksen piirissä (mm. Tarafdar et al. 2011). Teknostressi tarkoittaa stressiä jota tieto- ja viestintäteknologian käyttäjät kokevat. Tämä teknostressi johtuu monien sovellusten yhtäaikaista käytöstä, jatkuvasta tavoitettavissa olosta ja yhteydenpidosta, informaation aiheuttamasta ylikuormituksesta, toistuvista järjestelmien päivityksistä, jatkuvasta tarpeesta oppia, jatkuvasta työn epävarmuudesta sekä teknologisista ongelmista jotka liittyvät tieto- ja viestintäteknologiaan. Ragu-Nathanin et al. (2008) mukaan teknostressi vähentää tyytyväisyyttä työhön sekä sitoutumista. (ks. Tarafdar et al. 2011, 304–305.) Siten työn sähköistyminen voi aiheuttaa liiallista kuormittavuutta, mikä on haaste työhyvinvoinnille.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä tunkea työ tarkoituksenmukaiseksi. Tämä tarkoitus voi liittyä asiakkaiden auttamiseen tai palvelemiseen. (Robertson & Cooper 2011, 89; Spencer & Budd 2015, 5–6.) Sen sijaan työn kokeminen merkityksettömäksi aiheuttaa kielteisiä tunteita työtä kohtaan (Virtanen & Sinokki 2014, 206). Myös Tarkkonen (2016) on katsonut asiakkaiden palvelemisen tuoman tunteen kiinnittyvän työntekijän henkiseen hyvinvointiin liittyväksi tekijäksi. Koska tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuutena on kehittää julkisten palveluiden laatua (mm. Lindgren & Jansson 2013, 13; Milakovich 2012, 1, 18), voi se olla potentiaalinen mahdollisuus työntekijälle työnsä merkitykselliseksi kokemiseen palvelun käyttäjien tyytyväisyyden kautta. Sähköisten palveluiden näkökulmasta Giritli Nygrenin et al. (2013) mukaan työntekijät kokivat tyytyväisyyttä työhönsä ratkaistessaan asiakkaiden ongelmia ja saadessaan kiitosta siitä. Kuitenkin tutkimuksen mukaan tieto- ja viestintäteknologia lisäsi työntekijän näkymättömyyttä, sillä tutkittavien mukaan puhelinkeskusteluissa pystyi enemmän vaikuttamaan asiakastilanteeseen omalla persoonallaan.

Toisaalta työn merkityksellisyyden näkökulmasta työn tarkoitus ja merkitys voivat ilmetä työntekijään itseensä liittyvinä tavoitteina (Robertson & Cooper 2011, 89). Tällöin työhyvinvointia voisi edistää esimerkiksi mahdollisuus kehittyä uralla. Tietyllä tapaa myös työn sähköistyminen on mahdollisuus ammatilliselle kasvulle ja kehittymiselle. Kun rutiinitehtävät vähenevät työstä, niin erikoistuminen ja ammattitaidon rooli lisääntyvät työelämässä (mm. Giritli Nygren et al. 2013; Ihalainen 2010, 155–158, 240). Robertsonin ja Cooperin (2011) mukaan työn imua työssä lisäävät muun muassa kehittymismahdollisuudet (ks. Virtanen & Sinokki 2014, 206). Tällöin sähköistyminen on mahdollisuus työn merkityksellisyyden kokemiselle myös työtehtävien muutoksen näkökulmasta.

Julkisen hallinnon sähköistymistä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa myös muutoksen käsitteen kautta. Tämä työn sähköistymistä koskeva muutos on haaste koko henkilöstölle. Siten se voi aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epävarmuuden tunnetta, muutosvastarintaa, pelkoja

ja ahdistusta (Ihalainen 2010; Syväjärvi et al. 2005, 80–82). Niin ikään työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja henkilöstönjohtamisen tutkimuksessa on tarkasteltu laajemminkin muutosten aiheuttamia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvoinnin kokemiselle. Muun muassa epävarmuus työssä haastaa työhyvinvointia. Muutoksen näkökulmasta työhyvinvoinnin tutkimuksessa onkin keskitytty negatiivisten tarkasteluun, vaikka muutoksilla voi olla myös myönteisiä seurauksia (Mäkinen et al. 2014, 23; Hakanen et al. 2012). Mäkitalon ja Pason (2008, 32) mukaan muutokseen suhtautuminen riippuu pitkälti siitä miten muutos vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen. Jos koetaan että muutos vaikkapa laajentaa ennestään liian kapeaksi nähtyjä työtehtäviä, muutos voi olla positiivinen. Myös omalla halulla ja asenteella selviytymisessä on tietyllä tapaa merkitystä, mitä kuvastaa esimerkiksi Tummersin ja Roccon (2015) tutkimus, jossa sähköistyvässä muutoksessa suurinta osaa auttoi selviytymään halu palvella asiakasta myös haastavissa tilanteissa.

Työntekijöiltä edellytetään työn hallinnan ja työn sujuvuuden näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian opettelua ja osaamista. Työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa asettaa myös johtamiselle tietynlaisia edellytyksiä. Ihalaisen (2010, 155) mukaan johtamisella mahdollistetaan muutosmyönteinen ilmapiiri. Tähän liittyvät esimerkiksi vaatimus aktiivisesta ja vuorovaikutteisesta kommunikoinnista sähköistyvässä muutoksessa. Mäkitalon ja Pason (2008, 19–20) mukaan muutoksissa ei useinkaan huomioida henkilöstöä, vaan suunnitelmat käyttöönotosta tehdään vain johdon ja asiantuntijoiden piirissä. Tämä johtaa kuitenkin käyttöönoton ongelmiin, jotka heijastuvat työhön ja edelleen työhyvinvointiin. Siten voisi nähdä että tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton onnistuminen ja työhyvinvointi tässä tilanteessa edellyttää, että myös työntekijöitä osallistetaan muutoksen suunnitteluun. Lisäksi sähköistyvässä hallinnossa on myös tarve motivoida ja tiedottaa henkilöstöä (Syväjärvi 2005, 80–81). Ylipäätään vuorovaikutteinen, osallistava ja aktiivinen johtajuus on nähty myös työhyvinvoinnin edellytyksenä (mm. Syväjärvi et al. 2012; Tarkkonen 2016, 66). Informaatioergonomian näkökulmasta Franssila et al. (2014, 50–51) summaavat, että fyysisen ergonomian ylläpito merkitsee kullekin työntekijälle yksilöllisesti säädettyjä välineitä, mutta myös informaatioergonomian näkökulmasta työympäristön tulisi olla työntekijöiden työn tekemisen kannalta sopiva. Digitaalisen toimintaympäristön kuormittavuustekijöitä tulee tunnistaa ja pyrkiä vähentämään. Järjestelmien virheettömyyden ja käytettävyyden tarkastelun ohella tulee tunnistaa myös niitä järjestelmien ominaisuuksia, jotka helpottavat työtä ja otettava niitä käyttöön. Toisaalta muutostilanteissa ilmenee häiriöitä, joita ei oikeastaan voi sivuuttaa kuin viemällä muutosta eteenpäin (Mäkitalo & Paso 2008, 25).

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Case Lapin maistraatti

Tutkielman empiirisessä osassa lähestyn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelemaani ilmiötä tapaustutkimuksen kautta. Nimensä mukaisesti tapaustutkimuksen keskiössä on tutkittava tapaus tai tapauksia, mikä erottaa sen muista tutkimuksellisista lähestymistavoista. Tutkittava tapaus voi olla vaikkapa organisaatio tai sen osa-alue. (Eriksson & Koistinen 2005, 1–5; Gillham 2010, 1.) Tässä yhteydessä tapauksena on Lapin maistraatti ja tarkemmin sen henkilöstö. Henkilöstöä Lapin maistraatin neljässä yksikössä on yhteensä noin 40 henkilötyövuotta (Korkealehto 2013, 18; Lapin maistraatti 2017).

Tapaustutkimukset ovat lähestymistavoiltaan kontekstuaalisia, jolloin tapausta ymmärtääkseen on tärkeä ymmärtää sen toimintaympäristö. Tämä konteksti on monitasoinen ympäristö, jolloin tutkija määrittää minkä laajuisena konteksti on tärkeä tutkimuksessa huomioida. (Eriksson & Koistinen 2005, 7–8; Gillham 2010, 1.) Tässä empiirisessä tutkimuksessa tutkimalleni tapaukselle tärkeän sisäisen kontekstin muodostavat maistraatit, jotka ovat osa valtion paikallishallintoa. Ne vastaavat väestötietojärjestelmästä, holhousasioista sekä valtakunnallisesta kuluttajaneuvonnasta. Lisäksi maistraateille kuuluu myös julkisen notaarin tehtäviä, siviilivihkimisiä, kaupanvahvistuksia sekä vaaleihin ja kansanäänestyksiin liittyviä tehtäviä. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi avioliiton esteiden tutkinta, nimenmuutosasiat ja perukirjojen osakasluetteloiden vahvistaminen. (Maistraatti 2017b; Lapin maistraatti 2017). Maistraatin tarkoituksena on edistää yhteiskunnan toimivuutta ja asiakkaiden tarvitseman yhteiskäyttöisen tiedon saatavuutta ylläpitämällä maistraattien eri rekisterejä ja niiden tietosisältöjä. Tarkoituksena on myös turvata asiakkaiden perusoikeuksien toteutumista. Organisaatorakenteeltaan maistraatti ei ole yhtenäinen, mutta usein kuvauksissa on erotettu toisistaan holhoustoimi ja henkilöstö- perhe- ja perintöoikeudelliset palvelut, todistajapalvelut sekä vihkiminen. (Lapin maistraatti 2017.)

Pettigrewin (1997) mukaan laajempina ulkoisena kontekstina näyttäytyy tapauksen laajempi toimintaympäristö (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 7). Tutkimani tapauksen kannalta onkin tärkeä ymmärtää myös maistraattia laajempaa kontekstia, johon kuuluvat esimerkiksi valtion keskushallinnon ohjaus ja toisaalta muuttuvat asiakastarpeet. Suomessa julkisen hallinnon sähköistymisen lähtökohtana on että kaikilla on saatavilla turvalliset ja toimivat sähköiset palvelut. Ne toimivatkin kohtalaisen hyvin, niitä käytetään paljon ja saatavuuskin on hyvä. Käytössä on niin avoimia kuin

tunnistautumista vaativia sähköisiä palveluja. Suomalaiset luottavat verkkopalveluihin ja niiden tietosuojaan. Kehittämistarpeet kohdistuvat siihen että palveluita voisi vielä sähköistää paljon lisääkin. Haasteita kehittämiseen tuovat yksilöllisten tarpeiden erot sekä väestön ikääntyminen. Sähköisten palveluiden ohessa uudistetaan myös julkisen hallinnon palveluprosesseja sekä organisaatioiden toimintaa. (Valtiovarainministeriö 2013, 3.) Maistraatti on osa tätä laajempaa valtion pyrkimystä kehittää sähköistä hallintoa ja palveluja. Siten muutostarpeet edellyttävät myös maistraattia muuttamaan palveluprosesseja ja ottamaan käyttöön uusia sähköisiä palveluja. Maistraateissa onkin käynnissä hallinnon ja palveluiden sähköistymistä koskeva muutos. Sähköisen asioinnin ja palveluiden sähköistämisen tavoitteena on parantaa asiakaspalvelun laatua, lisätä viranomaisten toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta sekä aikaansaada taloudellisia säästöjä. Maistraatin sähköisen asioinnin kehittämisessä on neljä porrasta. Ensimmäinen porras on informaatiopalvelu, jossa tietoa jaetaan internetin välityksellä, toisena on sähköiset palvelut, jolloin viranomaisen kanssa on mahdollisuus asioida sähköisesti. Kolmantena on sähköinen asiointi, jolloin palvelutuotanto on integroitu taustajärjestelmiin, ja viimeisenä on sähköinen hallinto, jossa hyödynnetään sähköisen hallinnon rakenneosia hallinnon prosesseissa. (Maistraattien sähköisen asioinnin strategia 2012–2015 työryhmä 2012, 12–14.)

Keskeisimmät tämänhetkiset sähköiseen hallintoon liittyvät hankkeet maistraatissa ovat Galaksi-hanke ja sen alle kiinnittyvä verkkomaistraattihanke. Galaksi-hanke kokoa yhteen maistraatin strategiassa 2016–2019 mainitut asiakaslähtöisyyttä edistävät hankkeet, projektit ja toimenpiteet. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on siis kehittää maistraattia asiakaslähtöisemmäksi, jolloin asiakkaille halutaan tarjota positiivinen ja asiakasta arvostava palvelukokemus. Tavoite pyritään saavuttamaan yhdenmukaistamalla palveluprosesseja, palveluita ja palvelukanavia sekä vähentämällä asiakkaalta hallinnollista taakkaa. Hankkeella on siis lukuisia osatavoitteita, joista tämän empiirisen tutkimuksen kannalta keskeisimpiä ovat palvelukanavien uudistaminen muun muassa sähköisten palveluiden avulla, palvelujen digitalisointi eli sähköisten palveluiden lisääminen, valtionhallinnon yhteisten uusien tieto- ja viestintäteknologisten ratkaisujen käyttöönotto sekä toimintatapojen uudistaminen valtakunnallisella työjonoilla ja valtakunnallisella toimintaprosessien yhtenäistämällä. Hankkeen avulla sähköisistä palveluista pyritään tekemään houkuttelevin asioinnin tapa, mutta myös perinteinen virastossa asiointi säilyy. Myös toimintaprosesseja virastoasiointissa pyritään sähköistämään. (Itä-Suomen aluehallintovirasto 2017, 12–13.)

Verkkomaistraatin osalta maistraatin sähköisen hallinnon näkyvänä muutoksena ovat vuoden 2017 alkupuolella julkaistut holhoustoimen sähköiset palvelut, jolloin asiakkailta on mahdollisuus ilmoittaa edunvalvonnan tarpeesta olevasta henkilöstä verkossa. Lisäksi yksityisillä edunvalvojilla

on mahdollisuus hakea lupaa verkossa yleisimpiin päämiehen kannalta keskeisiin oikeustoimiin. Näihin on avattu myös mahdollisuus saada neuvontaa online-palveluna. (Maistraatti 2017a.)

Maistraatin strategia-asiakirjan 2016–2019 (Valtiovarainministeriö 2015, 5) mukaan julkisen hallinnon sähköistäminen ei ole sujunut aivan odotetulla tavalla, vaan maistraateissa sähköisen asioinnin hankkeita on jäänyt toteuttamatta tai ne ovat edenneet odotettua hitaammin. Maistraatin sähköisen asioinnin kehittymistä on hankaloittanut valtion yhteisten kehittämishankkeiden viivästykset. Tällöin keskitettyjä palveluja ei ole saatu riittävän tasoisina käyttöön maistraattien odottamassa aikataulussa. Valtion yhteisen asianhallintajärjestelmän uudistamisen haasteena on ollut tarvittavien toiminnallisuuksien puuttuminen, mikä on viivästyttänyt sähköisten palvelujen käyttöönottoa maistraateissa. (Maistraattien sähköisen asioinnin strategia 2012–2015 työryhmä (2012, 16.) Henkilöstön työn näkökulmasta käyttöönoton haasteet liittyvät siis sähköisten järjestelmien (kuten asiankäsittelyjärjestelmän) käyttöönoton viivästymisiin.

4.2. Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ja laadullinen tutkimus

4.2.1. *Hermeneuttinen tutkimusperinne*

Hermeneuttinen tutkimusperinne kiinnittyy ihmistieteelliseen metodologiaan. Tieteessä hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, jossa ymmärtäminen on aina tulkintaa. (Juntunen & Mehtonen 1982, 114; Tuomi & Sarajärvi 2013, 31–35; Laine 2015, 33.) Tutkimuksen teon näkökulmasta tulkinnan kohteena on usein haastatteluaineisto ja siitä löytyvät ilmaisut. Haastatteluaineistossa tutkittavien ilmaisut sisältävät merkityksiä, joita voidaan lähestyä vain tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Siten tutkijan päämääränä on löytää aineistosta ilmenevistä ilmaisuista paras mahdollinen tulkinta. (Laine 2015, 33–34.) Hermeneutiikassa ymmärtämisen ja tulkinnan edellytyksenä on tuttuus tutkittavaan ilmiöön. Siten esiymmärrys hermeneutiikassa tarkoittaa, että kaiken ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty merkityskokonaisuus. Tämä rakentuu siinä kulttuurisessa ympäristössä missä elämme ja mihin meidät on kasvatettu. (Juntunen & Mehtonen 1982, 114; Tuomi & Sarajärvi 2013, 35; Laine 2015, 31, 34.) Tähän käsitteelliseen ajatukseen liittyy Gadamerin ajatus ymmärtämisen kehästä eli hermeneuttisesta kehästä, jossa ymmärtäminen rakentuu kehämäisessä liikkeessä esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärtämisen välillä (ks. Juntunen & Mehtonen 1982, 115–116). Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella onkin kaksiosainen rakenne, joka noudattelee hermeneuttista ymmärryksen kehää. Ensimmäisellä perustasolla tutkimuksen pohjana on koettu elämä esiymmärryksineen. Toisessa vaiheessa tutkija tekee

tutkimuksen, joka kohdistuu tähän ensimmäiseen perustasoon. Tulkinta on siten dialogia aineiston ja tulkinnan välillä kehämaissa liikkeessä, jossa tutkijan ymmärrys ilmiöstä jatkuvasti korjaantuu ja syvenee. Dialogilla pyritään nimenomaan tutkittavan ajatusmaailman ymmärtämiseen, jolloin tutkija pyrkii irtautumaan omista ennako-oletuksistaan. (Laine 2015, 34–38; Tuomi & Sarajärvi 2013, 35.)

Tämän empiirisen tutkimuksen näkökulmasta työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa -ilmiön ymmärtämiseen on vaikuttanut esiymmärrykseni eli omat kokemukseni, tutkimuskohteen rajaukset ja itse haastatteluaineiston keruu. Esiymmärrys on myös rakentunut osin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, vaikkakaan se ei saa liikaa häiritä haastateltavien näkemyksien esiinnousua (Laine 2015, 36–37). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeä olla avoin tutkittavan näkökulmalle ja pyrkiä eroon omien ennakkokäsitysten vaikutuksista tulkintaan, sillä onnistunut tulkinta kuvaa nimenomaan haastateltavien kokemusmaailmaa eikä tutkijan oletuksia tai näkemyksiä ilmiöstä. Onnistunut tulkinta edellyttääkin perehtyneisyyttä haastatteluaineistoon sekä omien tulkintojen koettelua tarkastelemalla aineistoa yhä uudelleen uskottavan tulkinnan löytämiseksi. (Laine 2015, 37–38.) Analyysiprosessissa pyrin irrottautumaan aiemman teorian tulkintaa ohjaavasta vaikutuksesta siten, että aiempi teoria tuli keskustelemaan tulkinnan kanssa vasta yhteenvetovaiheessa. Analyysissä kävin aineistoa läpi useamman kerran ja samalla kyseenalaistin tekemiäni tulkintoja, jotta tulkinta vastaisi mahdollisimman hyvin haastateltavien kokemusmaailmaa.

Hermeneutiikassa tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismaailmassa, mutta ne eivät avaudu suoraan käsitteellisesti ja ymmärrettävästi. Siksi tutkijan on rajattava tämä koko maailma tulkinnan kautta, jolloin tutkijalla on tulkittava aineisto ja tulkinnan periaatteet käytössään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 35.) Tutkimusraportin alkupuolella olen esittänyt tutkimuksen kannalta tarpeelliset tutkimuskysymykset sekä käsitellyt aiempaa ilmiötä koskevaa tutkimusta teoreettisessa viitekehyksessä, jotka suuntaavat ja auttavat lähestymään ilmiötä empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen empiirisen osion alussa esittelen aineiston keruun ja tulkinnan periaatteet, joiden kautta lähestyn tutkittavaa ilmiötä. Kohdeorganisaatiosta kerätyn aineiston ja sen tulkinnan jälkeen reflektoin tuloksia aiempaan esiymmärrettyyn tietoon eli teoreettiseen viitekehykseen, jolloin parhaimmillaan tutkimusprosessin seurauksena ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kehittyy.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö. Siinä pyritään tekemään tiedetyksi jo ennestään tunnettu asia kokemusmaailmasta, jonka tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi itsestäänselvyydeksi. (Laine 2015, 34; Tuomi & Sarajärvi 2013,

35.) Myös tämän empiirisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa -ilmiö empiirisen tutkimuksen avulla. Osa tutkimukseen osallistuneista sanoikin, että ilmiötä on hankalaa ajatella, kun se on niin arkinen ja siten itsestään selvä osa omaa työtä. Kohdeorganisaatiossa ei ollut enemminkin ajateltu eteenkään henkistä työhyvinvointia sähköistyvän työn kautta. Siten tämä tutkimus pyrkii tekemään nykyisin jo melko tavanomaisen ja itsestään selvän ilmiön näkyväksi. Laineen (2015, 50) mukaan fenomenologisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää ihmistä ja ilmiötä paremmin, mutta siitä voi olla apua myös inhimillisen todellisuuden ongelmien ratkaisemisessa tai muuttamisessa. Siten fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään ilmiötä, ja tämän ymmärryksen kautta voi nousta esiin esimerkiksi ideoita joilla työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa voitaisiin tukea.

4.2.2. *Laadullinen tutkimus*

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen kehityskaari pohjautuu hermeneuttiseen ja fenomenologiseen ajatteluun. Laadullinen tutkimus tarkoittaa pelkistetyimmillään tutkimusaineiston ja analyysin muodon esittämistä ei-numeerisesti. Laadullisen tutkimuksen teossa ideana on ymmärtää tutkittua ilmiötä syvällisesti ja esittää siitä teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24; Eskola & Suoranta 1998, 13–26, 61–62; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.) Tutkimuksen tekemiseen käytettävien tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa tutkittava ilmiö, joten tämän perusteella olen valinnut empiiriseen tutkimukseen tutkimusorientaatioksi laadullisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen menetelmin voin pohtia ilmiötä käsitteellisesti sekä tuoda tieteelliseen keskusteluun oman näkökulmani.

Eskola ja Suoranta (1998, 15) ovat listanneet laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä, joista tämän empiirisen tutkimuksen kannalta ovat olennaisia tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta, hypoteesittomuus sekä tutkijan positio. Tutkittavien näkökulmasta katsottuna laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii syvälliseen tutkimuskohteeseen perehtymiseen. Näin ollen tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu yksilöllisiin merkityksenantoihin, joita tutkittavat antavat ilmiölle (Kiviniemi 2015, 80, 82). Siten laadullinen tutkimus lähestymistapana sopii tähän empiiriseen tutkimukseen, sillä tarkoituksenani on ymmärtää ja tuoda esiin tutkittavien näkökulmaa tutkimusaiheeseen. Laadullisen tutkimusorientaation avulla voin syventää ymmärrystä tutkimastani ilmiöstä, jolloin se auttaa vastaamaan tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineisto auttaa ilmiön käsitteellisessä ymmärtämisessä. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään suhteellisen pienen aineiston kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, eikä niinkään tilastolliselle tutkimukselle tyypillisten tilastollisesti merkittävien erontekojen tekemiseen. Siten laadullinen tutkimus on tietyllä tapaa absoluuttista, jolloin kaikki aineistossa ilmenevät seikat tulisi selvittää niin, että ne olisivat yhteneväisiä tulkinnan kanssa. Kaikkia tutkittavia katsotaan yhtenä joukkona. (Alasuutari 2011, 28.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei haeta tilastollisen tutkimuksen tavoin satunnaisotantaa perusjoukosta, vaan se perustuu teoreettisiin perusteisiin pohjautuvaan harkinnanvaraiseen otantaan. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa tutkija keskittyy veraten pieneen otantaan, jolloin aineistosta tekee tieteellisen sen laatu. Tutkimukseen valikoidaan henkilöitä, jotka täyttävät halutun tyypin tunnusmerkit ja ovat siten sopivia henkilöitä kertomaan kyseenomaisesta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 13–18, 61–62; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.) Laadullisen aineiston kerääminen ei kuitenkaan tarkoita sitä että voimavarat eivät sallisi kvalitatiivisen aineiston keräämistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa eivät vain ole tarpeen tai mahdollisia. (Alasuutari 2011, 31.)

Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstömäärä on suhteellisen pieni, jolloin määrällisellä tutkimusotteella aineisto jäisi pieneksi. Tässä mielessä on perusteltua valita laadullinen tutkimusorientaatio, sillä siinä tutkimusyksiköiden määrän sijaan keskitytään aineiston laatuun ja sen syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittaviksi tulisi valita henkilöitä, jotka pystyvät kuvaamaan hyvin haluttua tutkimusilmiötä. Empiiriseen tutkimukseen valikoituikin työntekijöitä, jotka olivat käyttäneet työssään jo pitkään tieto- ja viestintäteknologiaa. Kaikki tutkittavat eivät olleet kärkijoukossa tulevan uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa, mutta kuitenkin kaikki heistä olivat olleet mukana uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa ja siten pystyivät peilaamaan tilanteeseen jossa jotakin järjestelmää tai laitetta ei vielä ollut otettu käyttöön.

Hypoteesittomuus laadullisen tutkimuksen ominaisuutena tarkoittaa, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Tällöin tutkimusprosessi tulisi nähdä ennemminkin tutkijaa yllättävänä ja opettavaisena kuin ennako-oletusten vahvistamisena. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.) Empiirisen tutkimuksen lähtökohtana on usein enemmän teoreettinen viitekehys kuin ennalta rakennettu hypoteesi (Alasuutari 2011, 209). Myöskään tämän tutkimuksen empiriaa ei ohjaa ennalta-asetettu hypoteesi. Sen sijaan tarkoituksenani on tuoda uutta näkökulmaa ilmiön käsitteellistämiseksi. Hypoteesittomuus ei kuitenkaan tarkoita tutkijan ennako-oletusten sivuuttamista, vaan näitä tulisi pyrkiä avaamaan tutkijalle itselle ja lukijalle (Eskola & Suoranta 1998, 19–20).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan positio on tietyllä tapaa keskeisempi kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, mikä luo joustavuutta tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tutkimuksen arvioitavuus edellyttää kuitenkin näistä tutkimuksellisista ratkaisuksista raportoimista lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 20.) Tosin valinnanvapaudesta huolimatta kaikessa tutkimuksessa on periaatteena pyrkimys loogiseen ajatteluun sekä objektiivisuuteen, jolloin tutkijoiden todistelut perustuvat tutkimusaineistoon eikä subjektiivisiin mieltymyksiin tai arvomaailmaan (Alasuutari 2011, 26). Olen soveltanut tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja aineiston laadullisena analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Olen käyttänyt menetelmällisissä valinnoissa ja ratkaisuissa tukena menetelmäkirjallisuutta, mutta eteenkin teoriaohjaava sisällönanalyysi on menetelmänä väljä, mikä mahdollistaa menetelmän soveltamisen oman tutkimuksen tarpeisiin sopivalla tavalla. Seuraavassa alaluvussa raportoin näistä tekemistäni menetelmällisistä ratkaisuksista ja niiden soveltamisesta.

4.3. Tutkimuksen aineisto, aineistonkeruu ja analyysi

4.3.1. *Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä*

Haastattelu on tiedonhankinnan muoto, jossa keskustelulla ja kysymisellä on tutkimuksellinen tarkoitus (Ruusuvaara & Tiittula 2005, 9–11; Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Haastattelun avulla voidaan lähestyä tutkittavan näkemystä ilmiöön (Kiviniemi 2015, 80, 82). Tutkimuksessani pyrkimyksenä oli tavoittaa haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden työtehtävissä sähköistyminen on viety pisimmälle. Nämä kuusi haastateltavaa työskentelivät Lapin maistraatissa osastosihteerien ja ylitarkastajien ammattiryhmissä. Haastateltavat työskentelivät holhoustoimen ja niin sanotun yhdistettyjen palvelujen vastuualueilla. Vastuujako on kuitenkin väljä, sillä osalla haastateltavista työtehtäviä oli molemmilta vastuualueilta. Lapin maistraatissa holhouksen vastuualue on sähköistymisessä pisimmällä. Kuitenkin kaikki haastateltavat ovat hyödyntäneet työssään tieto- ja viestintäteknologiaa jo pitkään sekä olleet mukana uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa. Siten haastateltavat ovat sopivia kertomaan julkisen hallinnon sähköistymiseen liittyvien uusien toiminta- ja työtapojen vaikutuksista työhyvinvointiinsa.

Valitsin haastattelun aineistonkeruutavaksi, sillä sen avulla on mahdollisuus selventää tutkittavien vastauksia ja syventää ymmärrystä lisäkysymysten avulla. Lisäksi haluan korostaa haastateltavien

subjektiivista roolia, jolloin heillä on mahdollisuus kertoa heitä koskevia asioita suhteellisen vapaasti. Keräsin empiirisen aineiston teemahaastatteluina, joka on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto. Tässä haastattelutyypissä jokaisen haastateltavan kanssa käsitellään samat teemat ja aihepiirit, mutta menetelmä sallii kysymysten asettelun ja järjestyksen vaihtelun tilanteen mukaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22–23; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 43–48.) Haastatteluissa kävimme haastateltavien kanssa läpi samat teemat, mutta kysyin kysymyksiä osin eri järjestyksessä ja muodossa kuin haastattelurungossa ilmoitin. Lisäksi saatoin kysyä tarkentavia kysymyksiä ja jättää myös kysymyksiä pois jos ne oli jo aiemmin käyty läpi.

Teemahaastattelu on menetelmänä avoin: haastateltava voi päästä melko vapaasti kertomaan oman näkemyksensä ilmiöstä, sillä menetelmä huomioi yksilölliset tulkinnat aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Koska tarkoitukseni on tutkia henkilöstön näkemyksiä sähköistyvään hallintoon liittyvien uusien toiminta- ja työtapojen vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa, on menetelmän annettava riittävästi tilaa tutkittavan omien ajatuksien esiin nousemiselle. Toisaalta tiettyjen teemojen päättäminen ennalta varmistaa, että haastateltavien kanssa käydään läpi samoja teemoja. Teemat helpottavat keskustelun pysymistä itse tutkittavassa asiassa. (Eskola & Suoranta 1998, 88.) Myös muodostamani haastattelukysymykset ja tarkentavat apukysymykset auttoivat, että olennaiset teemat tulee käytyä läpi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on tässä tutkimuksessa kuitenkin parempi vaihtoehto kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu, sillä strukturoitu haastattelu ei anna tarpeeksi hyvin sijaa haastateltavien omien näkemysten esille nousemiseen (Alasuutari 2011, 63).

Ennen haastatteluja tiedustelin aluksi ensimmäisiltä haastateltavilta miten tieto- ja viestintäteknologiaa koskeva muutos näkyy heidän työssään ja mitä tieto- ja viestintäteknologiaa he hyödyntävät työtehtävien hoitamisessa. Käytin näitä vastauksia haastattelukysymysten muodostamisen tukena, ja laadin teoriaan pohjautuvan haastattelurungon teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Testasin tämän haastattelurungon toimivuutta kahdella koehaastattelulla, joiden pohjalta korjasin vielä haastattelurunkoa. Haastattelurunko koostui taustatiedoista sekä sähköisen hallinnon ja työhyvinvoinnin pääteemoista. Sähköisen hallinnon teemassa keskiössä olivat sähköisen hallinnon käyttöönoton ja hyödyntämisen alateemat, jotka yhdistin koehaastattelujen jälkeen yhdeksi alateemaksi toiston välttämiseksi. Pyysin haastateltavia tarkastelemaan sähköisen hallinnon tilaa erityisesti työnsä ja vastualueensa näkökulmasta. Työhyvinvoinnin pääluvun osalta jaoin käsitteen fyysiseen työterveyteen, henkiseen hyvinvointiin (pahoinvointiin) sekä sähköistä hallintoa ja työhyvinvointia kokoaviin alateemoihin. Henkisen hyvinvoinnin alateeman muodostusta ohjasi Tark-

kosen (2016) määritelmä työntekijää energisoivana kokemuksena tai psyykkisenä tilana. Alateeman muodostusta ohjasivat myös henkisen hyvinvoinnin lähikäsitteet, joista tutkimustehtävän kannalta keskeisimpiä nostin myös haastattelurunkoon. Taulukossa 1. olen havainnollistanut haastattelurungon taustalla olevat keskeiset teoreettiset käsitteet tai teemat sekä kuinka olen nämä operationalisoinut haastattelurunkoon.

Taulukko 1. Haastattelurungon taustalla olevat keskeiset teoreettiset teemat ja niiden operationalisointi

Pääteemat	Alateemat	Keskeiset teoreettiset teemat ja alla operationalisointi
Sähköinen hallinto	Käyttöön-otto ja hyödyntäminen	Sähköisen hallinnon käsite: mm. Leinonen et al. 2016; Dixon 2010; Ihalainen 2010; Voutilainen 2009; Larsson ja Grönlund 2016. Osaamisen merkitys: Syväjärvi 2005; Ihalainen 2010.
		Käyttöönotto: milloin ja miksi on otettu käyttöön, miten muuttanut työtä, käyttöönoton edellytykset työntekijältä ja käytön tavoitteet. Hyödyntäminen: tieto- ja viestintäteknologian rooli työssä, mahdollisuudet, haasteet ja tuen tarpeet sekä odotukset.
Työhyvinvointi	Fyysinen terveys	Jako fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin: Pahkin 2015; Syväjärvi et al. 2012; fyysinen työterveys ja työergonomia: mm. Virtanen ja Sinokki 2014; Lehtelä et al. 2008.
		Sähköistymisen näkökulma: millainen yhteys fyysiseen terveyteen, fyysistä terveyttä edistävät tai haittaavat tekijät sekä tuen tarpeet.
	Henkinen hyvinvointi (pahoinvointi)	Henkinen hyvinvointi, sen määritelmä ja lähikäsitteet: mm. Tarkkonen 2016; Joensuu 2014; Giritli Nygren et al. 2013; Rodríguez-Sánchez et al. 2008; Syväjärvi et al. 2012. Työn hallinta: vaikutusmahdollisuudet työhön, onko työmäärä sopiva. Työn imu: millaisten järjestelmien yhteydessä koetaan innostumista tai uppoutumista, millaiset järjestelmät tuntuvat ikäviltä. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys: tuntuuko työ palkitsevalta ja merkitykselliseltä. Sähköistymisen näkökulma: henkistä hyvinvointia vaikeuttavat ja haastavat tekijät sekä tuen tarpeet.
Työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa		Työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden käsite: Tarkkonen 2016; Tummers ja Rocco 2015; informaatioergonomian käsite mm. Mäkinieni et al. 2014.
		Yleisesti edellisiä teemoja kokoava ja kertaava luku. Työn sujuvuus ja häiriöttömyys: onko työ sujuvaa, haittaavatko häiriöt tai viiveet työskentelyä, tuleeko tietoa kuormittavasti.

Kaikkien haastattelujen osalta tekninen toteutus oli samankaltainen. Haastateltavat valikoituivat siten, että haastateltavat ilmoittivat minulle tai yhteyshenkilölle halukkuudestaan osallistua tutkimukseen sähköpostilla lähettämäni kirjeen perusteella sekä yhteyshenkilön kannustuksen ansiosta. Tämän jälkeen sovimme ennalta kunkin haastateltavan kanssa haastatteluajankohdasta. Lähetin haastateltaville haastattelukysymykset ennakolta tarkasteltaviksi sillä varauksella, että niihin voi tulla pieniä muutoksia ennen haastattelua. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina kasvotusten haastateltavan toiveiden mukaisessa tilassa. Äänitin haastattelut sanelimella aineiston analyysia varten. Haastattelujen jälkeen litteroin aineiston kirjalliseen muotoon sekä poistin siitä tiedot joista yksittäisen haastateltavan voisi tunnistaa. Lisäksi muutin myös kuntien sekä järjestelmien nimet, jolloin kuvasin kuntaa esimerkiksi ”tämä kaupunki” tai ”toisessa kaupungissa” sekä järjestelmien nimet vaihdoin kuvaaviksi esimerkiksi ”asiankäsittelyjärjestelmä”.

Ennen koehaastatteluja arvioin haastattelujen kestoksi noin yhden tunnin, mutta haastatteluihin käytetty aika ylittyi reilusti eli ne kestivät noin puolitoista tuntia per haastattelu. Empiiristä aineistoa kertyi siis kuudesta haastattelusta loppujen lopuksi varsin paljon. Usein empiirisen aineiston riittävyttä kuvataan saturaation käsitteen avulla, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Tällöin samat asiat toistuvat aineistossa riittävästi siten, että voidaan varmistua, etteivät uudet haastattelut enää tuota uutta näkökulmaa aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1998, 62; Tuomi & Sarajärvi 2013, 87.) Kuitenkin usein laadullisten tutkimusten yhteydessä olisi syytä puhua melko varovasti saturaatiosta. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 87–88) ovat todenneet, itseasiassa aika harvoissa laadullisissa tutkimuksissa siitä ylipäättään voidaan puhua. Myös tämän tutkimuksen kohdalla katson, että empiirisen aineiston riittävyttä ei voi kuvata saturaation käsitteen kautta. Olisin toki voinut keskittyä aineistosta löytyviin yhtäläisyyksiin ja niin toki olen tehnytkin, mutta koen että pelkkiä yhtäläisyyksiä etsimällä en olisi kuvannut tarpeeksi ilmiön rikkautta. Varsinkin työhyvinvointi kokemuksena on niin yksilöllinen, että näkökulmat asioissa eroavat. Esimerkiksi yleensä haastateltavat näkivät tekniset häiriöt negatiivisena asiana ja omaa työtä haittaavina, mutta esiin tuli myös näkemyksiä siitä, että ne ovat positiivinen asia tuoden taukoja työhön eivätkä siten haittaa. Tiivistetyksi voisi sanoa, että näen aineiston riittävän kattavana kuvaamaan ilmiön rikkautta, mutta samankaltaisuuksia nousee kuitenkin esille niin että tietyt yläkäsitteet on suhteellisen helppo paikantaa jokaisesta haastattelusta.

4.3.2. *Teoriaohjaava sisällönanalyysi*

Sisällönanalyysi on aineiston perusanalyysimenetelmä, jossa tarkoituksena on luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Siinä pyritään esittämään empiirinen aineisto informatiivisessa ja tiiviissä muodossa. Sitä voidaan käyttää laajasti erilaisissa laadullisten tutkimusten analyysissä, joten se sopii myös haastattelujen analyysimenetelmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–108; Virranniemi 2015, 88; Schreier 2014, 180.) Sisällönanalyysi on menetelmänä joustava, systemaattinen ja datan määrää karsiva (Schreier 2014, 170). Valitsin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, koska sen avulla pystyn vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin ja luomaan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä empiirisessä tutkimuksessa käytän analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämä perustuu abduktiiviseen päättelyn logiikkaan, mikä tarkoittaa että tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja aiempaan tutkimukseen pohjautuvat teoreettiset mallit. Siten teoriaohjaavassa analyysissä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta se ei pohjaudu suoraan johonkin aiempaan teoreettiseen malliin. Tavoitteena ei siis ole testata aiempaa teoriaa vaan luoda uutta näkökulmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.) Käytin analyysivaiheessa käsitteellistämisen tukena sähköisestä hallinnosta ja työhyvinvoinnista koskevasta teoriakirjallisuudesta muodostamaani teoreettista viitekehystä. Tämä teoreettinen viitekehys ei siis pohjautunut yksittäiseen teoreettiseen malliin. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tuoda uutta näkökulmaa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen, ja tätä tavoitetta teoriaohjaava sisällönanalyysi tukee.

Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin sillä tutkimaani ilmiötä on tutkittu vielä aika vähän aiemmassa tutkimuksessa. Siten tarkastelemistani teoreettisista käsitteistä ei ole luotu sellaista valmista teoreettista mallia, jolla kyseistä ilmiötä voisi testata eri kontekstissa teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Toisaalta teoriaohjaava sisällönanalyysi pyrkii myös vastaamaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin ongelmiin kuten aineistosta nousevien havaintojen teoriapitoisuuden haasteisiin. Siten teoriaohjaavassa analyysissä aiempi teoria tuodaan ohjaamaan analyysin lopputulosta. Lisäksi varsinkin työhyvinvointia on tutkittu aiemmassa tutkimuksessa laajasti, jolloin teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa sen, että tätä aiempaa käsitteistöä voi tuoda analyysiin mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97–100, 117.)

Tuomen ja Sarajärven (2013) teoksessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiksi on kuvattu redusointi (pelkistäminen), klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen), joiden jälkeen edetään tulkinnan kautta teoreettiseen käsitykseen ilmiöstä. Teoriaohjaava analyysi etenee samalla tavoin, mutta ainoastaan analyysin loppuvaiheessa abstrahointiin tuodaan mukaan aiemmasta teoriasta nousevat käsitteet. (Virranniemi 2015, 88–89; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108, 117; Markkula 2011, 19.) Noudatin tätä kaavaa analyysissä.

Empiiriseen aineistoon tutustuminen alkoi jo haastatteluja tehdessä ja aineiston litterointivaiheessa. Tein jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanoja mieleen jääneistä asioista. Litteroinnin yhteydessä merkitsin korostusväreillä keskeisiä tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita. Varsinaisen aineistoanalyysin alussa luin vielä aineistoa ja valitsin analyysitason. Koska aineisto koostuu teemahaastatteluista, on luonnollista valita analyysitasoksi teemat (Virranniemi 2015, 88–89). Aineiston pelkistämävaiheessa luin litteroitua tekstiä ja karsin siitä tutkimuskysymysten kannalta tarpeetonta aineistoa. Tämän jälkeen pelkistin lainaukset yksinkertaisempaan muotoon. Klusterointivaiheessa kävin läpi koodatut ilmaukset ja etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä sekä yhdistelin samaa tarkoittavat ilmaukset sisältöä kuvaaviksi kategorioiksi. Tässä yhteydessä huomioin myös näistä yhtäläisyyksistä eroavia näkemyksiä ja pyrin tuomaan nekin esille. Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologian tuomia mahdollisuuksia kuvaan kategoriaan yhdistin muun muassa työn nopeutumisen ja helpottumisen ilmaukset.

Abstrahointivaiheessa toin aineiston käsitteelliselle tasolle. Tällöin esimerkiksi nämä työn helpottumisen ja nopeutumisen ilmaukset tulkitsin työn sujuvuutta ja häiriöttömyyttä kuvaaviksi ilmauksiksi, mikä on yksi henkistä hyvinvointia kuvaava käsite. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti tässä käsitteellistämässä käytetään jo aiemmasta tutkimuksesta löytyviä käsitteitä. Käsitteitä yhdistämällä muodostuu alaluokkia, yläluokkia ja näitä yhdistävä pääluokka. (Virranniemi 2015, 88–89; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108, 117.) Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologian mahdollistama työn nopeutumisen ja helpottumisen etu näyttäytyy alaluokkana ja yläluokkana on puolestaan työn sujuvuus ja häiriöttömyys. Työn sujuvuus ja häiriöttömyys on siitä syystä yläluokka, että siihen voidaan yhdistää myös muita alaluokkia kuten järjestelmän häiriöiden aiheuttamat haitat sekä epätarkoituksenmukaisuuksista johtuvat haitat. Pääluokkana on näitä yhdistävä ilmiö eli henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa. Taulukossa 2. olen havainnollistanut esimerkin avulla tätä aineiston luokitteluprosessia.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta (Tuomi & Sarajärvi 2013 mukailten)

Aineiston ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
”Nopeutuminen ja helpottaminenkin että ei esimerkiksi tarvitse lähteä sitten päivän kestäväälle työmatkalle sen takia että sinun pitää käydä kuulemassa joku. Sinä voit tehdä sen siitä omalta päätteeltä.”	Työ nopeutuu, kun perustehtävän hoitamisen kannalta tarpeettomia toimintoja jää pois.	Työn nopeutuminen ja helpottuminen etuna	Työn sujuvuus ja häiriöttömyys	Työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa
”-- Kun pitäisi kiireellisesti saada tavaraa vietyä niin se on suurin turhautumisen tunne aina silloin kun meillä on teknisiä häiriöitä. --”	Teknisten häiriöiden tuoma turhautuminen, kun työt eivät etene.	Teknisten häiriöiden tuomat haitat		
”Kun minä tajuan, että ei hitsi tätä ei ole ajateltu loppuun saakka. -- Että pitää tehdä tätä, tuota ja sitä että minä saan sen asian hoidettua loppuun asti.”	Järjestelmä voi aiheuttaa lisätyötä, jos se ei täysin sovi työtehtävän hoitamiseen.	Epätarkoituksenmukaiset järjestelmät haittana		

4.4. Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemisessä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Ihmistieteessä keskeiset eettiset periaatteet liittyvät tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahinkojen välttämiseen, yksityisyyden suojaan ja tietosuojaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4). Olen noudattanut parhaani mukaan näitä näkökohtia myös tässä tutkielmassa.

Tutkittavien itsemääräämisoikeus tarkoittaa että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tämä tutkimukseen suostuminen voi olla yhteinen tai yksilökohtainen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4.) Sain tutkimukseen suostumuksen sekä Lapin maistraatilta että jokaiselta haastateltavalta erikseen. Haastateltavat ilmoittivat minulle suoraan sähköpostilla halukkuutensa osallistua tutkimukseen tai vaihtoehtoisesti he ilmoittivat halukkuutensa Lapin maistraatin yhteyshenkilölle. Suojasen (1982) mukaan tutkimuksen eettisyys edellyttää myös tutkimusluvan hankkimista (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 52). Tässä tutkimuksessa solmimme tutkimussopimuksen Lapin maistraatin kanssa kyseisen tutkimuksen teosta. Tutkielman aihe muotoutui esittelemieni mielenkiinnon kohteiden ja Lapin maistraatin toiveiden pohjalta.

Tutkittavien itsemääräämisoikeuteen kuuluu myös tutkittavien riittävä informointi. Tutkittaville tulee selventää tutkimuksen aihe ja tavoitteet, mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa ja kuinka osallistuminen vie aikaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 6; Eskola & Suoranta 1998, 56.) Tässä tutkielmassa tutkittavien informointi tapahtui siten, että lähetin muutaman sivun Power Point -esityksen tutkielmasta ja sen aiheesta henkilöstölle esitettäväksi. Tämän jälkeen lähetin vielä sähköpostilla kirjelmän tutkimuksesta henkilöstölle jaettavaksi. Pyysin halukkaita ja aiheesta kiinnostuneita olemaan minuun yhteydessä. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä sähköpostitse tai puhelimitse. Haasteena oli arvioida ennakolta haastattelujen kestoa, jolloin arvioin sen hieman alakanttiin. Koehaastattelujen jälkeen osasin kuitenkin suositella haastateltaville varaamaan aikaa haastatteluun kahden tunnin verran.

Toinen tutkimuseetiikan osa-alue on henkisten, sosiaalisten ja taloudellisten vahinkojen välttäminen, jossa tulee varmistaa, ettei tutkittaville aiheudu haittoja tutkimukseen osallistumisesta. Tämä näyttäisi olevan yhteydessä kolmanteen osa-alueeseen eli yksityisyyden suojaan ja tietosuojaan. Yksityisyyden suojan eettiset periaatteet jaetaan tutkimusaineiston suojaamiseen ja luottamuksellisuuteen, tutkimusaineiston säilyttämiseen ja hävittämiseen sekä tutkimusjulkaisuja koskevaan yksityisyydensuojaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 7–9.) Minua sitoo vaitiolovelvollisuus yksityisten henkilötietojen osalta, jolloin en ilmaise haastateltavia koskevia yksityisiä henkilötietoja julkisuuteen tai muutoin ulkopuolisille. Haastattelutallenteiden säilyttämisen ja hävittämisen osalta olemme sopineet tutkimusorganisaation kanssa, että hävitän tallenteet tutkimuksen julkaisun jälkeen. Haastattelujen litteroinnin osalta olen huolehtinut, että litteroitu aineisto ei sisällä yksityisiä tietoja kuten haastateltavien nimiä. Tutkimusjulkaisun osalta aineiston anonymisointi oli hieman haasteellista, sillä kysymyksessä on suhteellisen pieni työyhteisö ja haastateltavat tekivät osin erityyppisiä työtehtäviä, jolloin konkreettisten esimerkkien kautta voi helposti päätellä organisaation sisällä kuka on saattanut sanoa mitään. Tämä haaste on huomioitu, myös

hyvässä tieteellisessä käytännössä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 11). Olen pyrkinyt minimoimaan tätä haastetta poistamalla tai muuttamalla lainauksista murre sanoja ja nimiä. Sovimme myös Lapin maistraatin kanssa, että heillä on oikeus tarkistaa tutkielma ennen julkaisua anonyymiteetin varmistamiseksi.

Hermeneuttisessa tutkimuksessa luotettavan tulkinnan lähtökohtana on havaita tutkijan oma subjektiivinen rooli ja vaikutus koko tutkimusprosessiin. Tällöin tutkija ei saisi sekoittaa omia arvoituksia, uskomuksia tai asenteita tutkimuskohteeseen, vaan nimenomaan hänen tulisi tunnustaa oma subjektiivinen rooli tutkimuksessa ja siten pyrkiä tunnistamaan omia tutkimukseen liittyviä ennakko-oletuksia ja arvostuksia sekä pyrkiä avaamaan näitä tutkimusraportissa. Hermeneuttisessa tutkimuksessa näiden ennakko-oletusten kyseenalaistamisella päästään kohti tutkittavien kokemusmaailman ymmärtämistä. (Laine 2015, 35–37; Eskola & Suoranta 1998, 17, 212–221; Hirsjärvi & Hurme 2008, 185; Ruusuvuori et al. 2010, 24.) Esimerkiksi omalla kohdallani selkeä ennakko-oletus oli, että tekniset häiriöt ovat negatiivinen asia. Tämä ennakko-oletus havainnollistui siinä vaiheessa kun haastatteluissa ilmeni että ne voi myös ottaa positiivisesti. Tulkitsin tämän lopulta siten, että kokemus omaan mieleen vaikuttavista tekijöistä on yksilöllinen ja monivaikutteinen. Näen että odotukset ilmiötä kohtaan ovat tutkimusprosessin aikana jonkin verran muuttuneet. Tutkimusprosessin alussa en odottanut ilmiön olevan niin moniulotteinen, jolloin prosessin loppuvaiheessa ilmiön monisyisyys näyttäytyi minulle ihan uudella tavalla.

Myös Tuomen ja Sarajärven (2013, 136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus tutkimukseen on väistämätön, sillä tutkija tekee ja tulkitsee tutkimuksen mikä suodattuu tutkijan yksilöllisten ominaisuuksien läpi. Näin ollen esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli ja virka-asema voivat vaikuttaa tulkintaan. Myös kulttuuri ja eletty elämä vaikuttavat esiyymmärrykseen, minkä läpi tutkimusta peilataan (Laine 2015, 31). Nämä eivät kuitenkaan saisi vaikuttaa tulkintaan. Yksi ehkä keskeisimmistä mahdollisesti ikään liittyvistä seikoista tässä yhteydessä voisi olla se, että nuorena odottaa tieto- ja viestintäteknologian käytön ja opetteluun olevan vaikeampaa iäkkäämmille ja siten vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa enemmän kuin nuorempiin. Tätä näkökulmaa tuli itseasiassa esille myös haastateltavien keskuudessa iästä riippumatta. Tätä on kuitenkin hankala tulkita, että onko ikä oikeasti se vaikuttava ja oppimista hankaloittava tekijä vai olisiko se kuitenkin yksilöllisistä ominaisuuksista motivaatio ja halu uuden oppimiseen, mikä määrittää itse kunkin kykyä oppia käyttämään uusia laitteita ja järjestelmiä.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä käytetään usein tutkimuksen laadun arvioinnissa. Nämä käsitteet on kuitenkin suunnattu määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, joten niiden käyttöön laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on suhtauduttu kriittisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136.) Osa tutkijoista on kuitenkin halunnut soveltaa perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, kun taas osa on kehittänyt niistä omat sovelluksensa. Osa puolestaan on luopunut näiden käytöstä ja luonut omat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sopivat kriteerit. (Eskola & Suoranta 1998.) Reliabiliteetti ja validiteetti perustuvat tieteen objektiivisuuden oletukselle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Reliabiliteetti määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli saavutetaanko myöhemmissä tutkimuksissa tai toisella menetelmällä tehtynä samanlaiset tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa tähän määrittämistapaan tulisi kuitenkin suhtautua kriittisesti. (Ruusuvuori et al. 2010, 21; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136; Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota analyysin systemaattisuuteen ja tulkinnan luotettavuuteen. Systemaattinen analyysi tarkoittaa, että lukijalle avataan kaikki tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat, rajaukset sekä analyysin periaatteet. Lukijalle kerrotaan myös mistä aineiston kokonaisuus koostuu sekä kuvataan päähavaintojen kannalta keskeiset aineiston osat. (Ruusuvuori et al. 2010, 21–22.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 189) mainitseman reliabiliteetin käsitteen sovelluksen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin käsitteen keskiössä on tutkijan toiminta eikä niinkään aineiston luotettavuus. Tällöin on tärkeä huomata muun muassa onko kaikki käytössä oleva aineisto huomioitu ja onko aineisto litteroitu oikein. Olen pyrkinyt lisäämään tutkimusmenetelmän luotettavuutta kuvailemalla valintoja, rajauksia ja menettelytapoja mahdollisimman tarkasti, huomioimalla koko käytettävissä olevan aineiston tulkinnassa sekä kuvailemalla aineistoa ja eteenkin tulkinnan kannalta keskeisiä aineiston osia tutkimuksen tulososiossa.

Tutkimusmenetelmän validiteetti tarkoittaa tutkimuksen käypyyttä eli se kertoo tarkasteleeko tutkimus sitä mitä sen on luvattu tarkastelevan (Ruusuvuori et al. 2010, 21; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136; Eskola & Suoranta 1998, 187). Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota siihen onko aineisto valittu mahdollisimman hyvin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan myös onko kohdetta käsitteellistetty ja tulkittu systemaattisen analyysin keinoin ja kuinka laadukkaasti sekä järjestelmällisesti analyysi on tehty ja kuvailtu. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan tulkinnat. Havaintoja on täytynyt myös testata riittävästi esimerkiksi peilaamalla niitä aiempaan tutkimukseen. (Ruusuvuori et al. 2010, 22.) Käyttämäni aineisto sopii hyvin tutkimuskysymyksiini vastaamiseen, sillä haastateltavat käyttävät jo työssään tieto- ja viestintäteknologiaa, mutta uusia järjestelmiä ja laitteita kuitenkin ollaan ottamassa käyttöön. Siten haastatteluissa hyvin kulminoituu sähköisen hallinnon käyttöönoton vaihe

ja sen tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Toisaalta sen avulla voidaan myös vastata tutkimuskysymykseen siitä, miten työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa voitaisiin vielä johtamisen näkökulmasta tukea. Toki jäin pohtimaan olisiko ollut järkevämpi rajata aineisto yhdelle vastualueelle ja yhteen ammattiryhmään, mutta tulosten perusteella nämä eivät kuitenkaan olleet vaikuttavia tekijöitä haastateltavien vastauksiin. Analyysin systemaattisuutta olen pyrkinyt lisäämään käyttämällä luokittelussa teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoja. Olen käsitteellistänyt tarkastelemani ilmiön aiempaan teoreettiseen kirjallisuuteen tukeutuen. Tähän kirjallisuuteen olen myös peilannut tutkimuksen tuloksia tarkastellakseni saavatko havainnot tukea aiemmasta teoriakirjallisuudesta.

Validiteetin käsite voidaan jakaa muun muassa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Eskola ja Suoranta (1998, 188) siteeraavat Cookia ja Campbellia (1979), joiden mukaan sisäinen validiteetti merkitsee kausaalisuussuhteita. Sisäisen validiteetin uhkana voivat olla tilanteet, jotka sattuvat testauksen alun ja lopun väliin. Pohdin myös itse tätä, että voiko tutkimustuloksiin vaikuttaa se, että tutkimuskohteessa otettiin käyttöön uusia järjestelmiä haastattelujen välisenä aikana. Eli vaikutiko haastateltavien vastauksiin jos vasta oli otettu käyttöön uusia laitteita joiden toiminta ei vielä ollut vakiintunut verrattuna niiden haastateltavien vastauksiin, jotka eivät hetkeen olleet ottaneet käyttöön uutta tieto- ja viestintäteknologiaa. Eli vaikuttaako henkilön näkemyksiin tai työhyvinvointiin hetkellisesti enemmän uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto. Ruusuvooren et al. (2010, 22) mukaan sisäistä validiteettia voidaan edistää koettelemalla löydöksiä koko aineistoon mitä toki olen tehnytkin.

Usein tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä pidetään tutkimuksen induktiivista yleistämistä eli yleistettävyyttä. Kuitenkin Gadamer on nähnyt, että hermeneuttisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään yksittäistapauksia yleistämällä säännönmukaisuuksia, vaan hermeneutiikassa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien sen hetkistä merkityks maailmaa. (ks. Laine 2015, 32.) Niin ikään Staken (1995) mukaan laadullisessa tapaustutkimuksessa yleistyksiä tärkeämpää on ymmärtää yksityiskohtaisesti tapausta (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 37–38). Tutkimani tapauksen kontekstissa on meneillään uniikki muutostilanne. Pitkälti muutostilanteen tuoma epäselvyyden, epävarmuuden ja odotusten tuntemukset vaikuttivat haastateltavien näkemyksiin vaikeuttaen tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta Laine et al. (2016, 299) ovat nähneet että työpaikkakohtaiset tarkastelut antavat rajoittuneen kuvan työhyvinvoinnista ilmiönä, mikä osaltaan haastaa tulosten yleistettävyyttä. Tilastollisten yleistysten sijaan tapaustutkimuksissa voidaankin puhua analyttisestä yleistämisestä, joten muodostettuja käsitteitä tai teoreettisia malleja voidaan mahdollisesti soveltaa muihin tapauksiin (Eriksson & Koistinen 2005, 38). Siten tutkimuksen yleistettävyyden on rajoittunutta, mutta

samankaltaisessa tilanteessa olevat organisaatiot voivat mahdollisesti hyödyntää käsitteellistä mallia myös työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisen tukena.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy erityisesti tutkijan toimintaan, voi tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimusmenetelmien aiheuttamat rajoitteet. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan haastattelututkimusten haasteena on, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Varsinkin työhyvinvointi on sen verran henkilökohtainen asia, että on mahdollista, ettei kaikista sitä haastavista tekijöistä välttämättä haluta puhua ääneen. Niin ikään sisällönanalyysia analyysimenetelmänä on myös kritisoitu, sillä sen vaarana on että aineiston käsittely jää vain pintapuoliseksi aineiston luokitteluksi ilman syvällistä aineiston tulkintaa. Tällöin järjestetty aineisto esitellään lopputuloksena ilman mielekkäitä tulkintoja. (Ruusuvuori et al. 2010, 14–16; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103.) Toisaalta ylipäättään laadullisen tutkimuksen analyysin vaarana on, että aineiston analyysi jää pinnalliseksi haastateltavien suoraksi lainaamiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 33). Lisäksi sisällönanalyysi menetelmänä on perusanalyysimenetelmä, mutta se ei kuitenkaan ole paras mahdollinen menetelmä kaikenlaisen analyysin tekemiseen kuten kriittisiä näkökulmia esittävään tutkimukseen tai aivan uuden teorian muodostukseen (Schreier 2014, 181).

Haasteita työhyvinvoinnin tutkimiseen tuo myös sen moniulotteinen ja monimääritelmällinen luonne. Spencer ja Budd (2015, 2–4) ovat jakaneet työhyvinvoinnin käsitteelliset tarkastelut kahteen lähestymistapaan, joita ovat subjektiivinen ja objektiivinen lähestymistapa. Subjektiivisessa lähestymistavassa työhyvinvointia lähestytään yksilöllisenä kokemuksena työhyvinvoinnista. Tällöin ongelmallista on, että henkilö voi mukautua työhönsä tai olosuhteisiinsa ja tuntea työn hyvänä, vaikkeivat objektiivisesti mitattuna välttämättä työhyvinvoinnin kriteerit täytyisikään. Tällöin Brownin et al. (2012 ks. Spencer & Budd 2015) mukaan onkin tarpeellista tutkia työhyvinvointia tarkemmin kuin subjektiivisena yksilön kokemuksena. Objektiivinen lähestymistapa kuvaakin tiettyjä objektiivisiä kriteerejä, millä hyvää työhyvinvointia ylläpidetään. Ongelmaksi tässä tarkastelussa muodostuu se, kuka päättää mitkä tekijät kuuluvat keskiöön ja mitkä ulkopuolelle. Miten mitataan esimerkiksi työn hallinnan astetta? Millä laajuudella mikäkin tekijä vaikuttaa työhyvinvointiin? Onko esimerkiksi työn hallinta työssä vähäisempi tekijä kuin palkka? Jos yhteisymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä saavutetaan tai miten sitä mitataan, data kuitenkin kerätään subjektiivisilla määrittelyillä ja näkemyksillä. Lisäksi pelkällä objektiivisella mittaamisella jää yksilöllinen kokemus huomioimatta, mikä voi erota suurestikin objektiivisten asiantuntijoiden työhyvinvoinnin määritelmistä.

Tutkimuksessa pyrin yhdistämään näitä lähestymistapoja siten että huomioin henkilöstön omaa subjektiivista näkemystä työhyvinvoinnista nostamalla samalla esiin tekijöitä jotka sitä sähköistyvässä työssä mahdollistavat ja haastavat. Tällöin yhdistän subjektiivisia ja objektiivisia lähestymistapoja, koska näen että se auttaa parhaiten vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Pyrin nostamaan niitä tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä tekijöitä esille jotka työhyvinvointia mahdollistavat ja haastavat, mutta en kuitenkaan ensisijaisesti pyri selvittämään mitkä näistä tekijöistä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen enemmän ja mitkä vähemmän. Ehkä tässä auttaa juuri se näkemys työvoiminnan käsitteestä (mm. Syväjärvi et al. 2012), jossa työhyvinvointia ja -pahoinvointia tukevia tekijöitä pitäisi tarkastella yhdessä, jolloin on yhtä aikaa työhön kiinnostavia ja siitä poistyyntäviä tekijöitä. Siten subjektiivisesti työ voidaan kokea mukavana ja iloa tuottavana, mutta siinä on samalla objektiivisia tekijöitä, jotka häiritsevät kokemusta hyvästä työhyvinvoinnista.

Lähestymistapoja luotettavuuteen on useita, joista Kaplan (1964) on yhtenä maininnut relativistisen näkökulman. Tässä luotettavuuskäsityksessä tutkimusteksti on osoitus tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimus ei kuvaa ongelmattomasti ja suoraviivaisesti todellisuutta, vaan se muodostaa omalakisien, merkityksiä luovan todellisuuden. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa onkin periaatteessa kysymys väitteiden perusteltavuudesta ja koko tutkimusprosessin läpinäkyvyydestä (ks. Eskola & Suoranta 1998, 212–221). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 189) mukaan tutkimuksessa on pyrittävä kuvaamaan tutkittavien näkökulmaa parhaansa mukaan. Silti tutkimuksen teossa on tiedostettava myös tutkijan vaikutus käsitteistön määrittäjänä tulkinnan tekijänä. Siten voisi nähdä, että laadullisesta tutkimuksesta tekee luotettavaa niemenomaan tutkijan valintojen ja tulkintojen reflektointi ja niiden auki kirjoittaminen.

Potter ja Wetherell (1978) ovat tarkastelleet diskurssianalyttisesti relativistisesta näkökulmasta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamista, jossa luotettavuus määrittyy tutkimustekstin ja sen johdonmukaisuuden perusteella. Tämä on lähellä sisäisen validiteetin käsitettä. Tässä luotettavuutta arvioidaan koherenssin, osallistujien orientaation, uusien ongelmien äärelle johdatelun ja hedelmällisyyden kautta. Koherenssi merkitsee ennako-oletusten tunnistamista ja osallistujien orientaatio tutkittavien tulkintojen todeksi varmentamista. Uusien ongelmien äärelle johdattelu on osoitus analyysin onnistuneisuudesta, eli tutkimus herättää uusia kysymyksiä, joihin voidaan etsiä vastausta. Olenkin loppupohdinnassa pohtinut näitä tutkimuksen jatkotutkimusaiheita. Hedelmällisyys puolestaan tarkoittaa millaisia uusia näkökulmia tutkimus tuo tai millaista uutta tietoa se tuottaa. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 222–223.) Tutkimus ottaa osaa työhyvinvointia ja julkista sähköistä hallintoa koskevaan tieteelliseen keskusteluun ja tuo siihen näitä käsitteitä yhdistävän uuden näkökulman.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Sähköistyvä hallinto työympäristönä

5.1.1. *Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto haastateltavien työssä*

Empiiriseen tutkimukseen haastatelluilla Lapin maistraatin työntekijöillä on hyvin erityyppisiä työtehtäviä, jolloin ne vaihtelevat erityisesti vastuualueiden ja ammattiryhmien mukaan. Holhoustoimen vastuualueella selvitetään edunvalvonnan tarvetta henkilölle hänestä tehdyn ilmoituksen perusteella. Lisäksi vastuualueelle kuuluu edunvalvojien valvonta, johon sisältyy vuositilien asianmukaisen hoitamisen seuranta. Vastuualueella käsitellään myös erilaisia hakemuksia, joissa haetaan lupaa johonkin oikeustoimeen holhouksen alaisena olevan henkilön puolesta. Vastuualueella työskentelevät haastateltavat hoitivat toimestaan riippuen asiakaspalvelutyötä ja neuvontaa muun muassa ohjeistaen lupahakemusten tai edunvalvontaa koskevan ilmoituksen tekemisessä, vastaanottivat ja kirjasivat saapuneita hakemuksia ja ilmoituksia järjestelmään, selvittelivät edunvalvonnan tarvetta ja lupahakemuksia, lähettivät ja kirjasivat kuulemiskirjeitä ja muita lisäselvityksiä, hoitivat kuulemisia edunvalvonnan tarpeessa olevasta henkilöstä, valvoivat edunvalvojia eli tarkastivat vuositilejä, toimivat valmistelijoina ja esittelijöinä määräämisasioissa sekä valmistelivat ja esittelivät lupahakemuksia ratkaisijalle maistraatissa.

Yhdistettyjen palvelujen vastuualueelle kuuluvat henkilö- perhe- ja perintöoikeudelliset palvelut, vihkimiset ja todistajapalvelut. Vastuualueelle kuuluu muun muassa notaaritodistamisia ja kaupanvahvistuksia, nimenmuutoksia, ulkomaalaisten rekisteröintejä, vihkimisiä, avioliiton esteiden tutkintaa, avioehtosopimusten ja lahjakirjojen rekisteröintejä sekä perinnönjakoon liittyviä tehtäviä. Vastuualueella työskentelevät haastateltavat hoitivat toimestaan riippuen asiakaspalvelua ja neuvontaa, notaaritodistamisten valmistelua, erilaisia rekisteröintitehtäviä, perinnönjakoon liittyviä selvityksiä, nimenmuutoksia ja julkisen notaarin tehtäviä kuten vihkimisiä, kaupanvahvistuksia ja allekirjoitusten oikeaksi todistamisia.

Tieto- ja viestintäteknologiasta on tullut tutkimukseen osallistuneille haastateltaville jokapäiväisessä käytössä oleva työväline, jolloin se on keskeisessä osassa työn arkea. Tieto- ja viestintäteknologiaa käytetään eri työtehtävissä, ja se alkaa olla mukana tavalla tai toisella kaikissa työtehtävissä. Minimissään se on mukana viestintävälineenä, kun työtehtävissä tarvitaan lisäselvityksiä asiakkailta tai sidosryhmiltä tai kun tarvitsee pyytää apua työkaverilta. Esimerkiksi tilintarkastuk-

nessa tilit tarkastetaan vielä paperisista asiakirjoista, mutta siinäkin lisäselvitystä vaativissa tilanteissa työntekijät ottavat yhteyttä asiakkaisiin, mikä osaltaan tapahtuu sähköpostilla tai pikaviestijärjestelmällä.

Keskeisiä järjestelmiä haastateltavien perustehtävien hoitamisen kannalta ovat asian- ja tiedonhallintaan ja viestintään liittyvät järjestelmät. Näitä keskeisiä asian- ja tiedonhallinnan järjestelmiä ovat muun muassa nykyinen asiankäsittelyjärjestelmä ja erilaiset rekisterit. Viestintäjärjestelmistä sähköposti on keskeinen, ja viime aikoina sen käyttö työtehtävien hoitamisessa on lisääntynyt. Sitä käytetään niin maistraatin sisällä kuin myös yhä enemmän asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan viestittäessä. Suhteellisen uutena järjestelmänä on otettu käyttöön pikaviestijärjestelmä eli Lync, jonka käyttöönotossa kaikki haastateltavat olivat olleet mukana. Pikaviestintäjärjestelmästä onkin tullut tärkeä työkalu työtehtävien hoitamisessa. Sitä pidetään hyvänä ja työtehtävien hoitamista helpottaneena järjestelmänä. Se on helpottanut erityisesti sisäistä viestintää, sillä sen avulla saa helposti yhteyden niin työkaveriin kuin myös toisten maistraattien tai sidosryhmien työntekijöihin. Järjestelmä madaltaa kynnystä kysyä neuvoa ja toisaalta se helpottaa selvitystyötä maistraattien välillä. Pikaviestintäjärjestelmästä näkee helposti onko työkaveri paikalla tai tavoitettavissa, ja jos hän ei ole niin järjestelmässä voi jättää kollegalle pikaviestin.

”Lync on tullut sillä aikaa kun minä olen ollut tässä. Minusta se on ollut semmoinen suuri ja päivittäisessä käytössä oleva mikä on tullut. -- [Ennen] se oli sitä puhelimella pommittamista sitten, ja sehän taas oli vähän tuurissaan että kääntyikö se oikeaan paikkaan vai ei, että kyllä tuo Lync on ollut aivan ehdoton.” (H4)

Vaikka maistraatissa on hyödynnetty tieto- ja viestintäteknologiaa jo pidemmän aikaa, se ei kuitenkaan ole kehityksessä yhtä pitkällä verrattuna useisiin muihin julkisen hallinnon organisaatioihin. Monet uusien sähköisten järjestelmien käyttöönoton hankkeista ovat kariutuneet tai viivästyneet. Haastatteluissa ei ilmennyt tarkkaa syytä näille viivästyksille, mutta esille tuli ainakin vaikeudet muodostaa monimutkaisista palveluprosesseista yksinkertaisia järjestelmiä, joita sekä asiakkaat että virkailijat osaavat käyttää. Erityisesti holhouksessa monet edunvalvojaa hakevien omaisetkin saattavat olla jo iäkkäitä, jolloin heidänkin tulisi kyetä tekemään ilmoituksia tai hakemuksia sähköisesti suhteellisen itsenäisesti. Toisaalta itse hakemusten käsittelyprosessissa tapaukset ovat monin paikoin yksilöllisiä. Edunvalvojan hakemiseen liittyy hakijan kuulemisia, mitä tehdään nykyisin enemmän muutoin kuin paikan päällä kuulemalla kuten kirjeitse ja myös videoneuvotteluvälineillä. Kuitenkin yhden haastateltavan mukaan aina ratkaisun tekemistä helpottaa, jos edunvalvojaa haettava nähdään paikan päällä, kun silloin näkee millaiset olot kotona on.

Tai ajatellaan vaikkapa vihkimisiä – videoyhteyksien käyttäminen ei ehkä ole useinkaan mitä sopivin tapa hoitaa työtehtävää. Siten on prosesseja, joita ei voi tai on hyvin hankalaa sähköistää. Toisaalta joissakin palveluissa sähköisten viestimien käyttö voidaan nähdä uhkana väärinkäytöksille, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että aika vähän vielä nykyäänkään edunvalvojen valvonnassa otetaan vastaan sähköisesti vuositilien tarkistukseen tarvittavia asiakirjoja kuten kuitteja tai tiliotteita. Nämä on haluttu saada alkuperäisinä paperiversioina, mikä on asiakkaiden kannalta kankeaa. Osa haastateltavista näki myös käyttäjien roolin uusien järjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa riittämättömäksi. Osa siis näki käyttöönoton liian ”insinöörivetoisena”, itse järjestelmän käyttäjistä ulkopuolisena, vaikka osa työntekijöistä osallistuukin uusien järjestelmien kehittämissprojekteihin. Hidas kehittyminen ja uuden asiankäsitelyjärjestelmän käyttöönoton viivästyminen ovat yllätys ja pieni pettymys myös työntekijöille.

”Minä olen aina tykännyt siitä sähköisestä puolesta ja odottanutkin että tulisi se uusi järjestelmä. -- Eikä sitä ole vielääkään tullut. Se on minusta pieni pettymys.” (H3)

Työntekijöiden näkökulmasta työn sähköistymisen verkkainen tahti kulminoitui erityisesti uuden asiankäsitelyjärjestelmän käyttöönoton viivästyksiin. Haastateltavien mukaan he ovat odottaneet jo pidemmän aikaa uutta asiankäsitelyjärjestelmää, mutta sen käyttöönotto on viivästynyt. Uuden asiankäsitelyjärjestelmän piti tulla käyttöön holhoustoimessa vuoden 2017 alussa samaan aikaan kun verkkomaistraatin asiakkaille tarkoitetut sähköiset palvelut otettiin käyttöön, sillä sen on tarkoitus keskustella verkkomaistraatin järjestelmän kanssa siten että palveluprosessi sähköistyy. Uusi asiankäsitelyjärjestelmä ei kuitenkaan ehtinyt tulla vielä vuoden alussa, eikä myöskään tutkimuksenteon aikana se ollut ehtinyt käyttöön. Haastateltavilla ei ollut tiedossa haastattelujen aikana milloin uusi asiankäsitelyjärjestelmä otetaan käyttöön. Haastattelujen ajankohtana he käyttivät vielä työssään vanhaa asiankäsitelyjärjestelmää.

Verraten hidas tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ei kuitenkaan tarkoita etteikö uusia järjestelmiä tai laitteita olisi otettu käyttöön viime aikoina myös Lapin maistraatissa. Keskeinen uudistus haastattelujen aikana oli uuden valtakunnallisen käyttöjärjestelmän käyttöönotto. Siten osalla haastattelutilanteessa uusi järjestelmä ei vielä ollut käytössä kun taas osalla uusi käyttöjärjestelmä oli vasta otettu käyttöön. Uuden asiankäsitelyjärjestelmän käyttöönoton viivästyksset ja toisaalta uuden käyttöönotetun laitteiston häiriöt olivat osaltaan vaikuttamassa haastateltavien näkemyksiin sähköistyvästä hallinnosta.

Käyttöönotto on kuitenkin edennyt sen verran verkkaisesti, etteivät työntekijät ole huomanneet työnsä erityisemmin muuttuneen sähköistymisen seurauksena. Sähköistyminen ei ole siis tullut isoin harppauksin niin että muutos olisi koettu voimakkaana. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ei ole tähän mennessä muuttanut työntekijöiden työnkuvaa tai ydintehtäviä, vaikka näitä tehtäviä voidaankin hoitaa nykyisin tieto- ja viestintäteknologiaa apuna käyttäen.

” -- Meillä ei ole semmoisia isoja harppauksia ollut, että se on se sähköinen asiointi ollut siinä mukana. Sitä ei oikeastaan huomaa, että miten se on muuttanut. --” (H1)

” -- Kun se tulee niin pikku hiljaa, että ei tavallaan muistakaan sitä, että miten asioita ennen hoidettiin. --” (H5)

Vaikka itsessään haastateltavien perustehtävät eivät ole muuttuneet, on tieto- ja viestintäteknologia muuttanut työn tekemisen tapoja. Sähköiset viestintävälineet ovat muuttaneet työtehtävien hoitamista siten, että esimerkiksi kirjeiden lähettäminen on vähentynyt ja sen sijaan selvityksiä niin organisaation sisäisesti kuin ulkopuolelle voidaan hoitaa sähköisellä viestinnällä. Tämä on usein asioiden hoitamista nopeuttavaa, sillä vastaukset tulevat nopeammin eikä tarvitse postittaa kirjeitä. Sähköiset viestintävälineet ovat myös muuttaneet kuulemiskäytäntöjä, jolloin esimerkiksi videoneuvotteluvälineillä voidaan kuulla edunvalvonnan tarpeessa olevia henkilöitä eikä välttämättä tarvitse lähteä matkustamaan pitkiä matkoja kuulemisten takia. Tiedon- ja asianhallinnan osalta työtapojen muutos näkyy esimerkiksi siten, että tietoa voidaan hakea paperisten kortistojen tai arkistojen sijaan sähköisestä rekisteristä. Tämä säästää työaikaa ja vaivaa, koska paperisessa kortistossa tai arkistossa tiedot voivat olla vaikeasti löydettävissä tai tarvittava tieto voi sijaita toisen kunnan yksiössä. Siten sähköistyminen on nopeuttanut ja helpottanut työtä, kun sähköisessä arkistossa tarvittava tieto on sijainnista riippumatta helposti saatavilla. Hyvä esimerkki tästä oli yhdistettyjen palvelujen vastuualueella tehty perhelehtien digitointi. Tämä on helpottanut sukuselvitysten tekemistä, jota tarvitaan perinnönjaon osakkaita selvitettäessä. Kun ennen tietoa etsittiin kortistoista tai paperisista mapeista, oli oikean tiedon löytäminen huomattavasti hankalampaa. Saattoi myös olla että tarvittavat kortistot sijaitsivat jossakin toisessa maistraatissa. Siten perhelehtien digitoinnin jälkeen prosessi on helpottunut ja nopeutunut, kun pelkästään nimellä voidaan hakea henkilöä sähköisestä järjestelmästä.

”Sehän muuttui radikaalisti. -- Kun ajatellaan että ne perhelehdet on esimerkiksi olleet semmoisissa arkistomapeissa tai korttilaatikoissa ja ihan tämmöisiä käsin kirjoitettuja papereita ja kortteja piti sitten tietyllä kaavalla hakea aina. -- Ja tietty henkilö piti sieltä löytää, niin se oli aikamoinen matemaattinen kaava millä se piti sitten se tietty kansio löytää ja se tietty väli siitä kansioista. Nyt tämä digitointisysteemi helpotti todella paljon tätä, että nyt löydetään ihan nimellä pelkästään. --” (H2)

Lisäksi tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto on myös tuonut joitakin uusia pieniä lisätehtäviä perustehtävän oheen. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelutyöntekijöillä uusien verkkopalvelujen markkinointi ja ohjeistaminen asiakkaille. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto on myös tuonut ajanhallintaan ja työmatkojen suunnitteluun liittyviä tehtäviä. Kun ennen töihin tulo vain leimattiin ovensuussa tai hallintosihteerit hoitivat ajanhallinnan järjestelmiä, niin nyt haastateltavat merkkäavat itse työajat ja poissaolot sähköiseen järjestelmään. Nämä uudet lisätehtävät eivät kuitenkaan olleet mitään niin merkittäviä, että voisi sanoa niiden muuttaneen työtä kovinkaan suuresti. Tai ehkä ne vain ovat tulleet niin pikkuhiljaa, etteivät työntekijät itsekään juuri huomaa näiden tuloa. Kuitenkin ne omalla tavallaan hiukan huomaamattomasti nipistävät osan työajasta vaikkeivat ne perustehtävää muutakaan.

Maistraatissa on suunniteltu konkreettisia tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä muutoksia, joiden osaltaan odotetaan muuttavan työtä sujuvampaan suuntaan. Merkittävin tuleva muutos työntekijöiden työn kannalta on uuden asiankäsittelyjärjestelmän käyttöönotto ensin holhoustoimessa ja sitten muilla vastuualueilla. Nykyinen käytössä oleva asiankäsittelyjärjestelmä on tarpeellinen, mutta se on jo vanhentunutta teknologiaa. Tällä hetkellä asiakkaat voivat laittaa hakemuksia sähköisesti vireille, mutta käytössä oleva vanha asiankäsittelyjärjestelmä ei tue tätä järjestelmää, jolloin prosessi vaatii käsittelijältä osin tulostamista ja manuaaliryöstöä. Uuden asiankäsittelyjärjestelmän ja vastikään asiakkaille käyttöönotetun verkkomaistraatin avulla hakemusprosessi sähköistyy huomattavasti lisää. Tämän ohella uusien järjestelmien odotetaan parantavan viestintää myös sidosryhmien suuntaan, jolloin holhoustoimen edunvalvonnan kannalta keskeiset vuositilit voisi palauttaa tulevaisuudessa sähköisesti ja toisekseen hakemukset maistraatin suunnasta voitaisiin toimittaa uuden järjestelmän kautta eteenpäin sidosryhmälle.

Lisäksi yhtenä konkreettisenä muutoksena haastatteluissa tuli esille myös tulevaisuudessa siirtyminen valtakunnallisiin sähköisiin työjonoihin, mikä voisi helpottaa työtä erityisesti holhoustoimessa. Esille tuli näkemys siitä että kun asiakirjat ovat vain paperimuodossa, eikä niitä ole ehditty kirjata järjestelmään, ei välttämättä voi tietää mitä ilmoituksia tai hakemuksia Lapin maistraattiin on saapunut käsittelyyn. Sähköisestä työjonosta kaikki työntekijät pääsisivät tarvittaessa katsomaan mitä hakemuksia on saapunut jos asiakas vaikkapa kysyy onko hakemus tai ilmoitus saapunut. Toisaalta valtakunnalliset sähköiset työjonot mahdollistaisivat työtehtävien siirtelyn ruuhkailta alueilta kiireettömämmille alueille. Sinänsä sähköisiä työjonoja koskevaa keskustelua ei käyty kaikkien haastateltavien kanssa, mutta näytti että osalle tämä muutos olisi kaivattu ja odotettu.

Haastateltavat näkivät että maistraatti on vasta sähköisen hallinnon käyttöönoton alkutaipaleella. Verkkomaistraatin laajentamishanke on vielä meneillään, eikä vanha asiankäsittelyjärjestelmä tue uusien tunnistautumista vaativien sähköisten palvelujen järjestelmää. Tältä osin arkkitehtuuri on vielä kesken, mikä aiheuttaa ylimääräistä manuaalisyötä työntekijöille. Haastateltavat odottavat uutta asiankäsittelyjärjestelmää ja sen tuomia mahdollisuuksia työn nopeutumiselle. Verkkomaistraatin laajentuminen holhoustoimen osalta toi mukanaan myös online-palvelun, missä on mahdollista kommunikoida asiakkaiden kanssa reaaliaikaisesti pikaviestintäjärjestelmän tavoin. Työntekijät suhtautuivat tähän mielenkiinnolla mutta myös tietosuojaan kannalta varauksellisesti. Sosiaalisessa mediassa Lapin maistraatti ei vielä ole. Aineiston pohjalta voisi todeta, että maistraatti on tällä hetkellä sähköisen hallinnon vaiheessa, sillä erilaisia järjestelmiä kuten asianhallintajärjestelmä ja sähköisiä viestintävälineitä on käytössä sekä asiakkaat voivat rajoitetusti hoitaa asiansa sähköisesti. Sähköisten palvelujen käyttöönotto ei kuitenkaan ole vielä niin pitkällä, että maistraatin voisi sanoa olevan sähköisen hallinnon vaiheessa. Kiinnostusta ja pyrkimystä sähköistymisen laajenemiselle sidosryhmien suuntaan kuitenkin on, mistä osoituksena ovat verkkomaistraatin ja online-palvelun käyttöönotot tänä vuonna sekä tavoitteet sähköisten palvelujen laajentamiseen ja kehittämiseen.

5.1.2. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto sujuvoittaa työtä – vai sujuvoittaako?

Haastateltavat näkevät että tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolla tavoitellaan etuja niin valtiolle, asiakkaille kuin työntekijöillekin. Haastateltavien mukaan työnantajan näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologialla haetaan erityisesti toiminnan tehostamista ja säästöjä työvoimakustannuksiin. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna tieto- ja viestintäteknologian avulla pyritään edistämään valtakunnallisesti yhtenäisiä palveluja, jolloin palvelu on samanlaista maistraatista riippumatta. Lisäksi sähköistyminen edistää maistraatin tavoitettavuutta ja parantaa asiointia myös pitkien välimatkojen päästä, jolloin asiakkaan ei välttämättä tarvitse lähteä paikan päälle maistraattiin asioimaan. Näiden ohella sähköistyminen mahdollistaa nopeammat käsittelyajat, kun sähköinen viestintä nopeuttaa selvitystyötä.

Haastateltavien mukaan keskeisimpänä sähköisen hallinnon tavoitteena ja myös mahdollisuutena työntekijöiden työn tekemisen näkökulmasta on että se parhaimmillaan nopeuttaa, helpottaa, tai sujuvoittaa työtä. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton yhtenä keskeisenä tavoitteena on, että se mahdollistaa keskittymisen perustehtävien kannalta olennaisiin asioihin kun manuaalisyö

vähenee. Tämä on tärkeää varsinkin holhouspuolella, jossa asiamäärät tulevat lisääntymään ikään-tyvän väestön holhousarpeen myötä. Siten tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto koetaan päällisin puolin hyvänä asiana esimerkiksi tiedonhaun helpottumisen, viestinnän nopeutumisen tai työmatkojen vähentymisen myötä.

Haastateltavat odottavat että uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto tulee jatkossakin sujuvoittamaan työtä. Nämä odotukset näkyivät esimerkiksi siten, että tulevan uuden asiankäsittelyjärjestelmän odotetaan vähentävän manuaaliryöstöä ja sujuvoittavan työn tekemistä. Tällöin tieto liikkuu automaattisesti uusien järjestelmien keskustellessa keskenään, eikä saapunutta sähköistä hakemusta tarvitse enää tulostaa tai syöttää tulostetussa asiakirjassa olevia tietoja sähköiseen järjestelmään. Samalla manuaaliryöstö myös esimerkiksi asiakirjan teknisen työn osalta vähenee, kun asiakirjapohjia on jo laajasti järjestelmässä valmiina saatavilla. Niin ikään valtakunnallisten työjonojen odotetaan nopeuttavan ja helpottavan työtä, sillä ne auttaisivat työntekijöiden työkuorman tasaamisessa valtakunnallisesti. Lisäksi työjonot helpottavat työn tekemistä tuomalla läpinäkyvyyttä prosessiin, kun tietokoneelta kaikki työntekijät näkisivät nopeasti millaisia tapauksia on tullut käsittelyyn.

”-- Kun meillä paljon paperina nyt liikkuu. -- Sinä et tiedä mitä työkaverilla on siellä läjässä pöydällä ja työkaveri ei tiedä mitä minulla on läjässä pöydällä. Jos ne olisi siellä sähköisenä niin me päästäisiin kaikki katsomaan ja osattaisiin niinkö sanoa kun kysellään esimerkiksi perään, että onko vielä tullut ja näin ja onko missä vaiheessa. --” (H4)

Kolikolla on kuitenkin kääntöpuolensa. Haastateltavien mukaan tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ei välttämättä itsestään tuo sujuvuutta työn tekemiseen. Tämä tarkoittaa että tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton mahdollisuuksista huolimatta se voi myös hidastaa työtä ja vaikeuttaa työn sujuvaa tekemistä. Keskeinen tieto- ja viestintäteknologiaa koskeva haaste työn näkökulmasta liittyykin erilaisiin teknisiin häiriöihin. Erityisesti uutta tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa ilmenee häiriöitä, jolloin laitteistot tai järjestelmät eivät toimi oikein. Sähköisessä hallinnossa tieto- ja viestintäteknologia on keskeinen työväline, jolloin tekniset häiriöt vaikeuttavat työntekoa tai tekevät siitä jopa mahdotonta. Töitä ei juurikaan pysty tekemään jos asiankäsittelyjärjestelmässä, sähköpostissa tai rekisterissä on häiriöitä.

”-- Kun se meidän työ on niin pitkälti sitä että ollaan näiden koneiden varassa, että jos minä en pääse asiankäsittelyjärjestelmään tai jos minä en pääse rekisteriin niin en minä pysty oikeasti tekemään niinkö hirveästi töitä. -- Sitä ollaan myös sen teknologian varassa. --” (H1)

”Jos järjestelmä ei toimi niin silloinhan me ollaan ihan kädetömiä, että mitä me nyt sitten tehdään. --” (H5)

Tieto- ja viestintäteknologiaan liittyy myös toisenlaisia häiriöitä. Nämä häiriöt ovat keskeytyksiä työhön, mitkä johtuvat siitä, että sähköisessä hallinnossa tietoa tulee paljon. Haastateltavat näkivät, että tämä informaatiotulva osaltaan häiritsee heidän työtehtäviensä hoitamista ja vaikeuttaa oleellisen tiedon löytämistä. Kun tarpeetonta tietoa tulee paljon erityisesti sähköpostilla, vie näiden viestien läpikäyminen aikaa itse olennaisen työn tekemiseltä. Toiseksi sähköpostin ilmoitukset uusista viesteistä katkaisevat keskittymisen työssä. Yhden haastateltavan mukaan hän onkin ottanut kokonaan ilmoitukset pois sähköpostista, jotta viestien tulo ei häiritsisi hänen työntekeään. Sähköistyvässä työssä on tarve suunnitella ja priorisoida milloin sähköpostia lukee tai mitä viestejä on tarpeellista käydä läpi.

Tieto- ja viestintäteknologia voi olla haaste työn sujuvalle ja nopealle tekemiselle myös silloin, jos käyttöönotetut laitteet ja järjestelmät eivät täysin vastaa tarkoitustaan. Puutteet järjestelmissä saattavat aiheuttaa lisätyötä, jolloin työntekijä voi kokea että työtehtävä oli nopeampi ja sujuvampi suorittaa ennen tehtävän sähköistymistä. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat, että käytössä olevat järjestelmät vastaavat tarkoitustaan ja ovat toimivia, eikä täydellistä järjestelmää voida saavuttaa. Osassa järjestelmistä koettiin kuitenkin olevan kehittämisen varaa. Luonnollisesti nykyinen asiankäsittelyjärjestelmä nähtiin puutteellisena, kun se maistraatin palvelujen sähköistyessä ei enää vastaa tarkoitustaan. Tämän ohella esimerkiksi sähköinen ajanvarausjärjestelmä nähtiin osittain epätarkoituksenmukaisena työntekijän työssä. Järjestelmä on tavallaan helpottanut työtä, kun asiakas on suoraan syöttänyt tietyt tiedot sinne. Sähköisessä ajanvarausjärjestelmässä ei kuitenkaan kysytä asiakkailta kaikkia tarpeellisia tietoja, jolloin näiden asioiden selvittämiseksi virkailijan on kuitenkin soitettava asiakkaalle. Lisäksi virkailijan on huolehdittava, että sähköinen ajanvaraus tulee merkittyä asiaa käsittelevän työntekijän kalenteriin sekä muihin tarvittaviin kalentereihin. Siten yksi haastateltavista koki, että ajanvaraus oli helpompi vastaanottaa puhelimesta tai asiakkaan asioidessa paikan päällä. Voi olla että tämä ongelma järjestelmässä johtuu pitkälti siitä että kyseinen järjestelmä ei ole alun perin kehitetty maistraatin tarpeisiin. Esimerkki kuitenkin osoittaa että epätarkoituksenmukaisuus tai toimimattomuus sähköisessä järjestelmässä ei tue odotuksia siitä että työ sähköistymisen myötä välttämättä sujuvoituu. Siten järjestelmien käyttöönotto ei itsearvoisesti tarkoita samaa kuin työn tehostuminen, nopeutuminen tai sujuvoituminen.

Tieto- ja viestintäteknologiasta johtuvien häiriöiden ja epätarkoituksenmukaisuuksien ohella myös itse järjestelmiin pääseminen tai kirjautuminen voi hidastaa työn tekemistä, vaikka työ itsessään

järjestelmässä nopeutuisi. Esiin tuli näkemys siitä, että hyvin pienetkin asiat sähköistymisessä voivat viedä yllättävän paljon aikaa. Esimerkiksi salasanan unohtaminen viivästyttää itse järjestelmään pääsemistä ja siten työn aloittamista.

” -- Vaikka se järjestelmä sinänsä olisi ihan hyvä, mutta se ympäristö on semmoinen takkuinen että. -- Hankaloittaakin että se on aikaa vievää se itse sinne ympäristöön meneminen tai tämä niin ei se sitten tuo sitä sujuvuutta kuitenkaan. ” (H5)

Sähköistyvässä työssä on myös tarve hallita sellaisten järjestelmien käyttöä joita ei tarvitse jokapäiväisessä työssä. Osa haastateltavista näki että jokapäiväisessä käytössä olevien järjestelmien käytön kyllä hallitsee, mutta harvemmin käytössä olevien järjestelmien hallitseminen tarvittaessa on haastavampaa. Siten työn sujuvaa ja nopeaa hoitamista haastavat harvemmin käytössä olevien järjestelmien kertailu ja muisteleminen tai näiden käyttöä koskevan tiedon etsiminen. Esimerkiksi harvemmin tarvitsee järjestää videoyhteyksiä sellaiseen toisen paikkakunnan yksikköön jossa ei asiakaspalvelua ole. Tällaisten tilanteiden sattuessa täytyisi kuitenkin nopeasti löytää käyttöä koskevat olennaiset tiedot, ja edelleen hallita tämän yhteyden käyttämiseen liittyvät työkalut.

”-- Haaste semmoiset harvemmin tulevat ei semmoiset niinkään että jos sinä päivittäin teet jotakin juttuja niin sinä opit ne kyllä ne tulee mukana. Mutta semmoinen että sinä vaikkapa kerran viikossa, kerran kuussa joskus joudut ja sinun pitäisi kuitenkin se hallita. -- Ne on hankalia. -- Miten sitten löydät ja mistä löydät ohjeet ja sitten kun meilläkin on aivan tuhattomasti siis ohjeita, asiaa ja tietoa. --” (H1)

Sujuvaa ja nopeaa työn tekemistä sähköistyvässä hallinnossa voidaan edistää uuden oppimisella. Siten uuden oppiminen näyttäytyy yhtä aikaa hallinnon sähköistymisen mahdollisuutena ja haasteena. Haastateltavat näkivät, että alussa uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto hidastaa työtä, mutta opettelu myötä työ sujuvoituu ja nopeutuu. Oppimisen ideana on että uusista järjestelmistä saadaan niiden tavoiteltu hyöty irti. Lapin maistraatissa uuden tieto- ja viestintäteknologian opettelu tapahtuu itseopiskelulla työn ohessa tai koulutuksilla. Haastateltavien mukaan uuden oppiminen on perehtymistä uusiin laitteistoihin ja järjestelmiin. Se on myös uusien työtapojen omaksumista, jolloin tietoa luetaan päätteeltä paperisten asiakirjojen sijaan. Työtapojen muutoksena voisi myös näyttäytyä kohtaamisten siirtymisenä kasvotusten asioinnista tai puhelinasiointista sähköiseksi. Haastateltavat näkevät että sähköistymisen myötä työntekijän vastuu omasta oppimisesta on lisääntynyt. Esimerkiksi jos työntekijä ei pääse osallistumaan johonkin koulutukseen, niin hänen täytyy huolehtia että saa tarvittavan tiedon sähköisen materiaalin kautta.

”-- Vaatii sitä uudelleen opettelua ja hidastaa alussa. Mutta kyllä minulla on kova luotto että se kuitenkin sitten pitkällä juoksulla nopeuttaa ja helpottaa.” (H4)

Kun työntekijöillä on jo omasta takaa paljon substanssitöitä, on uuden opettelulle haastava löytää sen edellyttämä aika. Osa haastateltavista koki tärkeäksi uuden oppimisen nimenomaan käytännön tekemisen kautta työn ohessa. Kiireisessä työtahdissa uusiin järjestelmiin ei välttämättä kuitenkaan ehdi perehtyä kunnolla, vaikka esimiehet kannustavatkin työntekijöitä käyttämään aikaa uuden opetteluun. Puutteellinen perehtyneisyys voi johtaa siihen, että järjestelmiä ei käytetä tehokkaasti. Näin tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton tuomia mahdollisuuksia ei saavuteta täysimääräisesti.

”Aika monessa järjestelmässä varmaan mahdollisuuksia olisi enemmän, mutta me käytetään aika minimisiivua siitä että miten oikeasti voisi hyödyntää enemmänkin. --” (H5)

Haastateltavien mukaan uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton ja muutoksesta selviytyminen edellyttävät työntekijöiltä avointa mieltä ja muutosmyönteisyyttä. Tämä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, sillä haastateltavat kertoivat kohdanneensa työyhteisössä erityyppistä suhtautumista uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoon. Vaikka haastateltavat kokivat tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton myönteisenä tai neutraalina välttämättömänä asiana, heidän mukaansa kaikkien mielestä se ei kuitenkaan ole positiivinen asia. Siten he ovat kokeneet, että työyhteisössä on ollut muutosvastarintaa työn sähköistymistä kohtaan. Haastateltavien mukaan muutostilanteessa ei kuitenkaan selviydy kuin hyväksymällä sähköistymisen tuoma muutos. Omalla asenteella nähtiin tässä olevan keskeinen merkitys niin halukkuudessa opetella uutta kuin ylipäätään muutoksen kokemisessa. Esille tuli näkemys jopa siitä, että tekniset häiriöt voidaan kokea myönteisenä tai neutraaleina, jos oma asenne vain on tarpeeksi positiivinen.

”-- Siinä sitten joko täytyy muuttua mukana tai sitten huono lopputulos on odottamassa. Kyllähän se vaatii sitä että sinä olet avoimin mielin ja muutosmyönteinen tavallaan. --” (H6)

Sähköisessä hallinnossa työn sujuvuuden ja kenties myös muutoksessa selviytymisen kannalta on tärkeää että tarvittaessa saa tukea työyhteisöltä. Tukea tarvitaan häiriötilanteissa tai silloin jos ei hallitse jotakin sähköisten järjestelmien tai laiteiden käyttöön liittyvää asiaa. Haastateltavien mukaan tieto- ja viestintäteknologian käyttöön saa tukea pääsääntöisesti hyvin. Sellaisia ongelmia ei juurikaan ole ollut, joihin ei ratkaisua olisi löytynyt. Työpaikalla tukena ovat erityisesti työkaverit,

joilta voi aina tarvittaessa kysyä apua. Teknisen tuen osalta täytyy kuitenkin ajoittain turvautua atk-tukeen. Tarvittavan tuen saaminen kuitenkin edellyttää, että apua osaa ja uskaltaa pyytää.

Tieto- ja viestintäteknologian avulla tavoitellaan aiempaa tehokkaampaa, sujuvampaa ja nopeampaa työn tekemistä. Tieto- ja viestintäteknologia mullistaa tiedonhakua ja viestintää. Ideaalitilanteessa sähköinen hallinto mahdollistaa työntekijälle keskittymisen itse olennaiseen substanssityöhön kun manuaaliset vaiheet vaikkapa postitus, työmatkustelu tai paperisista mapeista tiedon hakeminen vähenevät. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa myös työn siirtelyn valtakunnallisesti ruuhkan mukaan yksiköstä toiseen. Käytännön työ kuitenkin osoittaa, että tieto- ja viestintäteknologian käyttö ei itsearvoisesti sujuvoita työtä. Tieto- ja viestintäteknologia tuo mukanaan erilaisia häiriöitä, jolloin töiden tekeminen voi hidastua tai estyä. Myös järjestelmistä johtuvat epä-tarkoituksenmukaisuudet voivat haitata työn sujuvaa tekemistä. Sähköistyvässä työssä työntekijän tarvitsee osata ja hallita paljon, mutta tätä voidaan edistää uuden opetteluun avulla. Uuden oppiminen nähtiinkin tärkeänä tekijänä, jotta työstä tulisi järjestelmien käyttöönoton myötä sujuvaa ja tehokasta. Myös työtehtävien priorisointikyky auttaa työtehtävien hallitsemisessa. Selviytymistä muuttuvassa työssä helpottaa myös muutosmyönteinen asenne. Vastaavasti häiriötilanteissa ja järjestelmien käytön ongelmissa on turvauduttava työyhteisön apuun tai atk-tukeen, mitkä osaltaan mahdollistavat sujuvan työskentelyn sähköistyvässä hallinnossa.

5.2. Sähköistyvän julkisen hallinnon asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyöntekijöiden työhyvinvointi

5.2.1. *Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden fyysinen työhyvinvointi*

Haastateltavien työ maistraatissa on pitkälti toimistotyö-tyyppistä istumatyötä, jolloin työtä tehdään paljon paikallaan joko tietokoneella työskennellen, paperisia asiakirjoja käsitellen tai asiakkaita palvellen. Työ keskittyy yhä enemmän työpaikalle, kun esimerkiksi työ- ja koulutusmatkojen tekeminen on vähentynyt. Haastateltavien mukaan viestinnän ja tiedon sähköistyminen lisää paikallaanolon määrää työssä kun koulutukset ja asiakastapaamiset hoidetaan yhä enemmän päätteellä. Esimerkiksi kuulemisten vaihtuessa paikanpäällä tapaamisesta sähköiseen neuvotteluun liikettä työssä tulee luonnollisesti vähemmän. Lisäksi tietokantojen sähköistyminen vähentää liikettä työssä, sillä päätteen ääreltä ei enää tarvitse lähteä etsimään tarvittavia tietoja. Siten työn sähköistyminen on haaste fyysiselle terveydelle kun liikettä työssä tulee vähemmän. Tällöin jatkuva pai-

kallaanolo voi aiheuttaa kuormitusta, kun sähköistyvä työ rasittaa erityisesti niskaa, hartioita, selkää ja käsiä. Näiden ohella tuli myös esille myös muita mahdollisia tietokoneen aiheuttamia haittavaikutuksia kuten sinivalon aiheuttama rasitus silmille. Nämä oireet eivät kuitenkaan tule nopeasti vaan pidemmällä ajalla.

Toisaalta tieto- ja viestintäteknologia voi myös tuoda mahdollisuuksia hyvän fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämiselle. Vaikka haastateltavien mukaan työn keskittyminen koneelle näyttäytyy pääsääntöisesti fyysisestä terveyttä haastavana tekijänä, tuli esiin myös näkemys että sähköistymisen myötä työ voi myös joidenkin työtehtävien osalta keventyä. Esimerkiksi painavien paperikasojen kantaminen vähenee. Tällöin tulevaisuudessa painavia paperikasoja ei tarvitse kuljettaa esimerkiksi postiin tai arkistoihin, kun tieto on sähköisessä muodossa.

”-- Eihän se sähköisessä muodossa se paperi mitään paina.” (H4)

Haastateltavien mukaan on myös mahdollista että tieto- ja viestintäteknologia voi itsessään ehkäistä ja korjata päätetyöstä aiheutuvaa kuormitusta tai fyysisiä oireita. Hyvä esimerkki tästä on työntekijöiden mahdollisuus ladata jumppaohjelma omalle tietokoneelle, minkä osa haastateltavista oli tehnyt. Kyseinen jumppaohjelma muistuttaa taukojumppasta ja ohjaa tekemään helppoja ja yksinkertaisia jumppaliikkeitä halutuun väliajoin. Yhden näkemyksen mukaan tieto- ja viestintäteknologialla voi olla rajattomat mahdollisuudet tukea hyvää työergonomiaa. Haastateltava pohti, että tietokone voisi tulevaisuudessa neuvoa työntekijää istumaan oikein tai muistuttaa korjaamaan istuma-asentoa paremmaksi.

Myös muut työhyvinvoinnin tukitoimet voivat ehkäistä ja lieventää istuma- ja päätetyön aiheuttamia fyysisiä haittoja. Lapin maistraatissa onkin käytössä monia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joilla työntekijät voivat edistää omaa fyysistä työhyvinvointia. Haastateltavien mukaan fyysistä työhyvinvointia tuetaan muun muassa sopivilla työvälillä, joista esille tulivat muun muassa säädettävät pöydät ja tuolit sekä yksilölliset hiiret ja muut kullekin työntekijälle sopivat työvälineet. Myös erilaisia jumppavälineitä on tarjolla, jotka mahdollistavat tarvittaessa verryttelyn työpaikalla. Työpaikalta löytyy esimerkiksi selätintä, seisomamattoa, rekkitankoa ja jumppapalloa. Työhyvinvointia tuetaan myös työpaikalla aika-ajoin järjestettävillä jumppatuokioilla, joissa opiskelijat pitävät henkilökunnalle puoli tuntia kestävästä jumpan. Jumppa on kevyttä verryttelyä, jolloin siinä ei kuitenkaan tule hiki. Näiden ohella työpaikalla järjestetään virkistyspäiviä. Myös liikunta- ja kulttuuriseteitä tarjotaan. Silmäoireiden lieventämiseen on myös mahdollista saada tarvittaessa tukea näyttöpäätelasien hankkimiseen. Saatavilla on myös monipuoliset työterveys- ja

fysioterapeuttipalvelut, jotka voivat osaltaan tukea työntekijöiden työergonomiaa. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan asiantuntija on käynyt katsomassa, että näytöt ovat optimaalisella etäisyydellä työntekijästä ja että pöydät ovat kullekin sopivalla korkeudella.

Tulosten perusteella voisi sanoa, että yksi selkeimmistä ja siten eniten esille tulleista sähköistyvän hallinnon ja työhyvinvoinnin yhteyksistä oli juurikin työergonomiakysymykset ja lisääntyneen istumatyön tuomat haasteet fyysiselle työhyvinvoinnille. Lisääntynyt istumatyö tuo mukanaan fyysistä raskautusta, mikä kumpuaa kipuna tai raskautena esimerkiksi niska-hartiaseudulla, selässä ja käsissä. Toisaalta esille tuli myös näkemys siitä, että sähköistyminen vähentää liikaa kuormittavien paperipinojen tai laatikoiden kuljettamista, mikä voi olla hyväkin asia. Tämän ohella esille tuli myös tieto- ja viestintäteknologian ehkä rajattomatkin mahdollisuudet ylläpitää tai edistää fyysistä työhyvinvointia kuten hyvänä esimerkkinä on mahdollisuus ladata jumppaohjelma tietokoneelle. Myös muilla työhyvinvoinnin tukitoimilla kuten jumppatuokioilla tai -välineillä voidaan edistää hyvää työergonomiaa ja korjata istuma- ja päätetyöstä aiheutuvia haittoja fyysiselle terveydelle.

5.2.2. Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden henkinen työhyvinvointi

Henkisen työhyvinvoinnin osalta yhteydet sähköistyvään hallintoon näyttävät huomattavasti fyysistä työhyvinvointia monisyisempinä ja myös epäselvempinä. Tämä johtuu siitä että henkisellä hyvinvoinnilla on hyvin laajat ulottuvuudet, joita pyritään ymmärtämään lähikäsitteiden kautta. Tulosten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että tätä monisyistä kokonaisuutta voisi jäsentää henkisen hyvinvoinnin osalta erityisesti työn sujumuuden ja häiriöttömyyden, työn hallinnan, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden sekä muutostilanteiden hallinnan näkökulmista. Henkiseen hyvinvointiin voivat vaikuttaa myös muut sähköiseen hallintoon liittyvät tekijät esimerkiksi työmäärän kasautuminen sähköistymisen seurauksena, mutta tämä ilmenee juurikin häiriöiden ja työn sujumuuden ongelmien aiheuttaman työmäärän kasautumisen kautta. Tulosten mukaan henkisen hyvinvoinnin kokemus näyttäytyi melko yksilöllisenä. Esimerkiksi joillekin haastateltavista tekniset häiriöt olivat mielialaan oleellisesti vaikuttava tekijä, mutta kaikkia ne eivät kuitenkaan haittaa. Kaikkia tekniset häiriöt eivät siis stressaa, vaan ne voidaan kokea mahdollisuutena pitää lepotaiko työpäivän aikana tai näiden aikana voi hoitaa tehtäviä joissa järjestelmää tai laitetta ei tarvita.

Tulosten mukaan henkisen työhyvinvoinnin ja sähköisen hallinnon väliset yhteydet näyttävät työn sujumuuden ja häiriöttömyyden kautta. Tämä näkyy kahdella tapaa, joista toinen on häiriöiden

tai liiallisen tiedon aiheuttamat katkokset työn tekemiseen sekä toisaalta häiriöiden ja epätarkoituksenmukaisten järjestelmien aiheuttama työmäärän kasaantuminen. Ensinnäkin työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian aiheuttamat häiriöt haittaavat työn sujuvaa tekemistä. Nämä häiriöt ovat toimimattomuutta järjestelmissä tai laitteissa tai vastaavasti häiriöksi asti tulevaa turhaa tietoa tai muita häiritseviä sähköisiä ärsykeitä. Jos teknisten häiriöiden aikana ei pysty hoitamaan omia työtehtäviä, voi tämä stressata tai turhauttaa joitakin työntekijöitä. Häiriöiden näkökulmasta myös sähköiset ärsykkeet kuten sähköpostien jatkuvat merkkiäänet sekä turha tieto häiritsevät työn tekemistä, sillä ne aiheuttavat keskeytyksiä ajatustyöhön. Sähköposti nähtiin potentiaalisena stressin aiheuttajana juuri liiallisen tiedottamisen takia. Liiallinen ja turha tieto haittaavat ja voivat osaltaan vaikuttaa välillisesti työn kuormittavuuden kokemukseen, joten ne voivat olla haaste henkiselle hyvinvoinnille. Yhden näkemyksen mukaan tiedon paljous voi myös heikentää tunnetta siitä että työ olisi hallinnassa.

Toiseksi työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden näkökulmasta henkisen hyvinvoinnin haasteita voidaan jäsentää siten että häiriöt, turha tieto ja epätarkoituksenmukaiset järjestelmät kasaavat töitä. Yleensäkin haastateltavat ovat kokeneet työssään stressiä, kiirettä, väsymyksen tunnetta, mutta tämä johtuu enimmäkseen substanssitöiden paljoudesta. Haastateltavat eivät nähneet että kuormitus johtuisi suoranaisesti tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta, sillä sähköisten palveluiden käyttöönotto ei lisää asiämääriä. Asiämäärät riippuvat asiakkaista eikä tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta. Kuitenkin esille tuli myös näkemyksiä siitä, että tieto- ja viestintäteknologia voi silloin olla yhteydessä kiireen tunteen tai työmäärän liian suureksi kokemiseen, jos tieto- ja viestintäteknologiasta johtuva häiriötilanne kasaa töitä ja tämä ruuhka täytyy purkaa. Tällöin työtehtäviä saa hoidettua suunnitellussa aikataulussa. Samaan aikaan tulee koko ajan uusia työtehtäviä, mikä lisää jo ennestään tuntuva työkuormaa aiheuttaen joillekin ylimääräistä painetta ja stressiä. Samoin turhan sähköisen tiedon läpikäyminen vie aikaa olennaisen työn tekemiseltä. Tarpeetomatkin sähköpostit kuitenkin edellyttävät, että ne käydään läpi ja poistetaan, ettei itselle tarpeellista tietoa mene ohi. Niin ikään epätarkoituksenmukaiset järjestelmät sekä sähköistymisen myötä tulleet oheistehtävät voivat osaltaan haastaa työn sujuvaa tekemistä ja edelleen työhyvinvointia. Epätarkoituksenmukaisuudesta johtuvat manuaalivaiheet ja oheistehtävät vaativat muistamista, hidastavat substanssityön tekemistä ja lisäävät jo entisestään kiireisten työntekijöiden työmäärää. Tällä voi olla välillisiä vaikutuksia yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä.

Toisaalta tieto- ja viestintäteknologia nähdään mahdollisuutena nopeuttaa ja sujuvoittaa työtä, millä on positiivisia mahdollisuuksia myös työntekijän henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Esi-

merkiksi sähköposti mahdollistaa tiedon ja vuorovaikutteisen viestinnän nopeutumisen, mikä osaltaan voi parantaa työn sujuvuuden kokemusta. Prosessit menevät nopeammin eteenpäin kun ei tarvitse odotella kirjeiden perillemeno ja vastausta niihin. Tältä osin katkonaisuus prosesseissa vähenee. Tieto- ja viestintäteknologialla on mahdollisuuksia täsmälliselle ja laajalle tiedottamiselle, jos näitä mahdollisuuksia kyetään hyödyntämään. Tämän ohella tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuutena on keventää työkuormaa siten, että sen avulla on mahdollista purkaa työruuhkia siirtelemällä tehtäviä ruuhkaisemmalta alueelta kiireettömämmille alueille mikä tasaa kuormitusta alueellisesti. Toimivat laitteet ja järjestelmät myös vähentävät manuaalivaikeuksia. Näin ollen teknisistä häiriöistä huolimatta tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen parhaimmillaan nopeuttaa työtä manuaalivaikeuksien vähentyessä, jolloin se keventää työtaakkaa. Yhden näkemyksen mukaan työ olisi kuormittavampaa, jos edelleen toimittaisiin kuten muutama vuosi sitten eikä uutta tieto- ja viestintäteknologiaa olisi otettu käyttöön. Niin ikään helpottavat järjestelmät tai uudet toimintatavat voivat myös tuoda innostumista jonkin työtehtävän tekemiseen, jolloin ne voivat olla osaltaan edistämässä työn imua työssä juuri mahdollisen sujuvamman työn kautta. Yhden esimerkin mukaan edunvalvonnan tarvetta selvitettäessä on lähetetty aiemmin kirjeitä sidosryhmille, mutta vastikään tämä muuttui sähköiseksi. Työtehtävän sujuvoituminen on innostanut myös työntekijää.

” -- Sinun ei tarvitse neljää viittä kirjettä tulostaa, sinun ei tarvitse pistää neljää viittä kirjettä kirjekuoreen, vaan sinä vaan voit lähettää yhden ainoan sähköpostin. Se on ollut minulle se semmoinen viimeaikainen mukava ahaa elämys.” (H4)

Työn hallinnan tunne sähköistyvän hallinnon yhteydessä näyttäytyy osin työn sujuvuuteen ja häiriöttömyyteen kiinnittyvänä. Haastateltavien näkemykset tieto- ja viestintäteknologian vaikutuksista työn hallinnan tunteeseen erosivat kuitenkin jonkin verran toisistaan, jolloin toisten mielestä se ehdottomasti on yhteydessä työn hallinnan tunteeseen kun taas esiin tuli myös vastakkaisia näkemyksiä. Tulosten mukaan tieto- ja viestintäteknologia ei suoraan vaikuta henkilöstön työn määrään eikä se myöskään ole yhteydessä mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin työskentelytapoihin. Tieto- ja viestintäteknologia muuttaa vain työtä siten, että se tehdään vastaisuudessa tieto- ja viestintäteknologiaa apuna käyttäen. Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologia ei muuta sitä tosiasiaa, että tietyt laissa nimetyt asiat täytyy selvittää holhoustoimessa saapuneen ilmoituksen käsittelyssä. Näiden selvittämisen tarve ei riipu siitä onko työympäristö sähköinen tai manuaalinen. Siten tieto- ja viestintäteknologia ei nimenomaisesti vaikuta työtehtävän hallintaan, koska se säilyy saman

luontoisena työympäristöstä riippumatta. Sen sijaan osa haastateltavista näki että tieto- ja viestintäteknologia voi välineellisesti vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen sekä myönteisesti että kielteisesti. Parhaimmillaan tieto- ja viestintäteknologia voi edistää tunnetta työn hallinnasta. Esimerkiksi järjestelmät helpottavat omien velvoitteiden seurantaan, jolloin tietokoneelta näkee suhteellisen helposti omien työtehtävien tilanteen vaikeivat järjestelmät töitä puolesta teekään. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen voi myös vaikuttaa oman työn hallinnan tunteeseen negatiivisesti. Henkisen työhyvinvoinnin haasteena voivatkin olla tilanteet, joissa tieto- ja viestintäteknologiasta johtuvat häiriöt pistävät pakan sekaisin. Tieto- ja viestintäteknologiasta aiheutuvat häiriöt sotkevat suunnitelmallisen työnteon, mikä yhden näkemyksen mukaan on haitallisempaa kuin vaikkapa joku suunnitelmia muuttava kiireellinen työtehtävä.

” -- Sitten kun se on se työväline, joiden pitäisi olla kunnossa ja mahdollistaa se työn tekeminen, niin silloin se ehkä pistää enemmän sen pakan sekaisin kuin se että sieltä tulikin nyt joku [työtehtävä] mihin pitää reagoida kiireellisesti tai joku muu vastaava. ”
(H6)

Myös oman osaamisen suhdetta henkiseen hyvinvointiin tuotiin haastatteluissa esille, mutta se välittyy lähinnä työn hallinnan ja työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden lähikäsitteiden kautta. Jos jonkin järjestelmän tai laitteen käyttöä ei oikein hallitse, se voi olla osasyynä vaikuttamassa työn hallinnan tunteeseen katoamiseen ja siten edelleen työntekijän työhyvinvointiin. Toiseksi se haastaa työhyvinvoinnin myös työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden kautta siten, että jos järjestelmien hyödyntäminen ei ole maksimaalista, työaika kuluu turhaan tekemiseen. Yhden näkemyksen mukaan tällä hetkellä monia järjestelmiä hyödynnetäänkin vain pintaraapaisun verran eikä niitä osata hyödyntää maksimaalisesti. Esimerkiksi jos ei hallita riittävästi tekstinkäsittelyohjelman käyttöä, saatetaan käyttää turhaa aikaa vaikkapa tekstinmuotoiluun vaikka järjestelmä voisi sen itsekin hoitaa. Toisaalta silloin kun järjestelmiä opitaan käyttämään, ne voivat myös näyttäytyä mahdollisuutena työn paremmalle sujuvuudelle. Osa haastateltavista näki työn hallinnan ja uuden oppimisen kohdalla myös pelkoja siitä, että ei tulevaisuudessa hallitse enää työtään tai ei opikaan enää käyttämään laitteistoja ja järjestelmiä. Samoin esille tuli myös huolta työkavereiden puolesta, että pysyvätkö kaikki kehityksen mukana. Myös vastakkaisia näkemyksiä tuli esille, joissa luotetaan omaan kykyyn oppia myös tulevaisuudessa.

”Totta kai se aina aiheuttaa omat huolensa että juuri se että pääsenkö mukaan ja kykenenkö ja pystynkö ja ymmärränkö. Vaikka tietty tausta itsellä on että tähän saakka on ihan hyvin ollut että ei siinä ole ollut ongelmia. Mutta totta kai se aiheuttaa jonkun näköisiä huolia siellä taustalla. ” (H1)

Sähköinen hallinto ja työhyvinvointi näyttävät olevan yhteydessä toisiinsa myös työssä koettavan turvallisuuden tunteen näkökulmasta. Haastateltavien mukaan yksi haaste henkisen työhyvinvoinnin kannalta onkin muutostilanne tai pikemminkin pitkään jatkunut muutostila. Tämä sähköistyvä hallinto ja muiden muutosten aiheuttama epävarmuus tuovat mukanaan pelkoja tai riskejä omasta osaamisesta sekä työpaikan säilyvyydestä tai pysyvyydestä lähialueella. Osa haastateltavista näikin, että tieto- ja viestintäteknologian kehitys vähentää tulevaisuudessa työntekijöiden tarvetta ainakin osalla työntekijöistä. Toisekseen tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työn siirtymisen minne päin Suomea tahansa. Epävarmuus voi olla yhteydessä työhyvinvointiin, kun se heikentää turvallisuuden tunnetta työssä. Yksi haastateltavista pohti, että jos tulevaisuudessa tulisi yhteistointaneuvottelut, sen tuoma huoli työpaikan pysyvyydestä voisi alentaa työkykyä. Toisaalta positiivisesta näkökulmasta esille tuli myös näkemyksiä muutosten mahdollisuudesta ravistella rutiineja ja kehittyä uralla. Lisäksi tuli esille myös näkemyksiä tieto- ja viestintäteknologian tuomista mahdollisuuksista etätöntehtämiseksi. Nykyisin Lapin maistraatissa tehdään aika vähän etätöitä, jolloin työskentely työpaikan ulkopuolella voisi olla sähköistymisen myötä mahdollista. Tämä saattaisi olla tulevaisuudessa mahdollisuus myös sovittaa paremmin yhteen perhettä ja työtä. Esille tuli näkemys siitä, että etätö voisi mahdollistaa työskentelyn kotona esimerkiksi lapsen sairastumisen aikana. Siten lapsen sairastuminen ei välttämättä tulevaisuudessa olisi este työnteolle, ellei lapsen vointi edellytä jatkuvaa vierellä oloa. Tästä voi olla etua perheellisten työntekijöiden henkisen työhyvinvoinnin kokemiselle.

”-- Epäilen että tulevaisuudessa tulee varmasti vähentämään työntekijöiden tarvetta, niin onhan semmoinen aina jos ihmisille tulee jonkunnäköinen pelko siitä että säilyttääkö vaikka työpaikan. -- Niin onhan se voi olla minusta semmoinen työhyvinvointiin liittyvä riski sitten.” (H1)

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden näkökulmista tuli esiin pelkoina tai riskeinä se, että työn sähköistymisen myötä työtehtävät voivat joillakin yksipuolistua tai muuttua enemmän asiantuntijatyö-tyyppiseksi. Yhden näkemyksen mukaan on mukavaa, että työssä on myös manuaalisia tehtäviä vastapainoksi enemmän keskittymistä vaativiin tehtäviin. Siten työn muuttuminen pelkätään asiantuntijatyöksi ei tunnu kaikista mielekkäältä vaihtoehdolta. Toisaalta työn yksipuolistumisen näkökulmasta tuli esille myös näkemyksiä tekoälyn vaikutuksista tulevaisuudessa harkintavallan käyttöön. Voi olla että tekoälyn seurauksena asiantuntijatyössä harkintavallan käyttö voi tulevaisuudessa vähentyä kun kone antaa valmiin vastauksen yksinkertaisimpiin tapauksiin. Toisaalta työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden näkökulmasta näyttäytyi myös mahdollisuuksia. Sähköistyvä hallinto on myös mahdollisuus kehittyä omassa työssä. Uuden oppiminen ja itsensä

kehittäminen olivat monelle motivoivia tekijöitä työssä, jolloin sähköinen hallinto voi myös lisätä omaa mielenkiintoa työtä kohtaan. Tämän ohella työn mielekkääksi ja palkitsevaksikin kokemista voi lisätä myös se, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä uusiin sähköisiin palveluihin ja ottavat ne omikseen. Tämä asiakkaiden tyytyväisyys palautuu henkilöstön tyytyväisyydeksi, sillä onhan haastateltujen työntekijöiden työn keskiössä juurikin asiakkaiden palveleminen. Tämä voidaan nähdä myös työn sujuvuuden kautta siten, että tyytyväisyys edellyttää palveluiltakin toimivuutta.

Haastateltavilla oli näkemuseroja siitä miten sähköisessä hallinnossa tuetaan henkistä hyvinvointia vai tuetaanko sitä ollenkaan. Yleisesti henkistä työhyvinvointia tuetaan samoin kuin fyysistäkin. Työhyvinvointia tukevasta toiminnasta erityisesti yhteisellä tekemisellä tai virkistyspäivillä edistetään henkistä hyvinvointia. Sen sijaan Lapin maistraatissa sähköistymistä ei erikseen ole mietitty henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Kuitenkin koulutustilaisuuksilla nähtiin olevan merkitystä henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi sähköistyvässä työssä, sillä ne mahdollistavat työn sujumisen ja hallinnan muutoksessa. Niin ikään täsmällinen tiedottaminen ja muutostilanteesta käytävät keskustelut työyhteisössä voivat näyttäytyä henkistä työhyvinvointia edistävinä toimina.

Tulosten perusteella voisi sanoa, että sähköistyvässä hallinnossa henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta korostuu erityisesti työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden, työn hallinnan kokemuksen, muutoksen hallinnan sekä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemusten keskeisyys niin mahdollisuuksina kuin haasteina. Tekniset häiriöt tai informaatiotulva häiritsevät työntekoa aiheuttaen stressiä ja hidastaen työntekoa. Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolla voidaan juuri vaikuttaa työn nopeutumiseen, kun perustehtävän kannalta turha manuaalisyö vähenee. Tämän ohella on tärkeää, että sähköistyvän hallinnon muutoksessa säilyy työn hallinnan ja turvallisuuden tunne. Nämä mahdollistuvat osaltaan uuden oppimisen avulla. Lisäksi sähköistyvässä hallinnossa muutos luo tulevaisuudessa mahdollisuuksia myös etätöiden tekemiselle ja työssä kehittymiselle. Nämä ovat yhteydessä myös työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukseen, kun muutokset ovat mahdollisuus oppia uutta ja kehittää työtä ja palveluja.

5.2.3. Sähköistyvän julkisen hallinnon työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen

Haastateltavien mukaan esimiehet kannustavat osallistumaan työhyvinvointia edistävään toimintaan ja kehottavat käyttämään työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimia kiireisestä työstä huolimatta. Esimiehet kuuntelevat henkilöstön toiveita hyvin, jolloin tarpeen vaatiessa on pyritty jär-

jestämään oikeanlaiset ja kullekin sopivat työvälineet kuten oikeanlainen hiiri tai työtuoli. Esimiehet ovat myös avoimia uusille työhyvinvointia tukeville ehdotuksille. Henkilöstö voikin ehdottaa uusia työhyvinvointia tukevia asioita tai toimia. Esimiehet ovat kokeilunhaluisia toteuttamaan näitä esille tulleita ideoita parhaansa mukaan. Haastateltavat näkevätkin, että fyysistä työhyvinvointia on tuettu johdon ja esimiesten taholta jo nyt riittävästi. Oikeastaan ainut esille nousut kehittämisidea oli että koko henkilöstöä muistutettaisiin ja kannustettaisiin käyttämään tarjolla olevia vaihtoehtoja hyväksi. Tulosten mukaan esimiestyössä tarvittavaa tukea tulisikin suunnata siihen, että mahdollistetaan kaikkien työntekijöiden osallistuminen fyysistä työhyvinvointia edistävään toimintaan.

”Aika paljon kokeillaan kaikkea, että meillä esimiesporras on kyllä ihan valmis kokeilemaan kaikkea tällöisiä mikä vaikuttaisi meidän hyvinvointiin myös näin fyysisen.” (H5)

Henkisen hyvinvoinnin tuen tarpeiden osalta haastateltavat näkivät enemmän kehitettävää. Nämä kehittämistarpeet liittyvät kouluttamiseen, tuen saamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä tiedottamiseen ja kommunikaatioon. Ensinnäkin tulosten mukaan henkisen hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeä panostaa vielä lisää tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvään kouluttamiseen ja perehdyttämiseen. Haastateltavien mukaan olisi yksinkertaisesti tarpeen saada enemmän aikaa opetella uuden järjestelmän tai laitteen käyttöä. Esimerkiksi jos täytyy opetella uutta järjestelmää, niin silloin ei laskettaisi kuinka paljon on saanut tehtyä töitä muissa työtehtävissä. Lisäksi kouluttamisessa ilmeni myös muita kehittämistarpeita. Koulutuksia järjestetään ennakkoon ja se on hyvä asia, mutta näiden koulutusten ajankohtaa voisi vielä kehittää. Jos koulutus järjestetään liian aikaisin, eikä pian sen jälkeen pääse perehtymään järjestelmään käyttöön, eivät olennaiset asiat ole enää käyttöönottoaiheessa muistissa. Haastateltavien mukaan on liian pitkä aika, jos koulutuksen jälkeen on kolme kuukautta väliä ennen kuin järjestelmät tai laitteet tulevat käyttöön. Tällöin koulutus on mennyt hukkaan, kun siitä ei muista enää mitään. Osa haastateltavista näki konkreettisen tekemisen ja harjoittelun parhaana tapana oppia verrattuna vaikkapa näyttökuvien katseluun diaesityksistä. Siten osa haastateltavista toivoi, että ennakkoon järjestettävissä koulutuksissa ja ennakoinnissa keskityttäisiin konkreettiseen niin paljon kuin mahdollista. Tällöin koulutuksissa kerrottaisiin ennakkoon mitä tuleman pitää ja miten muutokseen voi valmistautua jo ennalta. Voisiko esimerkiksi harjoitella työn muutosta omissa työruutiineissa jo ennen varsinaista järjestelmän tai laitteen käyttöönottoa? Ennakoinnin ohella tuli myös esille näkemyksiä siitä, että olisi hyvä saada

uusiin laitteistoihin lisäperehdytystä sitten kun uuden järjestelmän käyttöä on saanut jo vähän harjoitella. Lisäperehdytys voisi olla vaikkapa vinkkejä tai mahdollisuus kysyä neuvoa epäselviin tai ongelmallisiin asioihin kun työntekijällä on jo paremmin käsitystä uuden järjestelmän toiminnoista. Silloin voisi myös kertaila jo opittua ja ehkä oppia vielä uusiakin työtä tehostavia ominaisuuksia järjestelmistä. Näin järjestelmien hyödyntäminen ei jää vajavaiseksi.

”-- Se ennakointi on sitä että keskustellaan että ylipäättään on jotakin tulossa tai sitten semmoista että se konkreettisesti otetaan käyttöön. -- Kun tietää että tulee tällainen uudenlainen sähköinen järjestelmä, niin se että harjoittelee asiakirjojen lukemista koneelta. Tai että kaikkea ei tarvitse tulostaa tai muu tällaiset pienet askeleet valmistautumisessa siihen uuteen ympäristöön. Ihan semmoista mitä voi jo tehdä. Että enemmän se ennakointi tai ainakin tällaiset konkreettiset toimet olisi sitä.” (H5)

Osa haastateltavista katsoi että olisi tarpeen saada enemmän tukea esimieheltä ja käydä keskustelua työyhteisössä tieto- ja viestintäteknologian käyttötaidoista. Osa haastateltavista katsoi että tällä hetkellä työyhteisössä otetaan ehkä liikaakin itsestäänselvyytenä se että kaikki työntekijät osaavat käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa tehokkaasti. Yhden näkemyksen mukaan kaikilla ei välttämättä ole samanlaisia taitoja tai edellytyksiä käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa. Esimerkiksi vain konekirjoituksen nopeudella voi olla suurikin vaikutus työntekijän tehokkuuteen, ja näppäilytaidot voivat työyhteisön sisällä vaihdella suurestikin. Täten esimiesten tulisi selvittää työntekijöiden tieto- ja viestintäteknologian osaamista tarkemmin, jotta ollaan varmoja jokaisen edellytyksistä ja taidoista hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa tehokkaasti. Tarvittaisiin avointa keskustelua, sillä omia puutteita ei välttämättä mielellään tuoda oma-aloitteisesti ja avoimesti esille. Tarpeen vaatiessa henkilöstön tulisi saada tukea, jos osaamista ei ole riittävästi. Ellei osaamattomuuden puututa ajoissa, tämä voi aiheuttaa tehottomuutta työssä, lisätä muutosvastarintaa tai tunnetta työn hallinnan tunteen heikkenemisestä. Yhden haastateltavan mukaan kaikille ei välttämättä ole aivan selvää, keneen olla yhteydessä jos hallinnan tunne muutoksessa katoaa. Näin ollen olisi tärkeä osoittaa selkeät roolit, kehen olla yhteydessä jos käytettävyydessä tai omassa osaamisessa tuntuu olevan puutteita.

”Jos alkaa jatkuvalla syötöllä tulemaan ja tuntuu että putoaa kärryiltä. Niin sekin pitäisi olla tiettenkin että osaisi ajoissa sitten, mutta että mikä taho se on mikä varmistaa että kaikki pysyy mukana. Niin se on kyllä itselle vähän mysteeri. --” (H4)

Vaikka työntekijöillä on mahdollisuus osallistua uusien järjestelmien kehittämistyöhön, osa haastateltavista toivoi myös lisää vaikutusmahdollisuuksia koko henkilöstölle uusia järjestelmiä käyttöönotettaessa. Tällöin uusia järjestelmiä suunniteltaessa tulisi kysyä aiempaa laajemmin käyttäjältä, mitä hän järjestelmällä päivittäin tekee tai mihin hän järjestelmää tarvitsee. Toive käyttäjälähtöisyydelle näkyi myös siten että uusia järjestelmiä tai laitteita asennettaessa tulisi varmistaa aiempaa paremmin, että järjestelmät oikeasti ovat toimivia ja käytettävissä. Esimerkiksi esille tuli näkemyksiä siitä, että käyttöönotossa on monesti häiriöitä tai puutteita sen takia, että järjestelmien asennuksessa on puuttunut jokin piuha tai jäänyt joku järjestelmä kytkemättä laitteeseen. Niin ikään uusiin järjestelmiin koulutettaessa osa haastateltavista toivoi lisää vaikutusmahdollisuuksia, jotta koulutukset vastaisivat työntekijän tarpeita. Tällöin esille tuli näkemyksiä, että on ollut myös sellaisia koulutuksia, jotka eivät kosketa omaa työtä eikä sellaisille koulutuksille siis ole tarvetta. Näin ollen käyttäjiä voisi olla hyvä ottaa koulutuksen suunnitteluun mukaan siten, että kaikki koulutukset koskettaisivat työntekijöiden työtä ja olisivat mahdollisimman hyödyllisiä. Niin ikään toivottiin kaikille mahdollisuutta antaa palautetta ja parannusehdotuksia nykyisistä järjestelmistä, joita työntekijä ei koe toimiviksi. Yhden näkemyksen mukaan ainakaan vielä hän ei ole tällaiseen kyselyyn tai palautteenantomahdollisuuteen törmännyt.

Tiedottamista tarvitaan, mutta haastateltavien mukaan tietoa tulee useimmiten liikaa erityisesti sähköpostilla. Tällöin tiedottamista on vielä tarpeen kehittää lisää sähköpostien kohdentamisen osalta, vaikka oikea kohdentaminen saattaa olla helpommin sanottu kuin tehty. On tärkeää että tietoa tarvitsevat henkilöt tavoittaisivat tiedon oikeaan aikaan, mutta täsmällisellä kohdentamisella voidaan välttää tärkeän tiedon hukkuminen tarpeettoman tiedon paljouteen ja toisaalta mahdollistetaan työajan käyttäminen olennaiseen työn tekemiseen eikä turhan tiedon läpikäymiseen ja poistamiseen sähköpostista. Toisaalta tuli myös esille näkemys siitä, että olisi hyvä jos yksiköt kommunikoisivat keskenään enemmän uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta aiheutu-neista ongelmista. Jos tieto- ja viestintäteknologiaa otetaan käyttöön eri yksiköissä vaiheittain, olisi hyvä jos käyttöönotossa ilmenneistä mahdollisista ongelmista tiedotettaisiin niihin yksiköihin joissa järjestelmää tai laitetta ei ole vielä otettu käyttöön. Näin voisi mahdollisesti välttää häiriöiden toistumista kaikissa muissa yksikössä.

”Käyttöönotot kaikissa menee yleensä niinkö vuorotellen per yksikkö. Niin olisi sitten semmoinen ihan hyvä käytäntö, että otettaisiin esille mitä mahdollisesti on tullut esiin niitä ongelmia. Ettei samoja ongelmia sitten pyöritetä kolmessa yksikössä peräjälkeen uudestaan.” (H4)

Vaikka johdon ja esimiesten tuki sähköistyvässä hallinnossa on tärkeää, haastateltavat kuitenkin muistuttavat, että myös työntekijöillä itsellään on vastuu edistää ja ylläpitää omaa työhyvinvointia. Kun työntekijöillä on paljon töitä, ei välttämättä kuitenkaan omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ole prioriteettilistan kärjessä. Tällöin voidaan ajatella, että ei ole aikaa ylläpitää omaa työhyvinvointia työaikana tai osallistua työhyvinvointia tukevaan toimintaan. Tosiasiassa lyhyelläkin työhyvinvointia edistävällä toiminnalla voisi olla merkitystä työntekijän työskentelyn tehokkuuteen. Haastateltavien mukaan tarjottuja palveluita ja työhyvinvointitempauksia tulisi käyttää kun sellaisia järjestetään. Olisi väärin olla käyttämättä näitä palveluja kun niitä on laadittu. Esimerkiksi jos kukaan ei tule aamujumppaan, ei sellaista ole järkevää enää pitää. Haastateltavat näkevätkin, että jokaisen omalla toiminnalla on paljon merkitystä oman työhyvinvoinnin ylläpidossa. Työnantaja voi tarjota vaihtoehtoja ja vaikuttaa työpaikalla liikkumiseen esimerkiksi tulostimien sijoittelun avulla, mutta lopullinen vastuu osallistua tai olla osallistumatta omaa työhyvinvointia tukevaan toimintaan on kuitenkin työntekijällä itsellään. Haastateltavien mukaan työn sähköistyessä ja siten ollessa yhä enemmän istumatyötä myös vastuu työhyvinvoinnista ja liikkumisesta työpäivän aikana on yhä enemmän työntekijällä itsellään. On tärkeä ylläpitää omaa fyysistä terveyttä niin työajalla kuin vapaa-ajallakin. Sähköistyvä työ edellyttää liikkumaan omaehtoisesti työpäivän aikana, jolloin voi esimerkiksi tulostaa kauimmaiselle tulostimelle ja hakea paperit sieltä. Jos muutoin ei tule liikuttua kuin käytyä kahvilla tai lounaalla, jää liikkuminen työpäivän aikana melko vähäiseksi.

”Se korostuu sitten vapaaehtoinen liikkuminen siellä työpaikalla muulloinkin kun käymällä kahvilla. Jos istuu seitsemän kahdeksan tuntia päivässä mutta jos ei käy kuin ruokatunnilla ja kahveilla kaksi kertaa niin kyllähän se liikkuminen on aika vähäistä.”
(H3)

Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta haastateltavat puolestaan näkivät että muutosmyönteisyys ja ylipäättään positiivinen asenne työn sähköistymistä ja uuden oppimista kohtaan edesauttavat työntekijää tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotosta ja muutoksesta selviytymisessä. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen edellyttävät työntekijöiltä myös halua kehittää tiedonhallinnan taitoja, joiden avulla voi hallita tiedon kuormittavuutta ja toisaalta selviytyä työtehtävistä nopeammin. Turha tieto on hyvä kyetä ohittamaan ja tarpeen tullen on löydettävä se olennainen tieto.

”Sitten pitää pystyä vaan sitten blokkamaan se [informaatiotulva]. Se mitä ehkä nyt ei itse tarvitse välttämättä just nyt tietää.” (H2)

Sähköistyvässä hallinnossa työhyvinvoinnin ylläpitäminen asettaa työyhteisössä edellytyksiä niin johtamiselle, esimiestyölle, työyhteisölle kuin myös työntekijälle itselle. Työergonomian ja fyysisen kunnan ylläpitäminen edellyttävät liikkumista ja verryttelyä työpäivän aikana. Haastateltavien mukaan työpaikalla on järjestetty hyvät mahdollisuudet oman fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämiselle. Tässä kohta jää työntekijän vastuulle käyttää näitä tarjottuja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Sen sijaan henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta työpaikalla voitaisiin vielä vaikuttaa enemmänkin siihen, että työ olisi sujuvaa ja että työntekijöillä säilyisi hallinnan tunne myös muutostilanteessa. Työn sujuvuutta voidaan edistää panostamalla henkilöstön koulutusmahdollisuuksiin sekä tiedottamisen täsmällisyyteen ja oikea-aikaisuuteen. Häiriötilanteita ei useinkaan voi ennakoita, mutta viestinnän toimivuudella mahdollisiin häiriöihin muissa yksiköissä voitaisiin paremmin varautua. Myös järjestelmien epätarkoituksenmukaisuuksia voitaisiin mahdollisesti vähentää parantamalla vaikutusmahdollisuuksia järjestelmien kehittämistyössä. Työn hallinnan näkökulmasta on tärkeää, että koulutukset ovat hyvin ajoitettuja ja vaikuttavia. Uuden oppiminen vaatii henkilöstön halukkuutta oppia ja kehittää omia tieto- ja viestintäteknologian taitoja. Tähän taitojen kehittämiseen tarvitaan myös työyhteisön sekä esimiesten tukea.

5.3. Yhteenveto: työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa

5.3.1. *Sähköistymiseen liittyvien uusien toiminta- ja työtapojen vaikutukset työhyvinvointiin*

Empiirisen haastatteluaineiston keruuta ohjasi aiemman teoreettisen keskustelun pohjalta muodostamani teemahaastattelurunko, joka koostui sähköisen hallinnon ja työhyvinvoinnin pääkäsitteistä. Nämä kaksi pääkäsitettä jaottelin neljään teemaan. Ensimmäinen teema oli sähköisen hallinnon käyttöönotto ja hyödyntäminen asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyöntekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin jaottelin fyysiseen ja henkiseen työhyvinvointiin (-pahoinvointiin) kiinnittyviin teemoihin (ks. jaottelut Pahkin 2015; Syväjärvi et al. 2012). Neljäs teema oli kokoava, jonka tarkoituksena oli yhdistää sähköisen hallinnon ja työhyvinvoinnin teemat asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyöntekijöiden näkökulmasta. Analyysivaiheessa teoria ja aineisto kohtasivat teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013).

Haastateltavien ydintehtävänä on palvella asiakkaita, jolloin siihen kuuluu selvitystyötä ja viestintää asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa. Tämä selvitystyö ja viestintä osin ja yhä enemmän tapahtuu tieto- ja viestintäteknologian avulla. Myös aiemmassa tutkimuksessa on nähty, että tieto-

ja viestintäteknologian käyttö työssä tulee vain lisääntymään (Franssila et al. 2014, 50). Haasteltavien käytössä olevat keskeiset järjestelmät olivat erityisesti asiankäsittelyjärjestelmä, erilaiset rekisterit, sähköposti ja pikaviestijärjestelmä. Haastateltavat näkivät että maistraatti on sähköistämisessä vasta alkutaipaleella. Heille sähköistyvä työympäristö näyttäytyi odotusten ja epäilysten sävyttämänä. Hallinnon sähköistämisen näkökulmasta tämänhetkinen tilanne vaikuttaisi olevan sähköisen hallinnon ja sähköisen hallinnan vaiheiden välillä (ks. vaiheet Leinonen et al. 2016; Syväjärvi et al. 2017; Dixon 2010). Sähköisen hallinnon vaihe näkyi siten, että uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto liittyi pitkälti uusien laitteiden ja järjestelmien käyttöönottoon, joiden tarkoituksena on uudistaa hallinnon rutiineja. Kulku kohti sähköisen hallinnan vaihetta puolestaan ilmeni sähköisten palvelujen ja asiointin uudistuksina ja uudistamistavoitteina sekä haluna kehittää toimintaprosesseja asiakastarpeista lähtien.

Aiemman teorian mukaan tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton perimmäisenä tarkoituksena on ensinnäkin ollut hallinnon toiminnan tehostaminen, resurssien säästäminen (Lindgren & Jansson 2013, 13; Syväjärvi 2011, 177; Luna et al. 2015, 167; Rodríguez Bolívar et al. 2012, 80) sekä nykyisin myös julkisten palveluiden laadun, saatavuuden, läpinäkyvyyden ja käyttäjien osallisuuden lisääminen (Lindgren & Jansson 2013, 13; Syväjärvi 2011, 177; Luna et al. 2015, 167; Rodríguez Bolívar et al. 2012, 80; Voutilainen 2009, 48; Hyppönen 2015, 90; Milakovich 2012, 1, 18; Ihalainen 2010, 240). Tämä välittyi myös haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista, sillä heidän mukaansa maistraatin sähköistämisellä haetaan tehokkuutta ja taloudellisuutta toimintaan. Lisäksi myös asiakkaiden palvelukokemusta pyritään parantamaan muun muassa mahdollistamalla käsittelyn läpinäkyvyyttä, nopeutta, maistraatin palveluiden saavutettavuutta sekä tasalaatuisuutta alueesta riippumatta.

Työn näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto tehostaa julkista hallintoa nopeuttamalla ja sujuvoittamalla työn tekemistä. Tällaisena se on nähtykin, sillä se voi vähentää perustehtävän hoitamisen kannalta tarpeettomia työvaiheita (mm. Ihalainen 2010). Myös tutkimuskirjallisuudessa on nostettu esille hallinnon digitalisoinnin tavoitteeksi vähentää ajan käyttöä rutiinitehtävissä (Milakovich 2012). Haastattelussa tieto- ja viestintäteknologia nähtiin erityisesti ulkoista ja sisäistä viestintää sekä tiedon hakemista helpottavana ja nopeuttavana. Tämä näkyy myös aiemmassa teoriassa, sillä Syväjärven (2005, 82) väitöskirjan mukaan henkilöstön näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa tiedottamisen ja vuorovaikutteisen viestinnän. Esimerkiksi pikaviestintäjärjestelmä olikin haastateltavien mukaan hyvä ja tavoitettavuutta parantava viimeaikainen muutos. Sen sijaan tiedottamisessa piilee myös omat haasteensa, sillä tiedon jakamisen helppous mahdollistaa myös turhan tiedon levittämisen. Sähköisen hallinnon keskeisinä haasteina

näyttäytyivät tieto- ja viestintäteknologiasta johtuvat häiriöt ja järjestelmien epätarkoituksenmukaisuudet. Myös Tummersin ja Roccon (2015) siteeraama Béland et al. (2014) ovat nähneet että teknologiset ongelmat tekevät työntekijöiden työympäristöstä haastavan. Haastateltavat näkivät, että häiriöt ja epätarkoituksenmukaisuudet lisäävät työmäärää, kasaavat töitä ja siten haastavat työn helpottumista ja nopeutumista. Se on uhka tieto- ja viestintäteknologian perimmäiselle tarkoituksille eli toiminnan tehostumiselle ja käyttäjien palvelun nopeutumiselle.

Haastateltavien mukaan heidän työhyvinvointinsa rakentumiseen liittyy monia eri osatekijöitä. Haastateltavat nimesivät samoja elementtejä, joita löytyy muun muassa Virtasen ja Sinokin (2014, 195–197) työhyvinvointitalosta. Valtaosa työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä nimettiin henkilöön itseensä, itse työhön ja työyhteisöön liittyviksi, mutta myös työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin tuotiin esille. Fyysinen terveys ja kyky tehdä työtään tulivat esille niin haastateltavien näkemyksissä kuin Virtasen ja Sinokin työhyvinvointimallissa. Yksilöllisistä tekijöistä oman asenteen ja motivaation merkitys työhyvinvoinnin rakennuspalikkana tuli myös esille. Esimerkiksi oma asenne vaikuttaa liikkumiseen työssä ja vapaa-ajalla. Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta oma asenne myös vaikuttaa kokemukseen siitä millaisena työ itselle näyttäytyy ja miten yksilö työyhteisössä toimii tai miten hän muutokset kokee.

Työhyvinvointitalon perustan päällä on itse työ (Virtanen & Sinokki 2014). Haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ on motivoivaa ja palkitsevaa. Työhyvinvointia edistää, jos työ on kiinnostavaa, mukavaa ja sopivan haastavaa. Työssä täytyy olla työn hallinnan ja pärjäämisen tunne. On myös tärkeä kokea työ merkitykselliseksi. Ihmissuhteiden näkökulmasta yksilön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työilmapiiri on hyvä ja työssä saa tukea esimiehiltä ja työkavereilta. Tämän merkitystä terveydelle ja työhyvinvoinnille ovat korostaneet muun muassa Sinokki (2011) ja Jääskeläinen (2013). Myös esimiehen rooli ja tasa-arvoinen kohtelu eri yksiköiden välillä katsottiin merkityksellisiksi. Johtamisen ja esimiestyön vaikutuksista työhyvinvoinnille on käyty laajasti tieteellistä keskustelua (mm. Syväjärvi et al. 2012; Robertson & Cooper 2011, 90; Kumpulainen 2013; Tarkkonen 2016). Haastateltavien mukaan työhyvinvointia edistävät työyhteisössä selvä roolijako ja sopiva työmäärä. Työn ulkopuolisista tekijöistä nousivat esille perheen ja muiden työn ulkopuolisten ihmissuhteiden merkitys sekä ylipäätään vapaa-ajan merkitys työhyvinvoinnille esimerkiksi työstä palautumisen kannalta. Työn ulkopuolisten tekijöiden kuten ihmissuhteiden tai työn ja perheen yhteensovittamisen merkitys työhyvinvoinnille mainitaan myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (mm. Virtanen & Sinokki 2014; Laine et al. 2016, 291).

Yleisesti työntekijät kokevat työhyvinvointinsa varsin hyvänä. Työtehtävät ovat monipuolisia ja mielenkiintoisia ja niissä koetaan työn imua. Omiin työskentelytapoihin voi vaikuttaa riittävästi. Työssä viihdytään ja se koetaan merkityksellisenä ja palkitsevana erityisesti silloin kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kun asiakas saa asiansa hoidettua, tämä tyytyväisyys palautuu myös työntekijän tyytyväisyydeksi. Myös työkavereiden tuki nähdään arvokkaana omassa työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Työhyvinvoinnin haasteena ja myös ensisijaisena kiireen ja stressin aiheuttajana nähtiin erityisesti substanssitöiden paljous. Siksi työ voidaan kokea usein tai ajoittain kiireiseksi ja työmäärä liian suureksi. Osa haastateltavista oli kokenut esimiehen tuen ja läsnäolon riittämättömänä, mutta tilanne on kuitenkin tältä osin heidän mukaansa parantunut. Näiden tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin on käsitelty myös aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta (mm. Tarkkonen 2016; Robertson & Cooper 2011).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että henkilöstön työhyvinvointi näyttäytyy varsin monisyisenä ilmiönä, minkä myös Tarkkonen (2016) on todennut. Aineistosta välittyi työhyvinvoinnin yksilöllinen kokemus. Sähköistyvä muutos koetaan työyhteisössä eri tavoin, mitä kuvastaa se, että muutosmyönteisyys tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa kohtaan vaihtelee työyhteisössä. Kaikki sähköistyvästä työstä johtuvat tekijät eivät myöskään vaikuta samalla tavoin kaikkiin työntekijöihin. Esimerkiksi haastateltavien näkemykset erosivat sen suhteen, ovatko tekniset häiriöt ikävä vai myönteinen asia. Se kuitenkin yhdisti, että työn sujuvuus ja häiriöttömyys näytti olevan yhteydessä joko positiivisesti tai heikentävästi työhyvinvointiin. Samoin laajasti nousi esiin myös työhyvinvointi käyttäjien tyytyväisyyden näkökulmasta. Tämä ilmeni odotuksina ja toiveina asiakkaiden asioiden tehokkaammasta hoitamisesta, mikä on myös työn merkityksellisyyttä tuova tekijä työntekijälle. Toisaalta esiin nousi myös pelkoja siitä mennäänkö sähköistymisen seurauksena kauemmaksi asiakkaasta.

Vaikka kaikki haastateltavat eivät nähneet samoja asioita merkityksellisinä omalle hyvinvoinnille, tietyt jo aiemmassa teoriassa esitetyt käsitteet nousivat esille aineistosta. Siten ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esitin, millaiset sähköiseen hallintoon liittyvät uudet työ- ja toimintatavat mahdollistavat ja haastavat henkilöstön työhyvinvointia. Nämä mahdollisuudet ja haasteet kulminoituvat keskeisesti aiemmasta teoriasta löytyviin työergonomian (mm. Lehtelä et al. 2008), muutoksen hallinnan (mm. Vakkala 2012; Stenvall et al. 2007) sekä Tarkkosen (2016) listaamiin työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden, työn hallinnan sekä työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden teemoihin. Huomionarvoista on että kaikki nämä käsitteet näyttävät sekä työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa mahdollistavina että haastavina tekijöinä. Paikoin keskeiset käsitteet ovat varsin limittyneitä toisiinsa. Myös aiemmin on tehty työhyvinvoinnin vaikuttavuuden luokitteluja,

joissa yhdistyvät sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset yhdessä (mm. Robertson & Cooper 2011; Laine et al. 2016).

Sähköistyvässä hallinnossa fyysistä työhyvinvointia haastavat istumatyö ja siihen liittyvät ergonomiakysymykset. Rasituksessa ovat erityisesti selkä, niska-hartiaseutu ja kädet, mikä käy ilmi myös Lehtelän et al. (2008, 121) selvityksestä. Toki virkailijan työ on ennenkin ollut istumatyötä, mutta haastateltavien mukaan tieto- ja viestintäteknologian myötä työn ohessa liikkuminen kuten asiakkaiden paikan päällä kuulemiset, kokoukset, koulutukset ja paperisessa arkistossa käyminen vähenevät. Näin näkevät myös Franssila et al. (2014) joiden mukaan päätteellä olo tulee vain lisääntymään muun muassa kokousten muuttuessa virtuaalisiksi. Haastateltavien mukaan tämä tarkoittaa, että työ on enemmän paikallaanoloa ja samalla korostuu tarve työntekijän omaehtoiselle liikkumiselle. Toisaalta sähköistymisen myötä painavien paperipinojen kantaminen vähenee, mikä voi osaltaan edistää työhyvinvointia. Lisäksi tieto- ja viestintäteknologialla on myös mahdollisuus korjata ja ehkäistä istumatyön haittoja, mistä osoituksena on esimerkiksi haastateltavien mainitsema jumppaohjelma tietokoneella.

Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta keskeisimmät sähköistyvän työn aiheuttamat haasteet liittyivät teknisiin häiriöihin, häiritsevään tiedon määrään sekä osaan järjestelmistä liittyviin epätarkoituksenmukaisuuksiin. Nämä tekijät aiheuttivat katkoksia työhön ja lisätyötä jo ennestään kii-reisille työntekijöille. Osalle haastateltavista häiriöiden aiheuttama töiden kasaantuminen näyttäytyi turhauttavana ja stressiä aiheuttavana. Myös aiemmassa tutkimuksessa on nähty häiriöiden, järjestelmien epätarkoituksenmukaisuuksien, katkosten ja informaatioärsykkeiden olevan yhteydessä työn hallintaan, kuormittavuuteen ja siten myös työhyvinvointiin (mm. Mäkinie mi et al. 2014; Kalliomäki-Levanto 2009; Franssila et al. 2014; Virtanen & Sinokki 2014). Tässä yhteydessä informaatiokuormituksen aiheuttamia haasteita ja edellytyksiä on käsitelty informaatio-ergonomian käsitteen kautta (mm. Franssila et al. 2014; Mäkinie mi et al. 2014). Informaatiokuormaa voi helpottaa tiedon hallinnan taidot kuten kyky priorisoida tietoa. Tämän ovat todenneet myös Manka et al. (2010, 48).

Toisaalta haastateltavat näkivät että kun järjestelmät ovat toimivia ja tarkoitukseensa sopivia, työ nopeutuu ja helpottuu. Näin nähtiin päällisin puolin käyneen tähän mennessä, kun järjestelmiä on opittu käyttämään. Järjestelmien mahdollistama työn sujuvuus voi olla myös yksi mahdollistava tekijä innostumiselle ja työn imulle työssä. Aiemman teorian pohjalta tätä voisi tulkita työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden kautta, mikä Tarkkosen (2016) mukaan on yksi henkistä hyvinvointia ilmentävä käsite. Tällöin puutteet työn sujuvuudessa sekä häiriötilanteet kuormittavat, mutta työn

sujuvuus puolestaan keventää työtaakkaa ja nopeuttaa työtä. Myös aiemmassa tutkimuksessa muun muassa Virtanen ja Sinokki (2014, 172) ovat maininneet työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden yhteyksistä työhyvinvointiin ja siitä kuinka teknologia on mahdollisuus työn helpottamiseen.

Työn hallinnan näkökulmasta työn sähköistymisen ei nimenomaisesti ole nähty vaikuttavan itse perustehtävän hoitamiseen, jolloin haastateltavien perustehtävän tekemisen idea ei ainakaan vielä ole muuttunut sähköistymisen myötä (vrt. Tarkkonen 2016; Giritli Nygren et al. 2013). Sen sijaan sähköistyminen voi vaikuttaa välillisesti oman työn hallintaan siten, että se voi esimerkiksi auttaa seuraamaan omien työtehtävien etenemistä. Toisaalta työn hallinta välineellisesti katsottuna edellyttää tulosten mukaan juurikin uuden opettelua. Jos tieto- ja viestintäteknologian käyttöä ei hallitse, voi se vaikuttaa työntekijän tunteeseen oman työn hallinnasta ja vaikeuttaa jaksamista työssä. Myös informaatioergonomian käsitteen kautta tarkastelleiden Franssilan et al. (2014) mukaan oleellista tietointensiivisessä työympäristössä on, että sähköisiä työvälineitä osaa käyttää. Työn hallinnan yhteydestä henkiseen työhyvinvointiin on käsitelty myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Tarkkonen 2016; Mäkinen et al. 2014). Niin työn sujuvuuden ja työn hallinnan kannalta henkisen hyvinvoinnin haasteena nähtiinkin järjestelmien ja laitteiden oppiminen kiireisessä työssä, jossa aikaa uuden oppimiselle ei tahdo olla. Kuitenkin oppiminen on tärkeää, sillä jos uusia järjestelmiä ei opi käyttämään tai niitä käytetään puutteellisesti, työn tekeminen vaikeutuu ja hidastuu. Silloin tavoitteet työn tehostumisesta ja nopeutumisesta jäävät saavuttamatta. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että ovat oppineet kaikki järjestelmät ja laitteet tähän mennessä varsin hyvin. Myös Franssilan et al. (2014) mukaan ei riitä, että sähköiset työvälineet ovat helppokäyttöisiä, vaan niitä on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti.

Myös muutostilanteen epävarmuus koettiin epämiellyttävänä. Haastateltavat mainitsivat pelon työpaikoista tai työn siirtymisestä muualle. Näitä pelkoja on nostettu esille myös muissa työyhteisöä koskevissa muutostilanteista käsittelevässä kirjallisuudessa (mm. Vakkala 2012; Stenvall et al. 2007). Tämä epävarmuus kytkeytyi myös oppimiseen ja työn hallintaan, sillä esille tuli pelkoja osaako ja kykeneekö selviytymään myös tulevaisuudessa uusista sähköistymisen aiheuttamista muutoksista. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto aiheuttaakin työntekijöille kognitiivisia paineita (Syväjärvi 2005, 80). Esille tuli myös myönteisiä näkemyksiä siitä, kuinka muutostilanne on mahdollisuus kehittyä työssä sekä mahdollisuus sovittaa paremmin yhteen työ ja perhe. Kyky sovittaa yhteen perhe ja työ on mainittu myös aiemmassa tutkimuksessa työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi (mm. Robertson & Cooper 2011; Laine et al. 2016).

Sähköistymisen seurauksena työtehtävät voivat muuttua enemmän asiantuntijatyö-tyyppisiksi kun taas manuaalinen työ vähenee (ILO 2017, 9; Giritli Nygren et al. 2013; Ihalainen 2010). Tulosten mukaan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden näkökulmasta tämä voi vaikuttaa henkilön työn mielekkyyden kokemukseen. Jos työntekijä kokee että työ ei enää ole niin vaihtelevaa ja monipuolista kuin ennen, se voi vaikuttaa yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian tuomat muutokset voivat myös auttaa kehittymään työssä, ja myös uuden oppittu vaihtelua ja ravistelee rutiineja. Myös Mäkitalo ja Paso (2008) ovat nähneet, että muutokseksi on pitkälti riippuvainen siitä, miten muutokset vaikuttavat työntekijän työhön. Toiseksi yhtenä merkittävänä havaintona tuli esille, että työn merkityksellisyyttä voi edistää se jos tieto- ja viestintäteknologian avulla asiakkaat ovat tyytyväisempiä palveluun ja käsittelyaikataulun nopeutumiseen. Näin se voi parhaimmillaan palautua myös työntekijän tyytyväisyydeksi kun asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden käsitteistä ja niiden yhteyksistä henkiseen hyvinvointiin ovat maininneet muun muassa (Syväjärvi et al. 2012; Tarkkonen 2016).

Työn sähköistyminen asettaa työhyvinvoinnin tukemiseen ja ylläpitämiseen edellytyksiä niin työntekijälle kuin johtamisellekin. Fyysisen työhyvinvoinnin näkökulmasta työpaikalle luodaan puitteet, jotka tukevat hyvän työergonomian ylläpitämistä myös työn ollessa enemmän paikallaan. Tässä tulosten mukaan on onnistuttukin. Siten fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen jääkin tältä osin henkilöstön omalle vastuulle osallistua työhyvinvointia tukevaan toimintaan. Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta henkilöstöltä edellytetään muutosmyönteisyyttä ja halukkuutta oppia käyttämään sähköisiä järjestelmiä ja laitteita. Johtamisen näkökulmasta tulisi luoda sellaiset puitteet, että henkilöstö oppii käyttämään järjestelmiä ja tuntee hallitsevansa sähköisen muutoksen. Tämän suuntaisia havaintoja ovat tehneet myös Franssila et al. (2014) joiden mukaan organisaatioissa tulisi luoda työntekijälle fyysisen ergonomian ohella myös informaatioergonomian näkökulmasta sopiva työympäristö. ILO:n (2017, 9) mukaan organisaatioissa tulisi edistää muun muassa elinikäistä oppimista, tarjota työntekijöille mahdollisuuksia parantaa kompetensseja sekä pyrkiä estämään työelämässä tarpeellisten taitojen heikkenemistä. Johtamisen merkityksestä ja motiivoinnissa tieto- ja viestintäteknologian käyttöön ovat kirjoittaneet myös (Syväjärvi 2005, 80; Ihalainen 2010, 221). Tämän empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan näissä tekijöissä on vielä kehitettävää. Tällöin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota muutoksesta tiedottamiseen, kommunikointiin ja muutoksen käyttäjälähtöisyyteen, jotta työ sähköistyvässä hallinnossa olisi mahdollisimman sujuvaa. Myös Mäkitalo ja Paso (2008) ovat peräänkuuluttaneet muutosten moniäänisyyttä, jossa muu-

toksen onnistumisen kannalta on tärkeä osallistaa henkilöstöä. Työn hallinnan tunteen ja muutoksesta selviytymisen kannalta on myös tärkeää, että saa tarvittaessa tukea esimieheltä ja muulta työyhteisöltä.

Kokonaisuutena voisi sanoa että empiirisen tutkimuksen perusteella tieto- ja viestintäteknologia ei juurikaan suoraan ja näkyvästi ole muuttanut henkilöstön kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Siten sähköisen hallinnon rooli henkilöstön kokemassa työhyvinvoinnissa on enemmän välillinen kuin välitön. Tällöin informaatioergonomian käsitteen yhteydessä puhuttu teknologisesta ympäristöstä johtuva teknostressi tai informaatiokuormittavuus (mm. Tarafdar et al. 2011; Mäkinieniemi et al. 2014) osittain kuvasivat työyhteisöä ja tutkittua ilmiötä, mutta kuitenkin henkilöstö paikansi pääasialliseksi työn kuormittavuustekijäksi, väsymyksen ja stressin aiheuttajaksi substanssitöiden paljouden. He eivät nähneet että sähköistyminen oleellisesti muuttaisi tätä, koska työmäärä riippuu heidän mukaansa asiakkaista. Välillisesti lisätyötä voi kuitenkin tulla sähköisistä häiriöistä.

Koska tieto- ja viestintäteknologia alkaa kuitenkin olla keskeisessä osassa työtä, sen yhteydet työhyvinvointiin ovat moninaiset. Esimerkiksi fyysiseen työterveyteen se vaikuttaa välillisesti siten, että työn keskittyessä tietokoneelle liikkuminen työn ohessa jää vähäisemmäksi. Toisaalta järjestelmät saattavat myös edistää liikkumista. Tutkimuksen perusteella ei voi sanoa, että tieto- ja viestintäteknologia suoraan vaikuttaisi henkilön kuntoon tai muutoin parantaa tai heikentää terveyttä. Välillisenä vaikutuksena nähtiin myös esimerkiksi se, että jos asiakkaat saavat asiansa helpommin hoidettua sähköistymisen myötä, niin se palautuu myös henkilöstön tyytyväisyydeksi. Toisaalta jos asiakkaiden mielestä asioiden hoitaminen hankaloituu sähköistymisen myötä tai he kokevat maistraatin menevän kauemmas asiakkaasta, se voi se vaikuttaa työntekijän työn merkityksellisyyden tai palkitsevuuden kokemukseen ja edelleen välillisesti työhyvinvointiin. Myös työhyvinvoinnin kokemuksen yksilöllisyys ei tuo helpotusta tähän yhteyksien moninaisuuteen.

Tutkimuksen perusteella ei siis kokonaisuudessaan voi sanoa, että työhyvinvoinnin kokemus suoraan ja selkeästi muuttuisi tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton myötä. Silti tulosten perusteella tieto- ja viestintäteknologialla on oma potentiaalinsa olla vaikuttamassa henkilöstön yksilöllisesti kokemaan työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti – tai miksei molempina. Tällöin tieto- ja viestintäteknologian keskeinen rooli työssä tulee ottaa huomioon myös työhyvinvointia tukevassa toiminnassa.

Työ sähköistyvässä hallinnossa näyttäytyy odotuksina työn tehostumisesta ja sujuvoitumisesta. Keskeisinä haasteina siinä ovat häiriöt ja epätarkoituksenmukaisuudet laitteissa tai järjestelmissä.

Tulevilta muutoksilta odotetaan paljon, mutta samalla välittyy myös pelko siitä toteutuvatko sähköistymisen muutokset ja millaisia seurauksia muutoksilla voi olla. Sähköistyvä työ edellyttää työntekijältä uuden oppimista, mikä haastateltavista oli enemmän mahdollisuus kuin haaste. Se osaltaan mahdollistaa sähköistyvässä hallinnossa tärkeää työn sujuvuutta, oman työn välineellistä hallintaa sekä muutoksesta selviytymistä, mitkä osaltaan mahdollistavat työntekijän henkistä työhyvinvointia. Siksi uuden oppiminen ja myönteinen asenne muutosta kohtaan vaikuttavat olevan erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin edellytyksiä, joita myös työyhteisön tulee tukea. Seuraavaksi käsittelen vielä loppuun kouluttamista ja perehdyttämistä sekä muita aineiston pohjalta esiin nousseita ideoita siitä, miten työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa voidaan vielä edistää.

5.3.2. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen sähköistyvässä hallinnossa

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli selvittää, miten johtamisella voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa. Henkilöstön keskuudesta nousikin lukuisia erilaisia kehittämisehdotuksia. Lisäksi mukana on myös haastattelujen perusteella tulkitsemiani kehittämistarpeita. Tiivistetysti voisi todeta että keskeistä on riittävä kommunikointi käytössä eri osapuolten välillä, täsmällinen tiedottaminen, riittävä perehdyttäminen uusien järjestelmien käyttöön, selkeä roolien asettaminen ja kannustaminen tai motivointi osallistumaan työhyvinvointia tukevaan toimintaan ja vaikuttamaan työhyvinvointia edistäviin toimiin.

Työhyvinvointia tukevaan toimintaan kannustaminen

Tämänhetkinen fyysistä työhyvinvointia ja edelleen työergonomiaa tukeva toiminta sai kehuja, eikä sitä oikeastaan tarvitse muuttaa nykyisestä. Kehittämistarpeena nähtiin ainoastaan se että mahdollistetaan, tuetaan ja kannustetaan näkyvämmiin koko henkilöstöä vaikuttamaan, osallistumaan ja käyttämään olemassa olevia työhyvinvointia tukevia palveluja ja toimia.

Työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden edistäminen

Tiedottaminen työyhteisössä on tärkeää, mutta tulosten perusteella sähköpostilla lähetettävän tiedon kohdentamisessa on vielä kehitettävää. Tiedottamisessa oleellisen tiedon tulisi tavoittaa sitä tarvitsevat, mutta tietoa tarvitsemattomat työntekijät eivät käytä työaikaansa turhien sähköpostien läpikäymiseen ja poistamiseen. Toisaalta esiin nousi myös toiveita yksiköiden välisestä tiiviimmästä

yhteistyöstä järjestelmien käyttöönotossa, mikä saattaisi vähentää häiriöitä. Kun käyttöönotto tapahtuu vaiheittain eri yksiköissä, voisi muihin yksiköihin tiedottaa käyttöönotossa ilmenneistä ongelmista ennakkoon.

Esille tuli myös näkemyksiä siitä, että uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoon ei osallisteta tarpeeksi käyttäjiä eli tässä tapauksessa työntekijöitä. Olisikin hyvä varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia mahdollisuuksista päästä mukaan uusien järjestelmien kehittämistoimintaan. Mahdollisuuksien mukaan voisi myös lisätä vaikutusmahdollisuuksia koko henkilöstölle uusien järjestelmiä suunniteltaessa, jotta uudet järjestelmät tukevat parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstön työtä. Lisäksi toivottiin myös mahdollisuuksia antaa palautetta nykyisten järjestelmien toimivuudesta.

Työn hallinnan tunteen ja osaamisen tukeminen

Tuen tarvetta ilmenee erityisesti uusien järjestelmien ja laitteiden käyttöönotettaessa. Näihin tilanteisiin liittyy häiriöitä, ja myös henkilöstön osaamisessa on tällöin puutteita. Käyttöönoton tilanteessa tulisi varmistaa tarvittava tuki. Uutta tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa toivottiin myös lisää aikaa keskittyä uuteen järjestelmään perehtymiseen.

Esille nousi myös tarvetta selvittää aiempaa paremmin henkilöstön sähköisten järjestelmien ja osaamisen tilaa ja tunnustaa mahdolliset eroavaisuudet siinä. Tukea voisi tarjota avoimen keskustelun menetelmin, jos joku sitä kokee tarvitsevansa. Lisäksi esille nousi tarve myös varmistaa, että kaikilla on roolit selvillä. Keneltä saa tukea jos ei osaa käyttää jotakin järjestelmää tai laitetta tai jos tuntuu että hallinnan tunne työstä katoaa.

Kouluttamisen kehittäminen

Tulosten mukaan koulutuksia järjestetään, mutta näissä olisi vielä kehitettävää. Koulutuksista saisi parhaan hyödyn irti, kun ne olisivat oikea-aikaisia eivätkä liian aikaisin tai myöhään. Sisällöltään koulutuksista haluttaisiin mahdollisimman käytännönläheisiä ja työn tarpeita vastaavia. Ennakoinnissa tulisi mahdollisuuksien mukaan vinkata miten järjestelmien tai laitteiden käyttöön voisi valmistautua jo ennakkoon. Toisaalta myös lisäkoulutus käyttöönoton jälkeen katsottiin tarpeelliseksi. Tämä lisäkoulutus voisi olla vaikkapa syventäviä vinkkejä tai tilaisuus kysyä mahdollisia epäselviä asioita.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa on selvitetty henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa. Olen tarkastellut sähköistyvään hallintoon liittyvien työ- ja toimintatapojen muutosten tuomia mahdollisuuksia ja haasteita henkilöstön työhyvinvoinnille. Tämän ohella olen tuonut esille miten henkilöstön työhyvinvointia sähköistyvässä hallinnossa voidaan tukea. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostui sähköisen hallinnon ja työhyvinvoinnin teemoista. Sähköisestä hallinnosta hallintotieteen tutkimuksen piirissä on muodostumassa tietynlainen trendiaihe, sillä digitalisaatiosta haetaan ratkaisuja julkisen hallinnon kohtaamiin ongelmiin. Sähköisen hallinnon avulla halutaan säästää resursseja ja tehostaa hallinnon toimintaprosesseja vastaamaan julkisten palveluiden käyttäjien ja kansalaisten tarpeita. Sähköistä hallintoa koskeva tutkimus näyttäisi painottuneen tieto- ja viestintäteknologian asiantuntija- ja toisaalta johtohenkilönäkökulmiin. Harvemmin tarkastellaan paikallishallinnon työntekijöiden näkemyksiä heidän työnsä sähköistymisestä, vaikka työn sähköistyminen koskettaa heidän työnsä arkea yhtälailla.

Työhyvinvointia on tutkittu jo pidempään, vaikka itse työhyvinvointi-käsitteen käyttö on melko uutta. Tämä työhyvinvoinnin tutkimushistoria on noudatellut työelämän muutosta, jolloin työhyvinvoinnin tutkimus voidaan nähdä tietyllä tapaa aina ajankohtaisena aiheena. Niin kauan kuin ihmisiä on työelämässä, on heidän työhyvinvointiaan vaalittava. Siten myös työelämän muutos kohti tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävää työtä vaatii kiinnittämään huomiota työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin. Tämä hallintotieteen tutkielma tuo oman ainutlaatuisen näkökulman työhyvinvointia koskevaan tieteelliseen keskusteluun, sillä olen tarkastellut työhyvinvointia sähköistyvässä julkisessa hallinnossa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut kiinnittyä sähköisen hallinnon ja työhyvinvoinnin väliin solmukohtaan, jonka paikantamisessa olen hyödyntänyt aiempaa teoreettista tutkimusta erityisesti viime aikoina nousseesta työvoimien eli työhyvinvoinnin ja -pahoimien tutkimuksesta sekä henkisen hyvinvoinnin teemoista. Näitä henkistä hyvinvointia ilmentäviä lähikäsitteitä, joiden kautta olen aihetta lähestynyt, ovat muun muassa työn hallinta, työn sujuvuus ja häiriöttömyys, työn palkitsevuus ja merkityksellisyys sekä työn imu. Mukana on myös informaatioergonomian ja fyysisen työergonomian tutkimuksista. Aiempi teoreettinen tutkimus olikin vaikuttamassa keskeisesti muodostamaani haastattelurunkoon ja edelleen tapaan lähestyä aihetta empiirisessä tutkimuksessa. Empiirisen tutkimuksen perusteella työhyvinvointi sähköistyvässä hallinnossa kulminoituu työergonomian, työn sujuvuuden ja häiriöttömyyden, työn hallinnan, muutoksen hallinnan ja työn

mielekkyyden ja merkityksellisyyden käsitteisiin. Mielenkiintoista oli huomata, että useimmiten sähköisen hallinnon tuomat sekä mahdollisuudet että haasteet työhyvinvoinnille näyttäytyivät näiden käsitteiden kautta yhtä aikaa. Työergonomia oli näkyvin haaste työhyvinvoinnille kun taas selkeästi uudet tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut aiheuttavat muutostilanteissa häiriöitä, mitkä hankaloittavat työn sujuvaa tekemistä. Myös työn hallinta on omalla tavallaan koetuksella samalla kun uusia työvälineitä tulee oppia käyttämään ja täytyy hallita runsasta tiedon määrää. Kuitenkin nimenomaan näihin tekijöihin uudella tieto- ja viestintäteknologialla halutaan panostaa, sillä sen mahdollisuutena on nopeuttaa työtä sekä auttaa hallitsemaan ja jäsentämään työtä.

Koska sähköisen hallinnon käyttöönotto luo haasteita työhyvinvoinnille, tulisi nämä tekijät ottaa huomioon ja pyrkiä edistämään hyvää työhyvinvointia uutta tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa ja hyödynnettäessä. Empiirisen tutkimuksen perusteella näitä tuen tarpeita ilmeni runsaasti. Tiivistettynä nämä tuen tarpeet liittyivät tieto- ja viestintäteknologian käyttöön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, jotta järjestelmiä käytetään oikein ja sujuvasti. Toiseksi ne liittyivät viestinnän ja kommunikoinnin kehittämiseen täsmälliseksi, jotta tarpeellinen tieto tavoittaa oikeat ihmiset. Tämän ohella henkilöstöä tulee motivoida ja kannustaa käyttämään työhyvinvointia tukevia toimia, jotta kaikkien työntekijöiden työhyvinvointi pysyisi hyvänä muutostilanteessa myös jatkossa. Henkilöstöä tulee tukea siten, että muutosmyönteinen asenne hallinnon sähköistymisessä mahdollistuu.

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella voi nähdä että esimiehillä ja johdolla on tarvetta ottaa huomioon henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät kysymykset digitalisaatiota suunniteltaessa sekä uutta tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa. Siksipä tämän tutkimuksen arvona onkin, että tuloksia on mahdollista hyödyntää Lapin maistraatin työhyvinvoinnin tukemisen kehittämisessä. Työhyvinvoinnin kehittäminen sähköistyvässä hallinnossa on tärkeää, jotta henkilöstö voi hyvin muuttuvassa hallinnossa. Lisäksi työhyvinvointiin ja esimerkiksi onnistuneeseen perehdyttämiseen panostamalla varmistetaan, että tieto- ja viestintäteknologialle asetetut positiiviset odotukset toteutuvat.

Tutkimuksessa tuli esille työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuus sekä sen yksilöllinen kokemuksellisuus, jolloin kaikki haastateltavat eivät nähneet samojen sähköistyvään työhön liittyvien tekijöiden vaikuttavan samalla tavoin heidän työhyvinvointiinsa. Myös kohdeorganisaation näkökulmasta muutostilanne vaikuttaa väistämättä siihen miten työhyvinvointi tässä yhteydessä koetaan. Siten tästä tapaustutkimuksesta ei voi tehdä kovinkaan laajoja yleistyksiä eli tuloksia ei suoraan voi yleistää kaikkien osastosihteerien tai ylitarkastajien näkemyksiksi. Kaiken kaikkiaan kuitenkin

näen että samankaltaisessa tilanteessa olevat työyhteisöt voivat saada tästä tutkimuksesta ideoita siihen, mitä työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä tässä muutostilanteessa tulisi huomioida ja millä käytännön toimilla voidaan edistää hyvää työhyvinvointia sähköisessä hallinnossa.

Koska työhyvinvointi sähköisessä hallinnossa on tässä tutkimuksessa sidottu pitkälti tieto- ja viestintäteknologian sähköisen hallinnon käyttöönoton vaiheeseen, olisi mielenkiintoista tarkastella tutkimusta sellaisessa kontekstissa, jossa sähköinen hallinto on jo pidemmälle vietyä eli puhutaan sähköisen hallinnan ja digitalisaation vaiheessa olevista hallinnoista. Näyttäytyvätkö mahdollisuudet, haasteet ja tuen tarpeet samanlaisina myös silloin kun toimintaprosessit ovat olleet jo pidemmän aikaa sähköisiä ja tieto- ja viestintäteknologialle asetetut odotukset, epäilykset ja pelot ovat realisoituneet. Toiseksi tämän tutkimuksen tuloksia voisi jatkotutkimuksessa reflektoida esimerkiksi työhyvinvointia koskevalla kyselytutkimuksella, joka kohdistuisi koko maistraatin henkilöstölle.

Toisaalta tämä empiirinen tutkimus toi myös esille monia käyttöönoton vaiheeseen liittyviä käyttäjien näkökulmasta haastavia tekijöitä kuten häiriöitä ja epätarkoituksenmukaisuuksia järjestelmissä tai laitteissa sekä uusien järjestelmien käyttöönoton viivästymisiä ja niin edelleen. Siksi tutkimusprosessin kuluessa heräsi kiinnostus tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton haasteita ja niiden vähentämistä tai ennakointia koskevalle tutkimukselle. Voisiko esimerkiksi järjestelmien käyttäjiä eli hallinnon henkilöstöä tai asiakkaita laajasti osallistava suunnittelu- ja kehittämistyö auttaa sähköistä hallintoa koskeviin haasteisiin vastaamisessa? Tällä alueella tutkittavaa löytyy varmasti vielä runsaasti.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä - Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopoliittikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 58(2), 26–37.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, T. & Oinas, T. (2017). Kohti 24/7-yhteiskuntaa? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 100–112). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Anttiroiko, A.-V. (2011). Itsehallinto 2.0: tieto- ja viestintäteknologian vaikutukset kuntien itsehallintoon. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.), *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet* (s. 172–186). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arduini, D., Denni, M., Lucchese, M., Nurra, A., & Zanfei, A. (2013). The role of technology, organization, and contextual factors in the development of e-Government services: An empirical analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27(1), 177–189.
- Axelsson, K., Melin, U. & Lindgren, I. (2010). Exploring the importance of citizen participation and involvement in e-government projects: Practice, incentives, and organization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(4), 299–321.
- Bannister, F. & Connolly, R. (2012). Defining E-Governance. *E-Service Journal*, 8(2), 3–25.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challengers and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30–40.
- Chang, K. & Lu, L. (2009). The influence of occupation on stressors and work behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 591–605.

D'Agostino, M. J., Schwester, R., Carrizales, T. & Melitski, J. (2011). A Study of E-Government and E-Governance: An Empirical Examination of Municipal Websites. *Public Administration Quarterly*, 35(1), 3–25.

Dixon, B. E. (2010). Towards E-Government 2.0: An Assessment Of Where E-Government 2.0 Is And Where It Is Headed. *Public Administration and Management*, 15(2), 418–454.

Dunleavy, P. & Margetts, H. (2010). *The second wave of digital era governance*. Konferenssipaperi. Haettu sivulta [http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_(LSERO).pdf), 7.9.2017.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005. Haettu sivulta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf, 1.10.2017.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Franssila, H., Okkonen, J. & Savolainen R. (2014). *Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä*. Tampere: Työsuojelurahasto. Haettu sivulta https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyön_informaatioergonomian_2014.pdf?sequence=1, 1.10.2017.

Gillham, B. (2010). *Case study research methods*. London: Continuum.

Giritli Nygren, K., Axelsson, K. & Melin, U. (2013). Public e-services from inside: A case study on technology's influence on work conditions in a government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 26(6), 455–468.

Greve, C. (2015). Ideas in Public Management Reform for the 2010s. Digitalization, Value Creation and Involvement. *Public Organization Review*, 15(1), 49–65.

Griffiths, K., Mackey, M. & Adamson, B. (2007). The Impact of a Computerized Work Environment on Professional Occupational Groups and Behavioural and Physiological Risk Factors for Musculoskeletal Symptoms: A Literature Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(4), 743–765.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu sivulta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1, 1.10.2017.

- Hakari, Kari (2013): *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistuksen kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Acta Universitatis Tampereensis 1871. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An International Text*. London: Sage.
- Henman, P. (2010). *Governing electronically: E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*. Basingstoke ; New York: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Homburg, V. (2008). *Understanding E-government: Information systems in public administration*. London: Routledge.
- Hu, G., Pan, W. & Wang, J. (2010). The distinctive lexicon and consensual conception of e-Government: An exploratory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 577–597.
- Hyett, M. P. & Parker, G. B. (2015). Further Examination of the Properties of the Workplace Well-Being Questionnaire (WWQ). *Social Indicators Research*, 124(2), 683–692.
- Hyppönen, H. (2015). Sosiaali ja terveydenhuollon sähköinen asiointi - Kroonisen sairauden omaavien kokemukset ja tarpeet. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 7(2-3), 88–103.
- Hyppönen, H., Hyry, J., Valta, K. & Ahlgren, S. (2014). Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi: Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. *Terveys ja hyvinvoinnin laitos, raportti 33*.
- Ihalainen, H. (2010). *Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta*. Acta Universitatis Lapponiensis 181. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A. & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? Haettu sivulta https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom_ki_, 16.9.2017.
- International Labour Organization (2017). The Future of Work We Want. Background document for a conference jointly organized by the European Economic and Social Committee (EESC) and the International Labour Organization (ILO). Switzerland: ILO. Haettu sivulta http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-brussels/documents/publication/wcms_553507.pdf, 1.9.2017.

Irani, Z., Weerakkody, V., Kamal, M., Osman, I., El-Haddadeh, R., Lee, H., Osmani, M. & Al-Ayoubi, B. (2012). An analysis of methodologies utilised in e-government research: A user satisfaction perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 298–313.

Itä-Suomen aluehallintovirasto, Maistraattien ohjaus ja kehittämissyksikkö (2017). *Maistraattien kokonaisarkkitehtuuri 2016–2019*. Aluehallintovirasto. Haettu sivulta <https://www.avoin-data.fi/data/dataset/74a4152f-272e-4056-ac70-c5d7b600316b/resource/d9325803-83b2-4650-8104-b337c2d9d700/download/tyotilat.alh.fiDavWWWRootsitiesyotilavarasto1MTIKAJaetut-asiakirjatMTI-KA-2016-2019Maistraattien-kok>, 17.8.2017.

Jakonen, M. (2017). Asiantuntijuus digiajalla. (Richard Susskind & Daniel Susskind: The Future of the Professions. How Technology Will Transform the Work of Human Experts.) *Työelämän tutkimus*, 15(1), 97–99.

Jannoo, Z., Yap, B. W. & Haron, H. (2015). Evaluation of the job stress survey and its factor structure. *Quality and Quantity*, 49(2), 711–726.

Jansson, G. & Lindgren, I. (2012). Putting "Public" Back into Public E-services: A Conceptual Discussion. *Electronic Government and Electronic Participation: Joint Proceedings of Ongoing Research and Projects of IFIP EGOV and IFIP ePart 2012*, 202–214.

Joensuu, M. (2014). *Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Juntunen, M. & Mehtonen L. (1982). *Ihmistieteiden filosofiset perusteet* (2. tark. p.). Jyväskylä: Gummerus.

Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 117. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kalliomäki-Levanto, T. (2009). *Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (74–88). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koistinen, P. (2017). Palvelurobotit ja työllisyyden tuleva kehitys. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 163–171.
- Korkealehto, M. (2013). Selvitys maistraattien mahdollisen aluehallintovirastoihin liittäminen vaikutuksista. *Valtiovarainministeriön julkaisuja 28/2013*. Haettu sivulta <http://vm.fi/documents/10623/307549/Selvitys+maistraattien+mahdollisen+aluehallintovirastoihin+liitt%C3%A4misen+vaikutuksista/08076ac3-1067-448f-b6d0-0a14d4395540>, 13.1.2017.
- Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Laine, P. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–51). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa*. Turku: Turun yliopisto.
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus*, 35(4), 287–303.
- Lapin maistraatti (2017). *Sisäinen tieto*.
- Larsson, H. & Grönlund, Å. (2016). Sustainable eGovernance?: Practices, problems and beliefs about the future in Swedish eGov practice. *Government Information Quarterly*, 33(1), 105–114.
- Lehtelä, J., Ketola, R., Niskanen, T. & Nykyri, E. (2008). Näyttöpäätetyö. Valtioneuvoston päätöksen 1405/1993 soveltaminen ja vaikutus työpaikoilla. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 7/2008*.
- Leinonen, J., Syväjärvi, A., Korhonen, R. & Pruikkonen, A. (2016). Kuntajohtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 44(3), 21–36.

Lindgren, I. & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163–172.

Luna, D. E., Duarte-Valle, A., Picazo-Vela, S. & Luna-Reyes, L. F. (2015). Digital governance and public value creation at the state level. *Information Polity*, 20(2–3), 167–182.

Luomala, A., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2008). Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisvaiheessa. *Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke*. Haettu sivulta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>, 15.2.2017.

Maistraatti (2017a). *Holhustoimen palveluja Verkkomaistraattiin*. Haettu sivulta <http://www.maistraatti.fi/fi/Ajankohtaista/Holhustoimen-palveluja-Verkkomaistraattiin-212017/>, 13.1.2017.

Maistraatti (2017b). *Tietoa Maistraateista*. Haettu sivulta <http://www.maistraatti.fi/fi/Tietoa-maistraateista/>, 31.7.2017.

Maistraattien sähköisen asioinnin strategia 2012–2015 työryhmä (2012). eMaistraatti – Palvelut helposti sähköisen kanavan kautta. Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö. *Itä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 3/2012*. Haettu sivulta <http://www.maistraatti.fi/Documents/Maistraattit%20ja%20niiden%20teht%3%a4v%3%a4t/eMaistraatti%20-%20Palvelut%20helposti%20s%3%a4hk%3%b6isen%20kanavan%20kautta.pdf?epslanguage=fi>, 13.1.2017.

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

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

Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Acta Wasaensia 243. Vaasa: Vaasan yliopisto.

McIntyre, M. L. & Murphy, S. A. (2012). The role of information and communication technologies on moral agents and governance in society. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(5), 616–628.

Melin, U. & Axelsson, K. (2009). Managing e-service development: Comparing two e-government case studies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(3), 248–270.

- Mergel, I. & Bretschneider, S. I. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), 390–400.
- Milakovich, M. E. (2012). *Digital governance: New technologies for improving public service and participation*. New York: Routledge.
- Millard, J. (2010). Government 1.5.: Is the bottle half full or half empty?. *European journal of ePractice*. Haettu sivulta http://www.etudasportal.gov.hu/download/attachments/7995452/European+Journal+epractice+Volume+9.3_1.pdf, 16.9.2017.
- Mostert, F. F., Rothmann, S., Mostert, K. & Nell, K. (2008). Outcome of occupational stress in a higher education institution. *Southern African Business Review*, 12(3), 102–127.
- Mäkinen, M., Saikkonen, L., Muhonen, M. & Sihvonen, M. (2017). Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 172–179.
- Mäkineniemi, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. *Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 18/2014*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008). *Työ, työ ja työ: Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus*. Oulu: Verve. Haettu sivulta https://www.verve.fi/media/verve/julkaisut/tyo_työ_ja_työ.pdf, 20.9.2017.
- Nätti, J. & Pyöriä, P. (2017). Epätyypilliset työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 26–41). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ojanen, M. (2017). Työn ja perheen ristiriidat koettelevat suomalaispalkansaajien terveyttä ja avioliitoja. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 186–189.
- Pahkin, K. (2015). *Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Pahkin K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. (2011). *Steps towards sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring*. Warsaw: Central Institute for Labour Protection – National Research Institute. Haettu sivulta <http://archiwum.ciop.pl/zasoby/Guide.pdf>, 16.9.2017.

- Pajukoski, M. (2004). Sähköinen asiointi sosiaali- ja terveydenhuollossa: Lainsäädännön rajat ja mahdollisuudet. *Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES raportteja 283/2004*.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2016). Kokoaikainen kotietätyö. *Työelämän tutkimus*, 14(2), 185–203.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A. M. & Alcaide Muñoz, L. (2012). Studying E-Government: Research Methodologies, Data Compilation Techniques and Future Outlook. *Academia*, 51, 79–95.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M. & Cifre, E. (2008). Flow experience among information and communication technology users. *Psychological reports*, 102(1), 29–39.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. (2017). Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 108–133.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 8–29). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Sabbath, E. L., Melchior, M., Goldberg, M., Zins, M. & Berkman, L. F. (2012). Work and family demands: Predictors of all-cause sickness absence in the GAZEL cohort. *European Journal of Public Health*, 22(1), 101–106.
- Schreier, M. (2014). *Qualitative Content Analysis*. Teoksessa Flick, U. (Ed.) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (s. 170–183). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sinokki, M. (2011). *Social factors at work and the health of employees*. Helsinki: Kela, Research Department.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25/2005*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489–509.
- Spencer, D. & Budd, J. (2015). Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relation*, 21(2), 181–196.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). "Mees romppeines siihen": Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Syväjärvi, A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia. Organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Syväjärvi, A. (2011). Sähköisen hallinnon kehittyneisyys ja haaste johtamiselle. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O.-P. (toim.), *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi* (s. 171–187). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala: Työn mielekkyys henkilöstön kokemana*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Syväjärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen A. & Korhonen, R. (2017). *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. Helsinki: KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Syväjärvi, A., Stenvall, J., Harisalo, R. & Jurvansuu, H. (2005). The Impact of Information Technology on Human Capacity, Interprofessional Practice and Management. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 82–95.
- Tammelin, M. & Mustosmäki, A. (2017). Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 113–129). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nordic journal of working life studies*, 4(3), 31–51.
- Tarafdar, M., Tu, Q. & Ragu-Nathan T. (2011). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303–334.

- Tarkkonen, J. (2016). *"Näin on tehty ennenkin": Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*. Acta Universitatis Lapponiensis 318. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 534. Tampere: Tampere University Press.
- Tummers, L. & Rocco, P. (2015). Serving Clients When the Server Crashes: How Frontline Workers Cope with E-Government Challenges. *Public Administration Review*, 75(6), 817–827.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Haettu sivulta <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>, 1.10.2017.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10 / 2017*. Haettu sivulta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1, 28.7.2017.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Valtioneuvoston kanslia (2015). Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. *Hallituksen julkaisusarja 10/2015*.
- Valtiovarainministeriö (2015). *Maistraattien strategia kaudelle 2016–2019*. Haettu sivulta http://maistraatti.fi/strategia_2016-2019/#/article/1/page/1, 18.4.2017.
- Valtiovarainministeriö (2013). *Palvelut ja tiedot käytössä. Julkisen hallinnon ICT:n hyödyntämisen strategia 2012–2020*. Haettu sivulta <http://vm.fi/documents/10623/360816/Julkisen+hallinnon+ICT-strategia/4148ad4f-157e-4aa6-aa44-aaf395b63532>, 8.3.2017.
- Van Uffelen, J. G., Wong, J., Chau, J. Y., Van Der Ploeg, H. P., Riphagen, I., Gilson, N. D., Burton, N. W., Healy, G. N., Thorp, A. A., Clark, B. K., Gardiner, P. A., Dunstan, D. W., Bauman, A., Owen, N. & Brown, W. J. (2010). Occupational sitting and health risks: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 39(4), 379–388.

Vesterinen, P.-L. (2013). Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (267–278). Helsinki: Talentum.

Virranniemi, M. (2015). *Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 292. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma.

Voutilainen, T. (2009). *ICT-oikeus sähköisessä hallinnossa: ICT-oikeudelliset periaatteet ja sähköinen hallintomenettely*. Helsinki: Edita.

Voutilainen, T. (2007). Asiakaslähtöiset sähköiset palvelut hallinnon asiakkaan oikeutena. *Edilex-sarja 2007/28*.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset teemahaastatteluihin.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Pro gradu -tutkielman aiheena on *henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista sähköistyvässä hallinnossa*.

Sähköinen hallinto tarkoittaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoa ja hyödyntämistä julkisessa hallinnossa. Sitä käytetään toimintojen, prosessien ja työntekijöiden tehtäväkuvien uudelleenmuotoilussa. Työssä tieto- ja viestintäteknologiaa käytetään tiedottamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen sisäisesti ja organisaation ulkopuolelle.

Tieto- ja viestintäteknologia tarkoittaa laajaa joukkoa erilaisia sähköisiä laitteita kuten tietokoneita tai mobiililaitteita. Lisäksi se kattaa laajasti erilaiset sähköiset ohjelmistot ja hallinnossa hyödynnettävät työkalut kuten sähköiset tietokannat, internetin ja intranet-toiminnot sekä verkostot, joissa viestitään eri toimijoille. Tieto- ja viestintäteknologia kattaa tekstiviestit, mutta perinteinen puhe-
linasiointi ei siihen kuulu.

I Taustatiedot

1. Millä vastuualueella työskentelet Lapin maistraatissa?
2. Millaisia työtehtäviä kuuluu tavanomaiseen työpäivääsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt Lapin maistraatissa?
 - Missä työtehtävissä olet työskennellyt Lapin maistraatissa?

II Sähköinen hallinto (omalla vastuualueellasi)

Sähköinen hallinto: käyttöönotto, hyödyntäminen ja odotukset

1. Arvioi, milloin vastuualueellasi on otettu käyttöön sähköistä tieto- ja viestintäteknologiaa?
2. Miksi sinun mielestäsi tieto- ja viestintäteknologiaa otetaan käyttöön vastuualueellasi?
3. Pohdi, mitä uuden tieto- ja viestintäteknologian käyttöönottoaminen vaatii sinulta työntekijänä?

- Millainen rooli uuden oppimisella on uutta tieto- ja viestintäteknologiaa käyttöönotettaessa?
4. Missä työtehtävissä hyödynnät tieto- ja viestintäteknologiaa?
 - Arvioi, millainen rooli tieto- ja viestintäteknologialla on työssäsi?
 5. Ovatko työtehtäväsi muuttuneet hallinnon ja palveluiden sähköistyessä?
 - Miten ovat muuttuneet?
 6. Millaisia hyviä puolia ja haasteita tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen liittyy työn näkökulmasta?
 - Millä tavoin se helpottaa tai vaikeuttaa työtäsi?
 7. Pohdi, millaisissa tilanteissa olet tarvinnut tukea tieto- ja viestintäteknologiaa käyttäessäsi?
 - Oletko saanut tarvitsemaasi tukea esimieheltä tai muulta työyhteisöltä?
 8. Millaisia sähköisen hallinnon tavoitteita johto on asettanut vastualueellesi sinun näemyksesi mukaan?
 9. Mitä odotat sähköisen hallinnon ja palveluiden tulevaisuudelta?
 - Miten sähköinen hallinto ja palvelut tulevat muuttamaan työtäsi?

III Työhyvinvointi

Miten sinä määrittelet työhyvinvoinnin?

- Millaisista tekijöistä hyvä työhyvinvointi koostuu?

Fyysinen terveys (työterveys)

1. Pohdi, millaiset tekijät työssäsi edistävät tai haittaavat fyysistä terveyttäsi?
2. Onko sinusta hallinnon sähköistymisellä ollut vaikutuksia fyysiseen terveyteen?
3. Millä tavoin fyysistä terveyttä tuetaan sähköistyvässä hallinnossa?

Henkinen hyvinvointi (ja pahoinvointi)

1. Millaisena koet henkisen hyvinvointisi?
 - Onko aamuisin mukava lähteä töihin?
 - Onko sähköistyvä työ vaikuttanut henkiseen hyvinvointiisi?
2. Oletko kokenut viime aikoina väsymystä, kiireen tunnetta tai stressiä?

- Onko tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotolla ollut vaikutusta näiden kokemi-
seen?
3. Onko työmääräsi sinusta sopiva?
 - Onko työmääräsi muuttunut tieto- ja viestintäteknologian käyttöönoton myötä?
 - Koetko pystyväsi vaikuttamaan työhösi ja työn tekemisen tapoihisi työn sähköisty-
essä?
 4. Pohdi, onko työsi palkitsevaa ja merkityksellistä myös sähköistyvässä työssä?
 5. Millaisten työtehtävien tai järjestelmien yhteydessä tunnet innostumista ja uppoutumista
työtä kohtaan?
 - Mitkä työtehtävät tai järjestelmät tuntuvat haastavilta ja epätarkoituksenmukai-
silta?
 6. Pohdi, millaiset tekijät sähköistyvässä työssä edistävät tai vaikeuttavat henkistä työhyvin-
vointiasi?
 7. Miten henkistä työhyvinvointia tuetaan sähköistyvässä hallinnossa?

Työhyvinvointi sähköistyvässä maistraatissa

1. Millaisena sähköistyvä työ ja työympäristö näyttävät sinulle?
2. Kerro vielä kokoavasti, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tieto- ja viestintäteknologia
tuovat fyysiselle ja henkiselle hyvinvoinnille?
 - Pohdi, onko uuden oppiminen mahdollisuus vai haaste?
3. Onko työsi ollut sujuvaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa ja hyödyntämisessä?
 - Haittaavatko tekniset häiriöt tai viiveet työskentelyä?
4. Oletteko keskustelleet hallinnon sähköistymisen tuomista muutoksista työyhteisössä?
 - Koetko saaneesi riittävästi tietoa sähköistymisen tuomista muutoksista työhösi?
5. Millaisia riskejä hallinnon sähköistymiseen liittyy työhyvinvoinnin näkökulmasta?