

Verna Matilainen

# NUOREN AIKUISEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Kandidaatintyö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Virpi Sillanpää  
Kesäkuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Verna Matilainen: Nuoren aikuisen työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Tietojohdaminen  
Kesäkuu 2022

---

Henkilöstö on osa organisaation rakennetta sekä pääomaa. Työhyvinvointi vastaa siihen, miten henkilöstö voi organisaation työyhteisössä. Työhyvinvointi parantaa niin henkilöstön kuin koko organisaation tuottavuutta, joten sitä on tärkeä tutkia. COVID-19 aiheuttaman pandemian myötä moni tietotyöntekijä joutui äkillisesti siirtymään etätöihin. Työympäristön muutoksella oli vaikutusta monen työntekijän työhyvinvointiin, erityisesti nuorten aikuisten, joiden sosiaalinen ympäristö katosi. Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan nuorten aikuisten työhyvinvoinnin johtamista etätöissä. Työn tavoitteena on tutkia nuorten aikuisten työhyvinvoinnin tekijöitä tietotyössä sekä etätöissä ja sitä, miten esihenkilö voi oman johtamisen avulla parantaa nuorten aikuisten työhyvinvointia.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistoa haettiin Andor-hakupalvelusta sekä Scopus-tietokannasta. Lähteitä kandidaatintyöhön kertyi runsaasti aihepiiriin liittyen. Tehtyjen hakujen perusteella ei löytynyt aikaisempaa tutkimusta nimenomaan nuorten aikuisten työhyvinvoinnista. Nuorimpien ikäryhmien kokemia haasteita etätöissä on kuitenkin käsitelty osana laajempia tutkimuksia. Suoritetun kirjallisuuskatsauksen perusteella nuoret aikuiset kokivat etätöihin siirtyessä yksinäisyyttä sekä epävarmuutta työstä. Nuoret aikuiset arvostavat työssä sosiaalista ympäristöä vanhempiä työntekijöitä enemmän. Tämä aiheutti varsinkin yksin asuvilla nuorilla aikuisilla yksinäisyyttä, mikä heikensi työhyvinvointia. Organisaation sekä työntekijän välillä usein on esihenkilö, joka pystyy omalla johtamisellaan vaikuttamaan työntekijän työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilö voi hyödyntää erilaisia johtamismalleja, joiden avulla hän voi keskittää tukensa sekä avunsa tiettyyn työntekijän kokemaan haasteeseen. Näitä johtamismalleja ovat työhyvinvoinnin johtaminen, etäjohtaminen sekä ikäjohtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työntekijän työn imun parantamista tai työuupumusta aiheuttavien tekijöiden vähentämistä. Etäjohtamisessa esihenkilö auttaa työntekijää parempaan etätöskentelyyn. Esihenkilö voi hyödyntää teknologiaa, virtuaalikokouksia sekä avointa keskustelua mielenterveyden ympärillä helpottaakseen työntekijän etätöskentelyä. Ikä on yksi tekijä siihen, mitä työntekijä arvostaa työpaikallaan sekä mitä hän kokee haasteelliseksi työssään. Tähän esihenkilö voi hyödyntää ikäjohtamista, jonka tarkoituksena on tukea ja auttaa ikään liittyvissä ongelmissa. Tyypillisiä ikäjohtamisen keinoja ovat työnkuvan muokattavuus sekä työn joustavuus.

Johtamismallien lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilö voi hyödyntää interventioita työhyvinvoinnin johtamisessa. Esihenkilön rooli ei välttämättä aina ole itse toteuttaa interventioita, vaan hän voi ennemminkin ohjata työntekijän oikeanlaisen avun pariin. Interventioissa hyödynnetään erilaisia menetelmiä, kuten mindfulnessia tai arvopohjaista menetelmää, joiden avulla pyritään parantamaan työntekijän hyvinvointia. Menetelmät sisältävät joko henkilökohtaisia tai tiimipohjaisia tehtäviä, jotka auttavat työntekijää havainnoimaan omaa hyvinvointiaan ja mahdollistaa sen kehittämisen. Yhteisesti tiimissä tehtävät interventiot auttavat ryhmän yhteneväisyyttä sekä dynamiikkaa. Yksilölliset menetelmät tosin toimivat yleensä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta paremmin, sillä menetelmien räätälöiminen omiin kehityskohteisiin onnistuu paremmin. Johtopäätelmänä kirjallisuuskatsauksesta voidaan pitää, että yhdistettynä johtamismallit sekä keinot, esihenkilö voi parantaa työntekijän työhyvinvointia etätöissä. Esihenkilön hallitessa erilaiset johtamismallit, pystyy hän soveltamaan omaa osaamistaan työntekijän kohtaamiin haasteisiin. Hallitessa erilaisia keinoja, esihenkilö voi auttaa sekä tukea laajasti työntekijän työhyvinvointia.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, nuori aikuinen, etätö, tietotyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Kandidaatintyö on kirjoitettu kevään 2022 aikana. Keväällä 2020 syntyneen COVID-19 aiheuttaman pandemian myötä hyvinvoinnista on yleisesti keskusteltu paljon. Keskusteluiden pohjalta halusinkin perehtyä erityisesti työhyvinvointiin sekä sen tekijöihin. Lisäksi minua kiinnosti, miten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa, jonka seurauksena päädyin esihenkilön rooliin työntekijän työhyvinvoinnissa.

Kiitän ohjaajaani Virpi Sillanpäästä hyvistä keskusteluista aiheen muodostamisessa sekä tuesta ja rakentavista palautteista läpi kirjoitusprosessin ajan. Haluan myös kiittää ryhmäläisiäni vertaistuen saamisesta sekä kommentteista kandidaatintyöhön liittyen. Lisäksi haluan kiittää ystäviäni ja perhettäni kannustamisesta. Erityinen kiitos A-P:lle, kun jaksoit tsemppata läpi kevään haasteiden.

Tampereella, 15.6.2022

Verna Matilainen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen taustat .....	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset .....	2
1.3 Työn rakenne .....	4
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	5
3. TYÖHYVINVOINTI TIETOTYÖSSÄ .....	8
3.1 Etätyö tietotyössä .....	8
3.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä .....	10
3.3 Työhyvinvoinnin haasteet etätyössä .....	12
3.4 Nuoren aikuisen työhyvinvointi .....	13
4. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN TIETOTYÖSSÄ .....	16
4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	16
4.1.1 Etäjohtaminen .....	17
4.1.2 Ikäjohtaminen .....	19
4.2 Interventiot työhyvinvoinnin johtamisessa .....	20
5. YHTEENVETO .....	23
5.1 Tutkimuksen tulokset .....	23
5.2 Tulosten arviointi ja pohdinta .....	25
5.3 Tarve jatkotutkimuksille .....	26
LÄHTEET .....	28

# 1. JOHDANTO

Henkilöstö on osa organisaation resursseja, joka on yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Henkilöstö voidaan nähdä organisaation inhimillisenä pääomana (eng. human capital), jota on tärkeä kehittää sekä ylläpitää. Varsinkin tietotyössä merkittävin organisaation pääoma on ihmiset, sillä tietotyö on riippuvainen työntekijöiden tiedon hallinnasta. (Lawler 2012, s. 1–2) Yksi henkilöstön tuottavuuteen vaikuttava tekijä on työhyvinvointi (Day & Nielsen 2017, s. 296).

*Työhyvinvointi* (eng. *well-being at work*) koostuu useista eri tekijöistä sekä sitä voidaan kuvata monella eri mallilla. Työhyvinvointi voidaan havaita tunnetilana, joka koostuu korkean ja matalan mielihyvän sekä virittyneisyyden eri ulottuvuuksista (Hakanen & Mäki-kangas 2017). Työhyvinvointi voidaan myös nähdä osaamisen, terveyden, työyhteisön sekä työympäristön kokonaisuutena (Salojärvi 2006, s. 50). Näihin tekijöihin voi työntekijä itse vaikuttaa tai niihin voi vaikuttaa jokin ulkoinen tekijä.

*Etättyö* (eng. *telework, remote work*) on työtä, joka tapahtuu muualla kuin työnantajan tiloissa. Työ on luonteeltaan samanlaista, mitä työpaikan tiloissa pystyisi tekemään. Työntekijä voi tehdä etätöitä jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti. (Vilkman 2016) Etättyölle tyypillistä on tehdä työ kokonaan virtuaalisesti digitaalisilla välineillä (Charalampous et al. 2019, s. 52).

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa *Miten Suomi voi? (2021)* havaittiin nuorten aikuisten (alle 36-vuotiaat) työhyvinvoinnissa heikentymistä sekä työuupumusoireiden lisääntymistä. Joka viides tutkimukseen vastannut nuori koki antavansa työlle enemmän, mitä siltä sai. Muissa ikäryhmissä vain kymmenesosa koki samaa. Tutkimus tehtiin vuosien 2019 ja 2020 välillä, jonka jälkeen on havaittu nuorten aikuisten työhyvinvoissa lisää heikentymistä COVID-19-pandemian seurauksena kasvaneen etättyön määrän takia. (Työterveyslaitos 2021)

## 1.1 Tutkimuksen taustat

Keväänä 2020 COVID-19:n aiheuttama pandemia muutti monen työntekijän työympäristön sekä -yhteisön. Hartwallin (2020) tekemässä tutkimuksessa todettiin nuorten työntekijöiden motivaatiossa sekä jaksamisessa laskua edelliseen vuoteen verrattuna. Kuten Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2021) yksi työmotivaatiota laskevista tekijöistä oli

tunne kyvyttömyydestä kehittyä tai vaikuttaa työhönsä. Lisäksi nuoret aikuiset kokivat vapaa-ajalla vähemmän virkistymistä kuin vuosi sitten. (Hartwall 2020)

Etätyöllä on havaittu olevan lisäksi muita negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Ylen artikkelissa (Pantsu 2021) haastatellun johtamisen ja organisoinnin apulaisprofessori Nurmen mukaan liikunnan väheneminen ja työkavereiden kanssa keskustelun puuttuminen tekee työntekijän työn puisevaksi ja yksitoikkoiseksi. Myös organisaatiopsykologi Järvinen havaitsi etätyön varjopuolen olevan työntekijän etääntyminen työstä sekä työyhteisöstä, mikä aiheutti työntekijän passivoitumista (Pantsu 2021).

Yhteisöllisyys on yksi merkittävä osa tietotyötä, sillä paljon hiljaista tietoa siirtyy esimerkiksi kahvi- ja käytäväkeskusteluista työntekijältä toiselle. Yhteisöllisyyden puute lisäksi aiheuttaa riskin työntekijän syrjäytymiselle, joka heikentää työntekijän työhyvinvointia. Varsinkin nuorilla työntekijöillä yhteisöllisyys on tärkeää, sillä he arvostavat työssä mahdollisuutta saada ystäviä (Johnson 2001).

Etätyöllä on myös havaittu olevan vaikutuksia tietotyöntekoon. Ylen artikkelissa (Puurunen 2022) haastatellun lääketieteellisen tiedekunnan dekaani Remeksen sekä aivotutkimuskeskuksen johtaja Parvisen mukaan etätyö kuormittaa aivoja. Remeksen mukaan syynä kuormitukseen on mm. etätyöpäivien tiiviys. Lisäksi etätyön tuoma arkiliikunnan väheneminen kuormittaa aivoja, sillä taukojen määrä vähenee. Nämä tekijät yhdessä rasittavat aivoja ja niiden sivuvaikutukset ilmestyvät vasta ajan kuluessa. (Puurunen 2022) Etätyö voi siis vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin työn kautta tai työyhteisön kautta.

Niin Hartwallin tutkimuksessa (2020) kuin Parvisen (Puurunen 2022) mukaan yksi etätyön aiheuttamiin haittoihin vaikuttava tekijä on esihenkilön osallisuus sekä vastuu työn kuormittavuuden säätelystä sekä kannustavuus etätöihin liittyen. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työnkuvaan auttamalla työntekijän työn kuormittavuuden säätelyä. Lisäksi esihenkilö pystyy vaikuttamaan työyhteisöön luomalla positiivista ilmapiiriä etätyön ympärille. Tällöin esihenkilö voi positiivisesti vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin.

## **1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset**

Aikaisempien tutkimusten mukaan nuoret aikuiset ovat kokeneet työhyvinvoinnin heikentymistä viimeisten vuosien aikana. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän tuottavuuteen sekä koko organisaation tuottavuuteen. Tällöin on siis tärkeää tutkia, mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointia. Tuntemalla heikentävät tekijät ne voidaan minimoida, mikä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Lisäksi ulkoinen tekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiin niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Työntekijän näkökulmasta lähimmät ihmiset työyhteisössä ovat kollegat sekä esihenkilö. Näistä suurin vaikutusvalta organisaatiossa on esihenkilöllä, joka on vastuussa omista työntekijöistään sekä heidän työhyvinvoinnistaan. Tällöin on tarpeellista tutkia esihenkilön vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sitä, miten esihenkilö voi positiivisesti vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin etätyössäkin.

Tutkimusongelmaksi muodostui etätyön aiheuttamat haasteet nuorten aikuisten työhyvinvointiin sekä siihen, miten esihenkilö pystyy tukemaan ja auttamaan työntekijää. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui

- Miten nuorten tietotyöntekijöiden työhyvinvointia voidaan parantaa johtamisen avulla etätyössä?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Mistä tietotyöntekijöiden työhyvinvointi koostuu etätyössä?
- Mitkä tekijät heikentävät ja parantavat nuorten aikuisten työhyvinvointia?
- Mitä eri johtamisen keinoja esihenkilö voi hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa etätöissä?
- Mitä eri työkaluja esihenkilö voi hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa etätöissä?

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on suorittaa kirjallisuuskatsaus siitä, miten esihenkilö voi parantaa työntekijän hyvinvointia etätöissä johtamisen avulla. Kandidaatintyö käsittelee tietotyötä etätyössä, sillä yleensä tietotyötä pystyy tekemään etätyössä. Ensimmäisten kahden alakysymysten avulla tutkitaan työhyvinvoinnin tekijöitä tieto- ja etätyössä. Työhyvinvoinnin johtamista tutkitaan kolmannen sekä neljännen alakysymyksen avulla.

Aihe rajautui nuoriin aikuisiin, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu nuorilla työntekijöillä työhyvinvoinnin heikentymistä. Tutkimuksessa ei ole erikseen rajattu nuorten aikuisten ikäryhmää. Tutkimusten ikäryhmät vaihtelevat, mutta nuorimpien ryhmien iät liikkuvat 18–36-vuoden väliltä. Tutkimuksen aineistossa tietotyö ja etätyö rajautuu pitkälti toimistossa tehtävään työhön, jota pystyy tekemään paikasta riippumatta. Tätä rajausta hyödynnetään myös tässä työssä. Lisäksi tietotyöntekijät ovat esihenkilön alaisina toimivia henkilöitä, jotta esihenkilön vaikutusta työhyvinvointiin voidaan tutkia.

### 1.3 Työn rakenne

Kandidaatintyö koostuu 5 luvusta, joista seuraavana luvussa 2 käsitellään kandidaatintyössä käytettävä tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksen etenemisvaiheet ja keskeistä teoriaa sekä aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Luvussa 3 tarkastellaan työhyvinvointia tietotyössä. Ensin tarkastellaan etätyötä tietotyössä. Sen jälkeen esitellään työhyvinvoinnin psykologisia tekijöitä, jonka jälkeen pohditaan työhyvinvointia etätyössä. Tämän jälkeen käsitellään nuorten aikuisten työhyvinvoinnin tekijöitä.

Luvussa 4 tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista tietotyössä. Alaluvuissa esitellään johtamismallit etäjohtaminen sekä ikäjohtaminen. Luvussa tutkitaan lisäksi interventioita työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna. Lopuksi kandidaatintyössä esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, arvioidaan ja pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.



## 2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on löytää sekä kerätä tietoa, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tässä kandidaatintyössä aineistoa etsitään työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, haasteista sekä johtamisen keinoista, joita esihenkilö voi hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa etätöissä. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on saada monipuolinen sekä luotettava kokonaiskuva aiheesta, jonka avulla saadaan muodostettua perusteltu synteesi, joka vastaa tutkimusongelmaan.

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena, joka muotoilee Finkin (2019) seitsemänvaiheista systemaattista kirjallisuuskatsausprosessia:

1. tutkimuskysymysten valitseminen
2. kirjallisuuden tai tietokantojen valinta
3. hakutermien päättäminen
4. hakukriteerien lisääminen
5. metodologinen rajaus
6. katsauksen suorittaminen
7. synteessin muodostaminen.

Tämän avulla kirjallisuuskatsaus saadaan tehtyä selkeästi sekä johdonmukaisesti. Kirjallisuuskatsaus alkoi tutkimuskysymysten valitsemisella. Ensin rakennettiin päätutkimuskysymys, johon valittiin tueksi alatutkimuskysymykset. Valittujen kysymysten pohjalta tunnistettiin keskeiset käsitteet, joiden avulla lähdettiin etsimään kirjallisuutta valituista tietokannoista. Tietokannoiksi valikoituivat Tampereen yliopiston tietokannat Andor sekä Scopus. Hakutermit valikoituivat työn tutkimuskysymyksissä käytetyistä termeistä, joita yhdistettiin Boolean operaattoreilla.

Finkin (2019) mallin neljäs ja viides kohta hakukriteerien lisääminen sekä metodologinen rajaaminen suoritettiin Andor-hakupalveluun lisäämällä vuosirajaukseksi 2000–2022 sekä valitsemalla vain vertaisarvioidut teokset. Vuosirajaus valittiin lähteiden paljouden takia, sillä tuoreita ja relevantteja tutkimuksia löytyi paljon. Vertaisarvioitujen teosten rajaus lisäsi saatujen aineistojen luotettavuutta. Taulukossa 1 on esitetty aineistohakujen tulokset Andorissa sekä Scopuksessa.

**Taulukko 1: Rajatut aineistohaut**

<i>Hakutermi</i>	<i>Andor</i>	<i>Scopus</i>
"young adult" AND well-being AND covid-19	40 420	547
"knowledge work" AND "young adult"	1399	9
"well-being at work" AND "young adult"	174	6
well-being AND "knowledge work" AND (factor OR element)	35 417	14
"well-being at work" AND "knowledge work" AND (factor OR element)	794	2
("remote work" OR telework) AND management AND well-being	6386	28
("remote work" OR telework) AND management AND "well-being at work"	417	1
"well-being at work" AND supervision	5602	7
"telework management"	45	6
"age management"	3538	432

Taulukossa 1 on jaettu aineistohaut kahteen osaan. Ensimmäisillä viidellä haululla on etsitty työhyvinvoinnin tekijöitä. Viimeisillä viidellä haululla on etsitty työhyvinvoinnin johtamiseen käytettyjä johtamismalleja. Sopivista hakujen tuloksista löytyneistä teoksista on lisäksi kerätty aineistoa teosten lähdeluetteloa hyödyntämällä. Tämä tarkoittaa sitä, että teoksessa käytetyistä lähteistä on etsitty sopivia lähteitä, joita on hyödynnetty lähteenä kandidaatintyössä.

Seuraavaksi kirjallisuuskatsausprosessissa edettiin kuudenteen kohtaan, katsauksen suorittamiseen. Hakujen tulosten järjestys Andorissa sekä Scopusuksessa tuli relevanttisuuden mukaan, joten katsaus lähdettiin suorittamaan selailemalla mahdollisia sopivia otsikoita. Sopivien otsikoiden löytyessä teoksesta luettiin tiivistelmä sekä arvioitiin sopivuutta kandidaatintyöhön. Jokaisesta hausta saatiin hyvin teoksia kuhunkin teorian lukuun. Taulukon 1 viimeiseen hakuun "age management" suoritettiin lisäksi kaksi hakuja, jossa ensimmäisessä oli lisäys "knowledge work" sekä toisessa "young adult". Näiden hakujen tulokset eivät kuitenkaan olleet relevantteja työn kontekstissa, joten aineistoa kerättiin pelkästään "age management" haun saaduista tuloksista.

Taulukossa 2 on esitettyä osa kirjallisuudesta löydettyä keskeistä teoriaa. Teokset ovat löytyneet vinkkeinä ennen kandidaatintyötä, eivätkä näin ole taulukon 1 hakujen tuloksista löytyneitä teoksia.

**Taulukko 2: Keskeinen teoria**

<i>Tekijä (vuosi)</i>	<i>Teos</i>	<i>Teoksen sisältö</i>
Juuti (2006)	Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö	Työhyvinvoinnin johtaminen sekä sen vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin.
Mäkikangas et al. (2017)	Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet	Työhyvinvoinnin tekijöitä ja menetelmiä, joilla työntekijöiden työhyvinvointia voidaan tukea.
Vilkman (2016)	Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä	Etäjohtamisen kulmakivet, esihenkilön kokemat haasteet sekä vinkkejä ja esimerkkejä hyvään etäjohtamiseen.

Taulukossa 3 puolestaan on esitetty osa hakujen tuloksista löytyneistä aikaisemmista tutkimuksista. Tutkimukset tukevat kandidaatintyössä tarkasteltavaa ongelmaa sekä vahvistavat tutkimuksen ajankohtaisuutta sekä merkitystä.

**Taulukko 3: Aiemmat tutkimukset**

<i>Tekijä(t) (vuosi)</i>	<i>Tutkimus</i>	<i>Tutkimuksen sisältö ja tulos</i>
Bloom et al. (2022)	Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic	Tutkimus kriisin sietokyvystä eri ikäryhmien välillä pandemian seurauksena. Sietokyky kasvoi lineaarisesti eri ikäryhmien välillä. Nuorimmilla aikuisilla (18–25 -vuotiaat) matalin kriisin sietokyky.
Celuch et al. (2021)	COVID-19 Anxiety – A Longitudinal Survey Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers	Tutkimus COVID-19 liittyvän ahdistuksen vaikutuksesta työhyvinvointiin, mielenterveyteen sekä työsuoritukseen. Etenkin naisilla ja nuorilla aikuisilla (18–29-vuotiaat) havaittiin mm. yksinäisyyttä, ahdistuneisuutta ja teknostressiä, jotka heikensivät työhyvinvointia.

Lopulta kandidaatintyön aineistoon kertyi 42 kappaletta lähteitä. Finkin (2019) viimeisenä kohtana synteesi saatiin muodostettua yhdistelemällä kerättyä aineistoa sekä tiivistämällä ne kokonaisuudeksi kandidaatintyön yhteenvetoon.

## 3. TYÖHYVINVOINTI TIETOTYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia tietotyössä. Ensin esitellään lyhyesti tietotyötä ja sen piirteitä, jonka jälkeen tarkastellaan etätöiden hyötyjä ja haittoja tietotyössä. Tämän jälkeen tutkitaan työhyvinvointia sekä sen näkyvyyttä tietotyössä. Lopuksi pohditaan nuoren aikuisen työhyvinvointia.

### 3.1 Etätö työtyössä

*Tietotyö* (eng. *knowledge work*) on työtä, jossa työntekijä käsittelee tietoa. Tietotyöntekijän työnkuvaan kuuluu mm. tiedon vastaanottoa, prosessointia sekä uuden tiedon luontia. (Eskola 2017, s. 7) Tietotyön piirteisiin kuuluu työnkuvan abstraktisuus sekä monimuotoisuus. Työhön kuuluu usein teoreettisen tiedon hyödyntäminen toisin kuin fyysisessä työssä, jossa hyödynnetään kokemuspohjaista tietoa. Tietotyöntekijät usein hyödyntävät tieto- ja viestintäteknologiaa tehdessään töitä. (Charalampous et al. 2019, s. 52)

Ajattelutyö pohjautuu mielikuville (Juuti 2006, s. 84). Tietotyö on pitkälti ajattelutyötä, joka suurimmaksi osaksi tapahtuu yksilön mielessä. Tämä tarkoittaa sitä, että samankaltaista tietotyötä tekevät työntekijät voivat kuitenkin tehdä erilaisen ajattelutyön. Tieto voidaan nähdä arvokkaana, kun sitä voi jakaa ja siitä voidaan luoda arvoa. Tietotyöntekijöiden keskuudessa vuorovaikutus on tärkeää, jotta tietoa voidaan antaa sekä vastaanottaa. (Eskola 2017, s.7) Vuorovaikutus on siis merkittävä osa tietotyötä. Ilman sitä tieto työntekijältä toiselle ei liiku ja näin ollen työntekijöiden työnteko heikkenee.

Palvalinin (2019) mukaan tietotyön tuottavuus koostuu työympäristöstä sekä yksilöllisistä tekijöistä. Työympäristö koostuu fyysisestä, virtuaalisesta sekä sosiaalisesta ympäristöstä ja yksilölliset tekijät ovat työntekijän työtavat sekä työhyvinvointi. Näistä viidestä tekijästä Palvin havaitsi tutkimuksessaan sosiaalisella ympäristöllä, työtavoilla sekä työhyvinvoinnilla olevan positiivinen vaikutus tietotyön tuottavuuteen. (Palvalin 2019, s. 218–2019)

Tietotyöntekijöiden määrä on kasvanut 2000-luvulla ja työt ovat muuttuneet tietointensivisemmiksi. Työnkuva ei enää ole täysin selkeä, vaan se voi olla ennalta arvaamatonta ja epäselvää. Toisaalta rajoittamattoman työnkuvan sekä teknologian kehityksen seurauksena tietotyöntekijöillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. (Eskola 2017, s. 3–5) Tietotyön monimuotoisuus sekä teknologian kehittyminen tarjoavat työntekijöille

myös mahdollisuuden tehdä töitä paikasta riippumatta, mikä mahdollistaa etätöiden teon.

Etätöiden määrä on lisääntynyt huomattavasti vuoden 2020 kevään aikana COVID-19:n seurauksena. Hansen et al. (2021) tutkivat tietotyöntekijöiden kokemia etätöiden etuja ja haittoja Euroopassa COVID-19:n aikana. Tutkimuksen mukaan suurin osa koki siirtymisen lähityöstä etätöihin enemmän positiivisena kuin negatiivisena kokemuksena. Kolme eniten koettua hyötyä olivat työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, työtehokkuuden paraneminen sekä kontrolli omasta työstä. Suurimpina haittoina koettiin kotitoimiston rajoitteet, työn epävarmuus sekä työkalujen riittämättömyys. Nuorten aikuisten (18–30-vuotiaat) kohdalla vanhempiin työntekijöihin verrattuna suurin haittavaikutus oli työn epävarmuus. (Hansen et al. 2021)

Myös Au et al. (2022) suorittamassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin etätöiden hyötyjä ja haittoja, joita työntekijät kokivat COVID-19 syntyneen pandemian seurauksena. Kuvassa 1 on esitettyä etätöissä koettua hyödyt sekä haitat teemoittain.

	<i>Hyödyt</i>	<i>Haitat</i>
<i>Työaika</i>	Työajan joustavuus	Tahattomat ylityöt
<i>Työ ja vapaa-aika</i>	Yhteensovittamisen helpottuminen	Tasapainottomuus
<i>Työtila</i>	Rauhallinen työtila	Häiriötekijät

**Kuva 1: Etätöiden koettua edut ja haitat (mukailen Au et al. 2022, s. 168)**

Etätöä koettiin mahdollisuutena joustavampaan työntekoon. Myös Beckers et al. (2017) tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden olevan tyytyväisiä joustavampaan työntekoon. Tämä tarkoitti sitä, että työntekijä pystyi määrittelemään työntekoa omaan aikatauluun sopivammaksi. Työntekijällä oli mahdollisuus pitää esimerkiksi taukoa työpäivän keskellä, jolloin työnteko jakautuu kahteen osaan. Joustavuuden seurauksena työntekijöiden tuottavuus parani sekä moni koki työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen helpommaksi. Toisaalta työn ja vapaa-ajan välinen raja saattoi olla hälvetä, sillä työn aikana saattoi hoitaa vapaa-ajan tehtäviä sekä toisinpäin. (Beckers et al. 2017, s. 439–441)

Glassin sekä Noonanin (2012) tutkimuksessa havaittiin etätöitekkijöiden tekevän 5–7 tunnin edestä ylitöitä viikossa ilman korvauksia. Näin ollen tuntiviikoiksi tuli yli 40 tunnin viikkoja, jotka määritellään ylitöiksi (Glass & Noonan 2012, s. 40). Niin kuin Beckersin et al. (2017) mainitsemassa vapaa-ajan ja työn rajojen hälventymisessä, työntekijä ei vält-

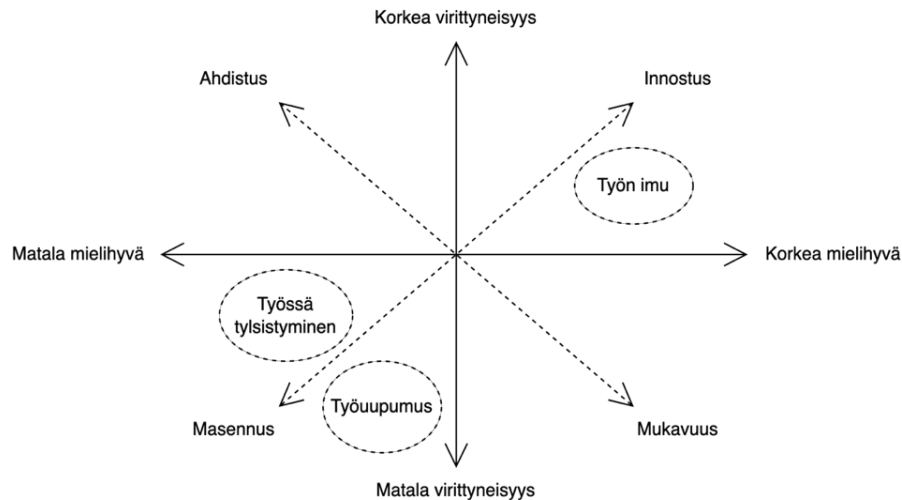
tämättä tajua tekevänsä enemmän töitä mitä pitäisi. Tällöin töistä palautuminen ei kunnolla tapahdu, sillä palautumisaika jää lyhyeksi verrattuna tehtyyn työmäärään. Liian lyhyen palautumisen seurauksena töissä tulee ponnisteltua enemmän, mikä johtaa kuormituksen kasautumiseen ja pitkään kestäneenä kroonisiin terveysongelmiin (Geurts & Sonnentag 2006, s. 483).

COVID-19-pandemian aikana monen työskentelytila oli koti. Etätyö koettiin parempana työympäristönä, sillä häiriötekijöitä oli vähemmän. Työpaikalla kollegojen keskeytykset häiritsivät työntekoa, jolloin koti koettiin rauhallisempana työtilana. (Beckers et al. 2017, s. 440–441) Työtilan rauhallisuuteen toisaalta vaikuttaa pitkälti työntekijän ulkoiset tekijät, kuten perhe. Siinä missä työpaikalla kollegat häiritsivät, kotona perheenjäsenet saattoivat keskeyttää työntekoa. Keskeytykset työssä heikentävät työntekoa, sillä ajatus usein katkeaa. Puolestaan yksin asuvilla ei tällaista ongelmaa ole.

Varsinkin kotoa tehty etätyö voi olla kokemuksena erilainen kullekin työntekijälle riippuen työntekijästä itsestään tai häneen kohdistuvista ulkoisista tekijöistä. Tietotyönteko on yksilöllistä, sillä ei ole olemassa tiettyä tapaa tehdä ajattelutyötä. Näin ollen työntekijät voivat kokea samat asiat eri tavalla. Erityisesti etätyössä osalle sopii työajan mukailtavuus, kun taas osa haluaa pitää tietyt rytmit ja rajat työn ja vapaa-ajan välillä. Tällöin esihenkilön rooli on osata auttaa niitä, jotka kokevat paljon haasteita etätöihin liittyen.

### **3.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä**

Työhyvinvoinnille on olemassa monia eri näkökulmia, joiden avulla voidaan tarkastella työhyvinvointia. Hakanen & Mäkikangas (2017) tarkastelevat työhyvinvointia työntekijän kokemien tunteiden kautta, johon myös tämä luku pääosin perustuu. Näihin tunnetiloihin liittyvät niin myönteiset kuin kielteiset tuntemukset (Hakanen & Mäkikangas 2017). Yksi tunnetilojen skaalaa kuvaavista malleista on Warrin (2007) muodostama tunneperäisen työhyvinvoinnin malli, joka on esitetty kuvassa 2. Mallin mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän virittäytyneisyydestä sekä työstä koetusta mielihyvästä.



**Kuva 2: Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaillen Hakanen & Mäkikangas 2017)**

Työntekijän kokiessa matalaa virittyneisyyttä sekä mielihyvää työtä kohtaan, hän saattaa kokea työuupumusta sekä työssä tylsistymistä. *Työuupumus* (eng. *job burnout*) on pitkäkestoinen työstressitila, jossa työntekijä kokee uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä sekä ammatillisen itsetunnon laskua. Nämä oireet voivat esiintyä joko erillisinä oireina tai vakavammissa tapauksissa samanaikaisesti. Uupumusasteinen väsymys tarkoittaa työntekijän rasiustilaa, jossa hän kokee sekä henkisten että fyysisten voimavarojen puuttumista. Kyynisyys viittaa työntekijän välinpitämättömyyden suhtautumiseen työtä kohtaan. Ammatillisen itsetunnon lasku tarkoittaa, että työntekijä ei koe omia taitojaan ja taitojaan riittävinä. (Hakanen & Mäkikangas 2017)

Työuupumuksen tekijöitä on kuitenkin monta ja sille voidaan antaa useita eri määritelmiä. Muun muassa Maslach ja Goldberg (1998) ovat määritelleet työuupumuksen koostuvan kolmesta psykologisesta oireyhtymästä: henkinen väsymys, epätodellisuuden tunne sekä suorituskyvyn heikkeneminen. Työuupumukseen viitataan usein puhekielessä, kun keskustellaan jaksamisesta töihin liittyen. On kuitenkin tärkeä huomata, että työhyvinvoinnin heikkeneminen voi näkyä muutenkin kuin pitkittyneenä työstressitilana.

*Työssä tylsistyminen* (eng. *job boredom*) on työntekijän kokemaa vahvaa epämiellyttävyyden tunnetta työtään kohtaan. Työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita ja se koetaan yksitoikkoisena. Työssä tylsistyminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin tylsistymisen mukaan: jämähtäneisiin, kiihtyneisiin ja rytmittömiin työntekijöihin. Jämähtäneet työntekijät kokevat työt haasteettomiksi, kiihtyneet työntekijät kokevat työmäärän liialliseksi sekä rytmittömät työntekijät kokevat, etteivät voi tehdä töitä sopivalla tavalla. (Hakanen & Mäkikangas 2017)

Kuvasta 2 voidaan nähdä puolestaan korkean virittyneisyyden sekä mielihyvän innostavan työntekijää työtä kohtaan, josta seuraa työntekijän kokema työn imu. *Työn imua* (eng. *work engagement*) voidaan kuvailla kahdella eri tapaa. Se voidaan havaita työuupumuksen sekä tylsistymisen vastakohtana, jolloin imu koostuu työntekijän energisyydestä, sitoutuneisuudesta sekä pystyvyydestä. Nämä ovat suoria vastakohtia työtä heikentäville tekijöille. Toisaalta työn imu voidaan nähdä omana kokonaisuutena, jossa näkyy työntekijän tarmokkuus, omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. (Hakanen & Mäkikangas 2017)

### 3.3 Työhyvinvoinnin haasteet etätyössä

Työ koostuu voimavaroista sekä vaatimuksista (Hakanen & Seppälä 2017). Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, joilla on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Positiiviset tekijät tuottavat työntekijälle voimavaroja ja negatiiviset tekijät heikentävät niitä. Työhyvinvointia haittaavia tekijöitä on havaittu jo 1900-luvulla. Vuosisadan loppupuolella organisaatiot ovat lähteneet kehittämään riskienhallintaa, jonka avulla tekijöitä on pyritty vähentämään tai eliminoimaan kokonaan pois organisaatiosta. (Cooper et al. 2016)

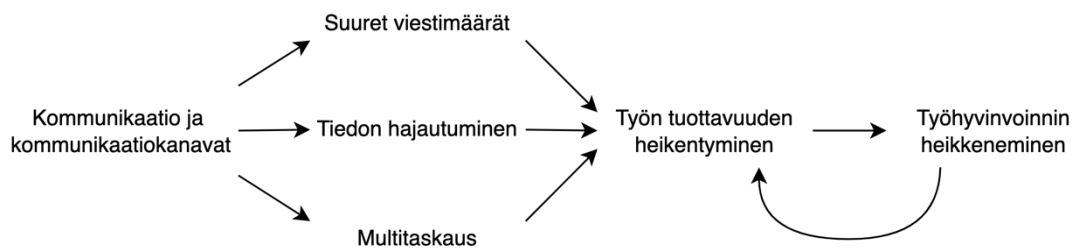
Etätyö on suhteellisen uutena työmuotona tuonut paljon työhyvinvointia parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Bordi et al. (2018) tutkivat kommunikoinnin vaikutusta työhyvinvointiin digitaalisessa työympäristössä. He havaitsivat digitaalisen kommunikaation vaikutuksen korreloivan työhyvinvointiin viestien määrän sekä monipuolisuuden kanssa. Suuret viestimäärät koettiin haastavaksi hallita sekä johtavan inhimillisiin virheisiin, joiden seurauksena prosessit vaativat enemmän aikaa ja viivästyivät. Suuret viestimäärät lisäsivät myös työntekoon keskeytyksiä ja keskittymisen herpaantumista. Lisäksi viestien erilaisuus toi haasteita, sillä turhat ja erittäin tärkeät viestit olivat sekaisin samassa paikassa, mikä saattoi johtaa kiireellisten viestien hukkumiseen. (Bordi et al. 2018)

Teknologian kehittymisen myötä saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut huimasti. Tietotyön ollessa tiedon prosessointia, valtaviin tietomäärien käsitteleminen saattaa usein työntekijällä johtaa informaatioahkyyn, mikä heikentää työn tuottavuutta. (Eskola 2017, s. 7) Etätyö lisää osittain saatavilla olevan tiedon määrää, sillä tiedon vaihtaminen välittyy digitaalisia alustoja käyttäen, kun kasvokkain tehtyä kommunikointia ei pääse tekemään. Tämä lisää tietotulvan määrää, joka viestien välityksellä tulee, mikä entisestään lisää tiedon määrää sekä sen sekalaisuutta.

Lisäksi Bordin et al. (2018) tutkimuksessa työntekijät kokivat lisääntyneiden kommunikatiokanavien helpottavan kommunikaatiota, jolloin myös sen määrä kasvoi. Monet



kommunikaatiokanavat toivat kuitenkin myös ylikuormitusta. Eri kanavissa saattoi olla eri keskusteluita käynnissä, joka johti työntekijän huomion jakautumiseen sekä multitaskukseen, mikä johti kanavien päällekkäiseen käyttöön sekä viestintä kuormitukseen. (Bordi et al. 2018) Vuorovaikutus monessa eri kanavassa lisää myös viestimäärää, jota työntekijät kokivat olevan liikaa. Tieto voi jakautua näin ollen moneen eri kanavaan, joka puolestaan lisää tiedon saamisen hankaloitumista ja näin ollen heikentää työntekoa. Kuvasssa 3 on esitetty tiivistelmä etätyön työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä, joita työntekijät ovat kokeneet heikentävän työn tuottavuutta ja työhyvinvointia.



**Kuva 3: Etätyön heikentävä vaikutus työhyvinvointiin**

Kukin työntekijä kokee haasteet sekä onnistumiset omalla tavallaan, joten voimavarojen ja vaatimusten suhteet vaihtelevat eri työntekijöillä. Täten samat työtehtävät tai työskentelymetodit eivät toimi jokaiselle työntekijälle. Työn tasapainottamiseen työntekijöille onnistuu *työn tuunaamisen* (eng. *job crafting*) avulla. Työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta oma-aloitteisesti muokata omaa työtään, esim. työtehtäviä lisäämällä tai vähentämällä siten, että työntekijä kokee motivaatiota työntekoon ja työn tuottavuus paranee. (Hakanen & Seppälä 2017) Tietotyön monipuolisuuden ansiosta yksi työntekijän hyvinvointia parantava tekijä on mahdollisuus muokata omaa työtään sellaiseksi kuin haluaa. Tähän esihenkilö voi vaikuttaa antamalla kyseisen mahdollisuuden työntekijöilleen. Etätyö tarjoaa tähän myös mahdollisuudet, jolloin työntekijä pystyy vapaammin käyttämään taukoja itselleen sopivimpaan virkistystapaan.

### 3.4 Nuoren aikuisen työhyvinvointi

Nuorten aikuisten työhyvinvoinnissa on havaittu muutoksia aikaisempina vuosina. Kelan tutkimusosaston tilastoista (Haukipuro et al. 2019) selvisi masennuksen lisääntyneen työkyvyttömyyseläkkeen syynä vuosien 2008–2018 aikana 25–34 vuotiaiden keskuudessa. Vuosien aikana tapahtui noin 80 %-yksikön muutos heikompaan suuntaan. Yleisimmin masentumisen lisääntyminen on havaittu tapahtuvan 30–40 ikävuoden ryhmässä. Nuorten aikuisten masennuksen lisääntyminen havaittiin poikkeavana, eikä täyttä varmuutta ollut tekijöistä, jotka tähän ovat vaikuttaneet. (Haukipuro et al. 2019)

Hamn et al. (2020) tutkivat nuorten aikuisten (18–30-vuotiaiden) masennuksen, ahdistuksen sekä traumaperäisen stressihäiriön oireyhtymään (PTSD) vaikuttavia tekijöitä COVID-19 aiheuttaman pandemian alussa. Tutkimuksessa kävi ilmi yksinäisyyden olevan suurin masennukseen, ahdistuneisuuteen sekä traumaperäisen stressihäiriöiden oireiden aiheuttava tekijä. Tämän jälkeen tulivat alhainen psykologinen ja kriisin sietokyky sekä sosiaalisen tuen puute. Näistä tutkijat havaitsivat erityisesti sosiaalisen tuen puutteen ongelmalliseksi. (Hamn et al. 2020)

Bloom et al. (2022) tutkivat iän merkitystä työntekijöiden kriisin resilienssiin COVID-19 aiheuttaman pandemian aikana. *Resilienssi* (eng. *resilience*) tarkoittaa yksilön kykyä hallita vastoinkäymisiä kriisin sattuessa. Hyvä sietokyvykyys usein yhdistetään matalampaan työuupumukseen sekä korkeampaan työn imuun. Tutkimuksessa havaittiin sietokyvyn kasvavan lineaarisesti eri ikäryhmien välillä. Nuorimmat työntekijät (18–25 -vuotiaat) kokivat heikointa resilienssiä. Tähän yksi selkeä tekijä nuorilla aikuisilla oli yksin asuminen. (Bloom et al. 2022, s. 4–15)

Johnson (2001) tutki työn ominaisuuksien arvostuksen muutosta 17–18-vuotiaiden sekä 31–32-vuotiaiden välisinä ikävuosina. Tutkimuksessa havaittiin, että nuorilla aikuisilla tärkeimmiksi työn ominaisuuksiksi osoittautuivat työn mielenkiintoisuus, haasteellisuus sekä työn tulosten näkeminen. Lisäksi tärkein palkkio työstä oli kehittyminen. Ominaisuudessa kuitenkin verrattaessa 17–18-vuotiaiden sekä 31–32-vuotiaiden välillä tapahtui suuri ero. Mitä lähemmäksi ikävuosia 31–32 menttiin, sitä vähemmän työntekijät arvostivat kehitystä omassa työssään. Suurimmaksi eroksi 17–18-vuotiaiden sekä 31–32-vuotiaiden välillä oli mahdollisuus saada ystäviä töissä. Vanhemmat työntekijät eivät nähneet enää työpaikkaa sosiaalisena lähteenä ystäville. (Johnson 2001, s. 304–306)

Abdi et al. (2019) tutkivat työn merkityksen, työroolin stressin sekä ylikelpoisuuden vaikutusta 16–30 -vuotiaiden työtyytyväisyyteen sekä mielenterveyteen. *Työroolistressi* (eng. *role stress*) koostuu työntekijän roolin epäselvyydestä sekä roolikonfliktista. Roolin epäselvyys koostuu työntekijän epävarmuudesta, mitä hänen toimenkuvaansa ja työtehtäviinsä kuuluu. Roolikonflikti on työntekijän saatavat ristiriitaiset työnkuvat työntekijän rooliin nähden. Ylikelpoisuus on tila, jossa työntekijän koulutus on korkeampi, mitä työnkuva tarpeet ovat. Analyysin tuloksista voidaan todeta, että ylikelpoisuuden tunne vaikutti matalaan työtyytyväisyyteen. Epäreiluuden tunne omien taitojen ja tietojen ristiriitaisuudesta työstä saataviin palkkioihin johti nuorilla aikuisilla matalaan työtyytyväisyyteen, vaikka mielenterveys oli hyvällä tasolla. (Abdi et al. 2019, s. 3–10)

Niin Johnsonin (2001) kuin Bloom et al. (2022) havaitsivat tutkimuksissaan yksinäisyyden sekä yksin asumisen vaikuttavan heikentyneeseen hyvinvointiin. Työyhteisö on merkittävä osa nuoren aikuisen työhyvinvointia, sillä heille se toimii sosiaalisena ympäristönä. Vanhemmilla työntekijöillä usein saattaa olla perhe, jonka kanssa he viettävät töiden jälkeisen vapaa-ajan. Tällöin yksin asuvilla sosiaaliset kontaktit saattavat pitkälti tulla töistä. Etätöihin siirtyessä nämä kontaktit häviävät, jolloin yksin asuvalla ei välttämättä tule sosiaalisia kontakteja ollenkaan, joka aiheuttaa yksinäisyyttä. Tällöin erityistä huomioitavaa nuoren aikuisen työhyvinvoinnin seurannassa on varmistaa vuorovaikutuksen toimivuus etätöissä, jotta sosiaalisia vuorovaikutuksia syntyy ja työhyvinvointi paranisi.

Heikentynyt työtyytyväisyys työntekijällä viittaa matalaan mielihyvään. Warrin (2007) tunneperäisen kuvaajan mukaan matalan mielihyvän seurauksena on työssä tylsistymistä, joka heikentää työntekijän työhyvinvointia. Kuten Abdi et al. (2019) tutkimuksessa selvisi, johtaa ponnistusten ja palkkioiden välinen epätasapainottomuus varsinkin nuorilla aikuisilla heikentyvään työhyvinvointiin. Esihenkilöllä on näin ollen kaksi tulokulmaa nuoren aikuisen työhyvinvoinnin johtamisessa. Ensimmäinen on minimoida työntekijän kokema yksinäisyys lisäämällä vuorovaikutusten määrää. Toinen on mahdollistaa työn tuunaus siten, että työntekijä kokee työnteon mielekkääksi.

## 4. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN TIETO- TYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista sekä eri johtamismalleja, joita esihenkilö voi hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Ensin esitellään työhyvinvoinnin johtaminen, jonka jälkeen tarkastellaan etäjohtamista ja ikäjohtamista. Lopuksi tutkitaan interventioiden vaikutusta työhyvinvoinnin johtamisen tukena.

### 4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Dayn ja Nielsenin (2017) mukaan terveellinen työyhteisö voidaan jakaa neljään tasoon: organisaatio, tiimi, esihenkilö sekä yksilö. Esihenkilön vaikutus yksilön työhyvinvointiin voi tapahtua joko suorasti tai epäsuorasti. Organisaatio voi tarjota esihenkilölle tietoa parantaakseen niin omaa kuin alaistensa työhyvinvointia, jolloin esihenkilöllä on suora vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Toisaalta organisaatio pystyy auttamaan esihenkilöä parantamaan yleisesti hänen johtamistaitojaan, jolloin vaikutus työntekijän työhyvinvointiin tapahtuu epäsuorasti. (Day & Nielsen 2017, s. 301–307) Lisäksi esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijän työhyvinvointiin.

Warrin (2007) tunneperäisen työhyvinvoinnin mallista havaittiin työssä tylsistymisen sekä työuupumuksen vastakohtana olevan työn imu. Esihenkilö voi kahdella eri keinolla taistella työuupumusta vastaan. Ensimmäinen niistä on työuupumusta aiheuttavien tekijöiden eliminoiminen. Luvussa 3.2 määritetyn työuupumuksen kolme oiretta olivat uupumusasteinen väsymys, kynnisyys sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Nämä oireet etenevät vaiheittain, joten on tärkeää, että uupumukseen vaikutetaan mahdollisimman pian. Toinen keino on lisätä voimavaroja tuottavia tekijöitä, sillä voimavarojen menetys on yksi syy työuupumukseen. (Juuti 2006, s. 82–83)

Moni työuupumusta kokenut työntekijä koki sosiaalisiin suhteisiin liittyvän tuen puutetta (Juuti 2006, s. 82–83). Etätyössä nuorten aikuisten kohdalla suurin työhyvinvointia heikentävä tekijä oli yksinäisyys. Tällöin erityisesti etätyössä korostuu esihenkilön antama sosiaalinen tuki, kun muiden sosiaalisten kontaktien määrä saattaa vähentyä. Hämming (2017) tutki sosiaalisen tuen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. *Sosiaalinen tuki* (eng. *social support*) on vuorovaikutuksen muoto, jota ihminen voi saada eri verkostoista. Tuki voi olla henkistä, toiminnallista tai instrumentaalista tukea esimerkiksi ystävältä, perheeltä tai yhteiskunnalta. Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilön antaman sosiaalisen tuen puute oli yksi merkittävimmistä työntekijän työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä.

Esihenkilön sosiaalisella tuella on positiivisia vaikutuksia mm. työtyytyväisyyteen sekä työuupumuksen ennalta ehkäisyyn. (Hämmin 2017, s. 393–398)

Kun työntekijä kokee työuupumusta tai työssä tylsistymistä, haluttu päämäärä ei ole oireiden poistuminen, vaan työn imun saavuttaminen. Tällöin työntekijä kokee innostusta työtään kohtaan ja saa siitä mielihyvää. Työn imu on pysyvämpi tila, kuin esimerkiksi hetkelliset flow-tilat. (Juuti 2006, s. 82–83) Tietotyön moninaisuuden vuoksi sen johtaminen osoittautuu haasteelliseksi, sillä perinteiset johtamistyyli eivät enää sovi uusiin työnkuvuihin. (Eskola 2017, s. 3–5) Tämä aiheuttaa myös haasteita työnhyvinnoinnin johtamiseen.

Tietöntyö on yksilöllistä, joten esihenkilön on vaikea osata puuttua siihen ilman työntekijän osallisuutta. Lisäksi työhyvinnointiin vaikuttaa moni työntekijän sisäinen tekijä, joihin esihenkilö ei voi vaikuttaa. Tällöin sosiaalinen tuki tai muut toimenpiteet työntekijän pyynnöstä ovat tärkeitä, jotta esihenkilö pystyy auttamaan ja ylläpitämään työntekijöiden työhyvinnointia. Työhyvinnoinnin johtamisen lisäksi esihenkilö pystyy muilla johtamismalleilla vaikuttamaan työntekijän työhyvinnointiin. Etätöiden tuomiin haasteisiin esihenkilö voi hyödyntää etäjohtamista. Puolestaan iän tuomiin haasteisiin esihenkilö voi hyödyntää ikäjohtamista.

#### 4.1.1 Etäjohtaminen

Vilkmanin (2016) määrittelee *etäjohtamisen* (eng. *remote work / telework management*) etänä, hajautetun, liikkuvan sekä ajasta ja paikasta riippumattoman työn johtamismallina. Eroavaisuutena normaaliin työntekoon esihenkilön näkökulmasta on se, ettei esihenkilö näe työntekijää säännöllisesti työpaikalla vaan muutaman kerran vuodessa (Vilkman 2016). Etäjohtaminen voidaan määritellä myös etätyöntekijöiden motivoimisena ja ohjaamisena sekä etätyöstä aiheutuvien riskien lieventämisenä (Bardoel et al. 2016).

COVID-19 aiheuttaman pandemian myötä monella työntekijällä siirtyminen etätyöhön on tapahtunut äkillisesti sekä pakollisesti. Monille mahdollisuus etätyöntekoon rajautui kotiin, jolloin etätyöstä on paljon käytetty englannin kielistä termiä *”working from home”*. (Au et al. 2022) Tämän seurauksena etätyön johtamisesta on käytetty myös englannin kielistä termiä *”work at home management”*. Kotoa tehty etätyö on kasvattanut myös suosiota ja COVID-19 aiheuttaman pandemian jälkeen moni työntekijä on kiinnostunut hybridi muotoisesta työstä, jossa yhdistyvät työpaikalla tehtävä työ sekä etätyö. (Popovici 2021)

Etätyön toimintaperiaate perustuu siihen, että esihenkilö keskittyy etätyön johtamiseen työntekijän tueksi (Kim et al. 2021). Etäjohtajan sekä etätyöntekijän välillä kommunikointi tapahtuu eri tieto- ja viestintäteknologioita käyttäen. Tällöin johtamisen kulmakivinä ovat pelisäännöt, luottamus, avoin vuorovaikutus, arvostus, avoimuus sekä yhteisöllisyys. (Vilkman 2016) Myös Kim et al. (2021) tutkimuksessa huomattiin, että sosiaalisella integraatiolla sekä luottamuksen rakentamisella esihenkilön ja työntekijän välille oli positiivisia vaikutuksia työntekijän tuottavuuteen.

Teknologian hyödyntäminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä keinoista pitää yhteyttä sekä olla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Esihenkilö on yksi tärkeimmistä yhteishenkilöistä etätyöntekijöille. Usein esihenkilö toimii tiedonjaossa välikätenä organisaation sekä työntekijän välillä, joten esihenkilön ja työntekijän välillä oleva yhteys on tärkeä niin työntekijän kuin organisaation toiminnan kannalta. (Kim et al. 2021)

Yhteisöllisyyden tunteen puute oli yksi etätyön aiheuttamista haitoista. Varsinkin nuorilla yksinäisyyden tunne sekä yhteisöllisyyden puute oli suurin haittavaikutus etätöihin siirtymisessä. Tällöin esihenkilön rooli toimivassa kommunikaatiossa sekä vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa on tärkeä. Esimerkiksi tapaamisien määrä sekä laatu vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat olevan vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin etäjohtamisessa tärkeämmässä osassa on esihenkilön ihmisten johtamisen taidot, kuin asiantuntijaosaaminen. (Vilkman 2016)

Green ja Payne (2014) tutkivat puolestaan esihenkilöiden kokemia haasteita etätyöskentelyssä. He havaitsivat suurimmiksi etätyön aiheuttamiksi haasteiksi kasvotusten tapahtuvan kommunikaation puutteen sekä yhtenäisen tiimityöskentelyn vaikeuden. Lisäksi yleiset työyhteisön ongelmat kuten kiusaaminen, tasapuolinen kohtelu sekä työntekijöiden motivaatio voivat olla vaikeammin havaittavissa, sillä esihenkilö ei pääse näkemään työntekijöitään (Vilkman 2016).

Lisäksi esihenkilöt kokivat haasteellisena seurata työntekijän suoriutumista työmäärästä sekä tarvittavien resurssien määrästä etänä työskentelyyn (Green & Payne 2014, s. 98). Myös Vilkman (2016) mainitsee työntekijöiden stressin määrän seuraamisen etätöissä haastavana. Varsinkin tietotyössä on esihenkilön vaikea havaita työntekijän työmäärää ja mahdollista ylikuormittuneisuutta. Tietotyön ollessa hyvin yksilökohtaista, voi esihenkilön olla vaikea tunnistaa työntekijän kapasiteetti eri työtehtävien suorittamiseen. (Vilkman 2016)

Etäjohtamisen keinoja, joilla esihenkilö voi parantaa työntekijän etätyöskentelyä on valmistautua etätyöhön siirtymiseen sekä työntekijän tukeminen etätyön aikana. Au et al. (2022) esittelee keinoja, joiden avulla työntekijän etätyöhön siirtymistä voi helpottaa. Yksi

ennen siirtymistä tapahtuvista keinoista työhyvinvoinnin kannalta on varmistaa, että työntekijä ymmärtää muutoksen mahdolliset vaikutukset mielenterveyteen. Ottamalla etukäteen hyvinvoinnin esille, esihenkilö pystyy auttamaan tarjoamalla resursseja mahdollisia tarpeita varten sekä luomaan avoimempaa kulttuuria mielenterveyden ympärille. Tämän lisäksi esihenkilö pystyy kehittämään omia etätyöskentelytaitojaan, jolloin hän osaa paremmin auttaa työntekijöiden työskentelyä. (Au et al. 2022, s. 172)

Digitaaliset alustat mahdollistavat etätyön. Tärkein työkalu etäjohtamiseen esihenkilölle on siis maksimaalinen teknologian hyödyntäminen. Tällöin hän pystyy kommunikoimaan mahdollisimman paljon työntekijöidensä kanssa hyödyntäen erilaisia virtuaalisen kommunikaation työkaluja, kuten videotapaamisia sekä opastamaan tarvittaessa erilaisia keinoja, joilla sujuvoittaa etätyöntekoa. Koska itse työ on pääpiirteiltään samanlaista kuin mitä toimistolla tehtävä työ, etäjohtamisen painopiste esihenkilöllä on juurikin tarpeeksi kattava ja selkeä viestintä, jotta hän pystyy tukemaan työntekijää etätöissä.

#### 4.1.2 Ikäjohtaminen

*Ikäjohtaminen* (eng. *age management*) on johtamismalli, jota esihenkilöt tyypillisesti hyödyntävät ikääntyviin työntekijöihin. Ikäjohtamisen toimintaperiaate on murtaa eri ikäryhmien välisiä rajoja työyhteisössä sekä auttaa ylläpitämään vanhempien työntekijöiden taitoja sekä työkykyä. (Chen et al. 2018, s.786–787) Chen et al. (2018) tutkimuksen mukaan neutraali lähestymistapa työntekijöiden ikääntymiseen aiheuttaa sosiaalisen tuen puuttumisen. Myös Fabbietti et al. (2015) huomasi tutkimuksessaan, että ikätietoisuus tutkittavissa yrityksissä oli hyvin vähäistä, kun he tutkivat iän merkitystä ennakkoluuloihin eri ikäryhmiä kohtaan. Ikätietoisuuden työyhteisössä tulee kasvaa, jotta eri ikäryhmiä voidaan tukea tarvittavalla tavalla (Chen et al. 2018, s. 800–801).

Tyypillisiä ikäjohtamisen toiminta-alueita ovat mm. rekrytointi, työntekijöiden oppiminen ja kehittäminen sekä terveyden suojeleminen. Yleensä toiminta-alueisiin käytettyjen keinojen avulla on tarkoitus pidentää vanhenevien työntekijöiden työkykyä. (Chen et al. 2018, s. 787) Tällaisia keinoja ovat mm. työpisteen muotoilu, työajassa joustaminen sekä urasuunnittelu (Chen et al. 2018; Holečková et al. 2020). Tätä voidaan verrata myös nuorempiin työntekijöihin. Esihenkilön tulee ymmärtää ja olla tietoinen työntekijän iästä sekä mahdollisista tarpeista, jotta hän osaa antaa tarvittavaa tukea työntekijälle. Ymmärtämällä nuoren aikuisen arvot sekä motivaatio työhön, esihenkilö pystyy johtamisen avulla tukemaan nuorten aikuisten tarpeita.

Organisaatio voi hyötyä monella eri tapaa ikäjohtamisesta. Holečková et al. (2020) tutkivat tšekkiläisten organisaatioiden ikäjohtamista. He havaitsivat, että ikäjohtamisella on

vaikutusta organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon sekä suoriutumiseen. Lisäksi ikäjohtamisen avulla pystyttiin välttämään kriisejä. Reagointi kriiseihin sekä ongelmallisiin tilanteisiin kehittyi, kun ikäjohtaminen oli osana organisaation johtamista. (Holečková et al. 2020) Yhtenä kriisin muotona voidaan pitää viime vuosina vallinnutta pandemiaa. Ikäjohtaminen toimii eräänä keinona kohdata ja reagoida kriisiin siten, että tilanteesta syntyviä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä minimoitaisiin.

Vaikka tutkimus oli Holečková et al. (2020) kohdennettu ikääntyvään kohderyhmään sekä Chen et al. (2018) keskittyivät vanhempiin työntekijöihin, voidaan ikäjohtamista yleisesti pitää organisaation toiminnan kannalta hyödyllisenä johtamisen keinona. Ikäjohtamisella on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työyhteisön ilmapiiriin. Tärkein kohta ikäjohtamisessa on ikätietoisuus. Sen tuominen organisaatioon auttaa niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä ymmärtämään paremmin kollegojen tarpeita.

Ikäjohtamisen keskeisiä keinoja nuorten aikuisten työhyvinvointiin ei kuitenkaan kirjallisuuskatsauksessa löytynyt. Ikäjohtaminen toimii kuitenkin eräänä esihenkilön hyödyntämänä keinona puuttua iästä syntyviin työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin. Niin etäjohtaminen kuin ikäjohtaminen auttaa esihenkilöä tunnistamaan etätyöstä sekä iän vaikutuksesta syntyviä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.

## 4.2 Interventiot työhyvinvoinnin johtamisessa

Yksi työhyvinvointia parantavista keinoista on erilaiset interventiot. *Interventiolla* (eng. *intervention*) tarkoitetaan työpaikalla suoritettavia ohjelmia, joiden tavoitteena on työntekijän hyvinvoinnin parantaminen (Ho et al. 2018). Interventiomenetelmiä voivat olla mm. mindfulness-, hyväksyntä- tai arvopohjaiset menetelmät, jotka lieventävät ja ennaltaehkäisevät työstressiä. Niiden avulla työntekijät saavat työkaluja sekä taitoja niin työhön kuin ihmissuhteisiin. Työntekijät pääsevät havainnoimaan omaa työskentelyä sekä työympäristöä erilaisista näkökulmista, jotka auttavat työntekijää parantamaan omaa hyvinvointiaan. (Hyvönen et al. 2017)

Interventioita on monenlaisia ja ne voivat kohdistua erilaisien ongelmien parantamiseen. Lisäksi niihin voi vaikuttaa eri asiat. Haslam et al. (2010) suorittivat kirjallisuuskatsauksen työterveyshuollon järjestämistä interventioista. He havaitsivat tutkimuksessaan, että interventioiden avulla pystytään ennaltaehkäisemään työhön liittyviä sairauksia. Mitä vanhemmaksi työntekijät tulivat, sitä tärkeämmäksi interventiot muodostuvat. Interventioiden tehokkuuteen vaikuttaa ikä, sillä vanhemmat ja nuoremmat työntekijät ylläpitävät terveyttään eri tavoin (Badley et al. 2006; Haslam et al. 2010).



Ikä vaikuttaa interventioiden tehokkuuteen, sillä eri interventiomenetelmät pyrkivät vaikuttamaan työntekijään hyväksymis- ja omistautumisterapian (eng. acceptance and commitment therapy) tavoin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tietoisuuden lisäämiseksi interventiot pyrkivät muuttamaan työntekijän suhtautumista omiin ajatuksiin sekä tunteisiin. Tällöin työntekijän painottaa harjoituksia tehdessä itselleen tärkeitä arvoja sekä tekoja. (Hyvönen et al. 2017) Työhyvinvoinnin kannalta on siis tärkeä osata erotella nuoremman ja vanhemman tarpeet sekä haasteet työelämässä.

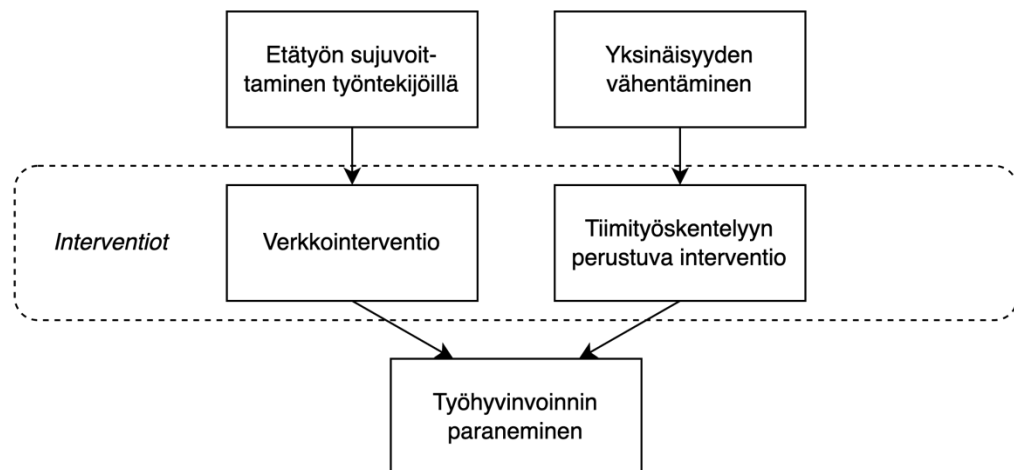
län lisäksi yksi interventioiden tehokkuuteen vaikuttava tekijä on tiimityöskentely. Ho et al. (2018) tutkivat Virgin Pulse Global Challenge (VPGC) ohjelman toimivuutta työntekijöiden hyvinvointiin, unen laatuun, stressin määrään sekä työn tuottavuuteen. Ohjelman ideana on rohkaista monipuolisesti työntekijää parantamaan omaa sosiaalista, fyysistä sekä henkistä hyvinvointia. Ohjelman kesto on 100 päivää sekä se pohjautuu tiimien väliseen toimintaan. (Ho et al. 2018) Tiimityöskentely on tärkeä osa tietotyöprojekteja sekä merkityksellinen yleisesti organisaation toiminnan kannalta. Tiimit tarjoavat motivaatiota sekä luovuutta siihen kuuluviin yksilöihin (Eskola 2017, s. 14).

Tiimissä työskentely voidaan siis nähdä työhyvinvoinnin kannalta myös tärkeänä osana työhyvinvoinnin parantamista. Kun tiimin jäsenet motivoivat toisiaan parantamaan hyvinvointiaan, sillä on positiivinen vaikutus kaikkiin tiimiin kuuluvien hyvinvointiin. Tällöin yhteiset tavoitteet VPGC:n kaltaisten ohjelmien avulla lisäävät tiimin yhteistä määränpäättä sekä dynamiikkaa. Sen sijaan, että esihenkilö keskittyy kunkin työntekijän työhyvinvointiin erikseen, voi hän tarkastella työhyvinvointia tiimitasolla ja parantaa sitä.

Tiimikohtaisissa interventioissa haasteena voi olla eri ikäjakauma tiimin työntekijöiden välillä. Vaikka tiimin jäsenet voivat tukea toisiaan, voi interventio osoittautua koko tiimin kohdalta heikoksi, jos intervention tehtävät kohdistuvat esimerkiksi vanhempiin työntekijöihin. Tällöin tiimin nuoremmat jäsenet eivät saa interventioista haluttua apua työhyvinvoinnin parantamiseen, jolloin koko tiimin ryhmätyöskentely ja dynamiikka saattavat heiketä.

Moni nuori aikuinen koki yksinäisyyttä etätöiden aikana, jolloin tiimipohjaiset interventiot auttaisivat sosiaalisten kontaktien ja vuorovaikutuksen määrää, joka parantaa nuoren työhyvinvointia. Yksi etätöiden aiheuttamista haasteista interventioita ajatellen on se, että interventioissa tulee hyödyntää jotain digitaalista alustaa, eikä kasvotusten suoritettavia tehtäviä pystytä tekemään. Toisaalta verkkointerventioilla on havaittu olevan yhtä hyviä positiivisia vaikutuksia mielenterveyteen, kuin kasvokkain tehtävissä interventioharjoitteissa. (Hyvönen et al. 2017)

Interventiot ovat siis kokonaisuudeltaan monimuotoisia työhyvinvointia parantavia menetelmiä. Iän sekä etätöiden aiheuttamat haasteet voidaan käsitellä interventioiden avulla. Silloin on tärkeää esihenkilölle osata valita oikeanlaiset interventiomenetelmät, jotta kunkin työhyvinvointia haittaavaan tekijään saadaan kohdistettua oikeanlaisia harjoitteita. Kuvassa 4 on esitettyä mahdolliset interventiomuodot etätöiden sekä iän tuomiin haasteisiin.



**Kuva 4: Kohdennetut interventiot työhyvinvoinnin parantamiseksi**

Kandidaatintyössä tarkasteltaviin etätöiden sekä nuoriin aikuisiin kohdistuvien työhyvinvointia heikentävien tekijöiden vähentämiseksi interventioiden muotoina toimivat verkkointerventiot sekä tiimityöskentelyyn pohjautuvat interventiot, niin kuin kuvassa 5 on esitetty. Verkkointerventioiden avulla etätöissä pystytään kehittämään omaa hyvinvointia, vaikkei ole mahdollisuutta nähdä kasvotusten. Tiimityöskentelyyn perustuvat interventiot auttavat puolestaan yksinäisyyttä kokevia aikuisia ryhmäytymisen kautta. Vuorovaikutusten sekä sosiaalisen tuen määrä kasvaa, jolloin nuori kokee vähemmän yksinäisyyttä.

Esihenkilö ei ole välttämättä interventioissa järjestävä osapuoli, vaan monesti työterveyshuolto on niistä vastuussa. Esihenkilö pystyy kuitenkin omalla tietoisuudellaan ehdottamaan työntekijöille erilaisia interventioita, joihin he pystyvät osallistumaan. Tällöin esihenkilö toimii välikätenä työhyvinvoinnin sekä työntekijän välillä ja ylläpitää avointa kulttuuria sekä keskustelua hyvinvoinnin ympärillä. Lisäksi esihenkilö pystyy arvioimaan mahdollisia interventioiden sopivuuksia, kun hän ymmärtää oman tiimin tarpeita sekä toiveita.

## 5. YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, tulosten arviointi sekä tarpeet jatkotutkimuksille. Tulosten arvioinnissa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja uutuusarvoa sekä esitellään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Jatkotutkimuksissa pohditaan tutkimuksen aikana muodostuneista kysymyksistä, joihin tutkimus ei vastaa ja joita voidaan pitää tutkimuksen aiheen sekä tulosten kannalta tarpeellisina tutkimuskohteina.

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Tässä kirjallisuuskatsauksessa havaittiin tyypillisiä tietotyön ominaisuuksia, jotka ovat työn monimuotoisuus sekä abstraktisuus tarkoittaen sitä, että tietotyölle on vaikea asettaa työnkuvan rajoituksia. Se tarjoaa työntekijälle niin hyötyjä kuin haittojakin. Tietotyöntekijän toiminta perustuu pitkälti ajattelutyölle, jolloin yksi merkittävimmistä tiedon jakamisesta välittyy vuorovaikutuksen kautta. Tietotyö on myös pitkälti paikasta riippumattonta työtekoa, jolloin mahdollisuus etätööhön on hyvä. Myös etätö tarjoaa paljon hyötyjä ja haittoja työntekijälle.

Etätöön hyödyiksi ja haittoiksi havaittiin mahdollisuuksia työn joustavuuteen, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä työtehokkuuteen. Työn joustavuus tarjosi työntekijöille mahdollisuuden muokata omia taukoja työtahtiin sopivaksi. Moni työntekijä koki sillä olevan positiivista vaikutusta työtehokkuuteen. Lisäksi työ sähköposteihin pystyttiin vastaamaan vapaa-aikana helposti. Toisaalta varjopuolena moni työntekijä teki huomaamattomasti ylitöitä, millä on negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, sillä palautumisaika lyheni. Riittämättömällä palautumisella on puolestaan negatiivisia vaikutuksia työtehokkuuteen.

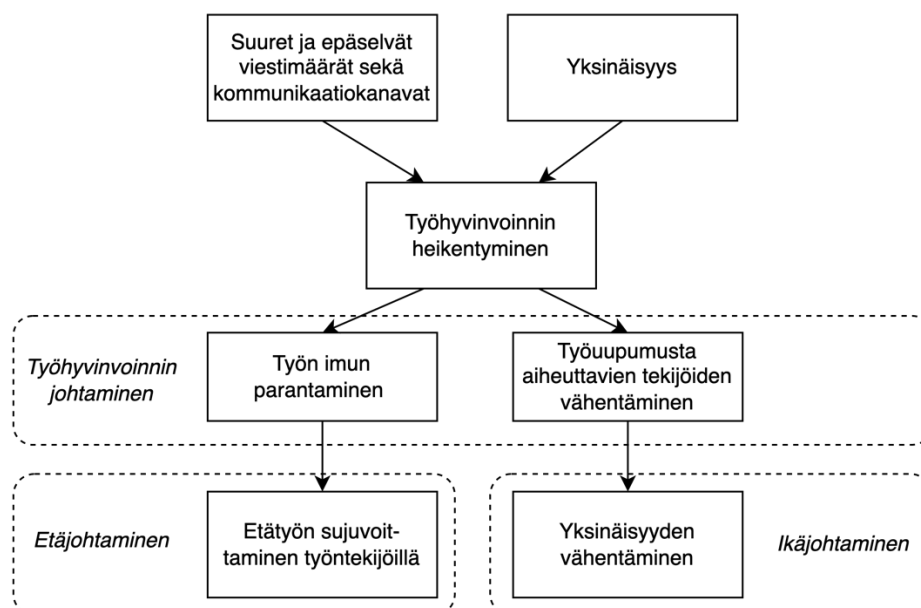
Etätöön selkeiksi haittavaikutuksiksi työhyvinvointiin havaittiin kommunikaation heikkenemisen liian suurien viestimäärien sekä tiedon hajautumisen seurauksena. Nuorilla aikuisilla etätö toi työn epävarmuutta sekä yksinäisyyttä. Nuorilla aikuisilla merkittävä osa työtä oli työn sosiaalinen ympäristö, joka oli myös yksi tietotyön tuottavuuden kanssa korreloiva ominaisuus. Pandemian aiheuttaman etätöihin siirtyminen aiheutti työhyvinvoinnin heikentymistä matalan kriisin sietokyvyn seurauksena, mihin puolestaan vaikutti yksinasuminen.

Organisaatio voi tarjota esihenkilölle tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista tai hänen johtamistaan voidaan yleisesti kehittää. Esihenkilö pystyy lisäksi omalla toiminnallaan vaikuttamaan työyhteisöön sekä työntekijän työhyvinvointiin. Esihenkilö on tärkeä osa

työntekijän sekä organisaation välistä vuorovaikutusta, jolloin hänen vaikutus työhyvinvointiin on myös merkittävä. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä esihenkilön näkökulmasta työntekijän työn imun parantamisena tai työuupumusta aiheuttavien tekijöiden vähentämisenä.

Etätyö tarjoaa lisäksi haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä lähijohtamisen keinot työhyvinvoinnin johtamiseen eivät toimi. Tällöin yksi merkittävä tuki, mitä esihenkilö voi työntekijälle antaa on etäjohtaminen, jonka toimintaperiaate on auttaa työntekijää etätyöskentelyssä. Luomalla etätyöstä työntekijälle mielekästä, esihenkilö pystyy samalla vaikuttamaan työntekijän työn imuun sekä työhyvinvointiin. Keinoja etätyön aiheuttamiin haasteisiin esihenkilöllä on ennakointi sekä sosiaalisen tuen antaminen etätyön aikana työntekijälle. Lisäksi omien taitojen kehittäminen etätyöskentelyssä auttaa esihenkilöä parantamaan niin omaa etätyöskentelyä kuin työntekijöiden etätyöskentelyä.

Työntekijän kokemiin työn haasteisiin yksi vaikuttava tekijä on ikä. Nuoret ja vanhemmat työntekijät kokevat niin työyhteisön kuin työn eritavalla. Tähän ikäjakaumien välisiin haasteisiin esihenkilö voi hyödyntää ikäjohtamista, jonka toimintaperiaate on murtaa ikäryhmien välisiä rajoja työyhteisössä. Ikäjohtaminen ei tarjoa konkreettisia keinoja, kuten etäjohtaminen nuorten aikuisten työhyvinvointiin. Tällöin ikäjohtamisessa tärkeäksi muodostuu esihenkilön kannalta ikätietoisuuden lisääminen työyhteisössä. Ikätietoisuuden avulla esihenkilö pystyy luomaan avoimempaa kulttuuria sekä ymmärrystä työntekijöiden välille ikään liittyvistä tarpeista työyhteisössä. Tämä puolestaan edistää työyhteisön viihtyvyyttä, joka parantaa työhyvinvointia.



**Kuva 5: Etäjohtaminen ja ikäjohtaminen työhyvinvoinnin johtamisen tukena**

Kuvassa 5 on esitetty tiivistelmä esihenkilön johtamismalleista, joiden avulla hän voi tukea työntekijän työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa selvisi merkittävimmiksi työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi olevan suuret ja epäselvät viestimäärät ja kommunikaatiokanavat sekä yksinäisyys. Näitä esihenkilö pystyy lähestymään työn imun parantamisen tai työuupumusta aiheuttavien tekijöiden vähentämisen kautta, jotka ovat työhyvinvoinnin johtamisen kaksi eri näkökulmaa. Suurien ja epäselvien viestimäärien ja kommunikaatiokanavien parantamiseksi esihenkilö voi hyödyntää etäjohtamista, jonka periaatteena on parantaa etätöiden sujuvuutta. Ikäjohtamisen avulla esihenkilö pystyy puolestaan vähentämään yksinäisyyttä nuorilla aikuisilla.

## 5.2 Tulosten arviointi ja pohdinta

Kirjallisuuskatsauksessa selvisi työhyvinvointia merkittävimmin heikentävän tekijän olevan nuorilla aikuisilla yksinäisyyden tunne etätöissä. Monissa tutkimuksissa etätöiden edut ja haitat nähtiin niin puolesta kuin vastaan, jolloin niitä tekijöitä voidaan pitää enemmän henkilökohtaisena mieltymyksenä, jolloin esihenkilöllä ei ole suurta vaikutusta työntekijän kokemukseen.

Tutkimuksissa havaittiin usein COVID-19 aiheuttavan työntekijälle negatiivisia tunteita, kuten yksinäisyyttä etätöihin liittyen. Tutkimuksista suurin osa keskittyi pandemian seurauksena yleisesti hyvinvoinnin heikkenemiseen eikä pelkästään työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Esihenkilön rooli on vastata työntekijän työhyvinvoinnista ja sen muutoksista. Tulosten pohjalta voi olla vaikeaa arvioida, mitkä työhyvinvointia heikentävät tekijät syntyvät töistä ja mitkä työympäristön ulkopuolella tapahtuvista tekijöistä. Tällöin tutkimuksen tuloksista voi olla vaikeaa tarkastella, mihin esihenkilö pystyy vaikuttamaan ja mihin ei.

Tutkimuksen johtopäätelminä voidaan pitää tietoisuuden tärkeyttä eri johtamismalleista sekä keinoista, joita esihenkilö voi hyödyntää ja soveltaa. Jotta esihenkilö voi tukea sekä auttaa työntekijää, on hänen ymmärrettävä mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä kokee jonkin asian työhyvinvointia heikentäväksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin, etätöiden sekä iän tekijöitä, jotka voivat heikentää työntekijän työhyvinvointia. Niihin soveltuvat johtamismallit auttavat esihenkilöä ymmärtämään, miten hän voi auttaa työntekijäänsä.

Työhyvinvoinnin johtaminen koostui kahdesta näkökulmasta, jotka olivat työn imun parantaminen sekä työuupumusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen. Tällöin esihenkilön on tärkeä ymmärtää sekä olla tietoinen niin työhyvinvointia parantavista tekijöistä

kuin sitä heikentävistä tekijöistä. Havainnoimalla positiivisesti vaikuttavat tekijät, esihenkilö pystyy parantamaan työntekijän työn imua. Puolestaan kiinnittäessään huomiota työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, esihenkilö pystyy eliminoimaan tai vähentämään tekijöitä, joka ennaltaehkäisee työuupumusta ja näin ollen parantaa työntekijän työhyvinvointia.

Ikäjohtamisen toimivuus nuorempia työntekijöitä kohtaan ei tässä kirjallisuuskatsauksessa varmistunut. Aineisto pohjautui vanhempien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen, jolloin johtamisessa käytettäviä keinoja ei välttämättä suoraan pysty hyödyntämään nuorempiin työntekijöihin. Ikäjohtamisen yksi toimintaperiaate oli kuitenkin murtaa ikäryhmien välisiä rajoja, joten sitä voisi hyvin soveltaa vanhempien työntekijöiden lisäksi nuorempiin työntekijöihin.

Kirjallisuuskatsausta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua. Aineistoa tutkimukseen kertyi runsaasti, jolloin aihetta pystyttiin tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta. Finkin (2019) kirjallisuuskatsausprosessin myötä aineisto oli laadukasta sekä ajankohtaista. Tällöin kattavasta lähdemäärästä saatiin muodostettua tarkka synteesi, jota pystytään hyödyntämään tarkastellessa nuorten aikuisten työhyvinvoinnin johtamista etätyössä.

Kandidaatintyön uutuusarvo oli nuorten aikuisten näkökulma ja työhyvinvoinnin merkitys etätöissä. Esimerkiksi Bordin et al. (2018) tutkimuksessa etätyön haasteista ja hyödyistä ei oltu huomioitu nuoren aikuisen näkökulmaa. Lisäksi Haukipuron et al. (2019) tutkimuksessa tekijöitä nuorten lisääntyneeseen masennukseen ei oltu havaittu. Tutkimuksessa selvisi yksinäisyyden olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin heikkeneemiseen. Nuoren aikuisen näkökulmaa pohdittiin kandidaatintyössä myös ikäjohtamisen kautta, josta vastaavaa tutkimusta ei ole suoritettu. Holečková et al. (2020) tutkimuksessa havaittiin ikäjohtamisella olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioon, johon kandidaatintyö toi nuoret aikuiset lisänäkökulmana.

### **5.3 Tarve jatkotutkimuksille**

Tuoreissa tutkimuksissa havaittiin työhyvinvointiin heikentymisen johtuvan työn ulkopuolella tapahtuvista tekijöistä. Esimerkiksi COVID-19-pandemian seurauksena moni työntekijä koki ahdistuneisuutta, joka heijastui työhön sekä kokemukseen etätöistä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella työntekijöiden suhtautumista etätöihin, kun pandemian kaltaista kriisiä ei enää ole. Etätyön määrä on kasvanut viimeisinä vuosina huimasti, jo-

ten todennäköisesti mahdollisia hybridityömuotoja tulee tulevaisuudessa olemaan. Tällöin tutkimuksen kohteena voisi olla etätöiden ja toimistolla tehtävän työn välisen työhyvinvoinnin haasteet sekä hyödyt.

Nuorten aikuisten työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä oli tutkittu odotettua vähemmän, vaikka tutkimuksissa oltiin havaittu sen heikentymistä. Pandemialla on todennäköisesti ollut paljon vaikutusta viime vuosien työhyvinvoinnin heikkenemiseen, joten työhyvinvoinnin kehittymistä on syytä seurata. Kirjallisuuskatsauksessa ei selvinnyt onko kyseessä pandemian aiheuttama notkahdus työhyvinvoinnissa vai onko kyseessä yleinen työhyvinvoinnin lasku. Todennäköisesti vasta tulevaisuudessa selviää tarkemmin pandemian aiheuttamat pitkät vaikutukset työhyvinvointiin.

Aineisto ikäjohtamisesta oli myös vähäistä. Tutkimuksissa tarkasteltiin ikääntyvää työvoimaa, joka on tutkimusongelma erikseen. Ikäjohtamista voidaan pitää siis verrattain uutena johtamismallina sekä määritelmänä. COVID-19-pandemian myötä organisaatiot ovat kohdanneet haasteita henkilöstön työhyvinvoinnissa iästä riippumatta. Olisi siis tärkeää tutkia erilaisia ikäjohtamisen keinoja eri ikäryhmille, tai laatia kokonaan nuoriin aikuisiin suunnattu johtamismalli.

## LÄHTEET

Abdi, T.A., Ayala, Y., Peiró, J.M. & Zappalà, S. (2019). Four Wellbeing Patterns and their Antecedents in Millennials at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, Iss. 1.

Au, W.C., Beigi, M. & Shirmohammadi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, Vol. 25, Iss. 2, pp. 163–181.

Badley, E.M., Davis, A.M., Fortin, P.R., Gignac, M.A.M., Hawker, G., Mahomed, N. & Wright, J.G. (2006). “What Do You Expect? You’re Just Getting Older”: A Comparison of Perceived Osteoarthritis-Related and Aging-Related Health Experiences in Middle- and Older-Age Adults. *Arthritis & Rheumatism*, Vol. 55, Iss. 6, pp. 905–912.

Bardoel, A., Ligthart, P.E.M., Peters, P. & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Iss. 21, pp. 2582–2603.

Beckers, D.G.J., Kecklund, G, Leineweber, C. & Tucker, P. (2017). How Does Work Fit with my Life? The Relation Between Flexible Work Arrangements, Work–Life Balance and Recovery from Work. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell, pp. 430–447.

Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Okkonen, J. & Mäkinieniemi, J. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic journal of working life studies*, Vol. 8, pp. 29–48.

Bloom, J., Modderman, T. & Scheibe, S. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, Iss 3.

Celuch, M., Oksa, R., Oksanen, A., Savela, N. & Savolainen, I. (2021). COVID-19 Anxiety—A Longitudinal Survey Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18, Iss. 2.

Charalampous, M., Grant, C.A., Michailidis, E. & Tramontano, C. (2019). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, Iss. 1, pp. 51–73.

Chen, T., Egdell, V., Maclean, G. & Raeside, R. (2018). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, Vol. 40, Iss. 4, pp. 784–804.

Cooper, C., Hancock, C., Litchfield, P. & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21<sup>st</sup> Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 13.

Day, A & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell, pp. 295–314.



Eskola, A. (2017). *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments*. Taylor & Francis Group, UK.

Fabbietti, P., Lamura, G. & Principi, A. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, Vol. 44, Iss. 5, pp. 801–820.

Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews: From Internet to Paper*. SAGE Publications, Vol. 5.

Geurts, S.A.E. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 32, Iss. 6, pp. 482–492.

Glass, J.L. & Noonan, M.C. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, Washington, Vol. 135, Iss. 6, pp. 38–45.

Green, T.W. & Payne, S.C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 17, Iss. 2, pp. 87–111.

Hakanen, J. & Mäkikangas, A. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa: Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hakanen, J. & Seppälä, P. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa: Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hamn, H., Hyun, S., Liu, C.H., Wong, G.T.F. & Zhang, E. (2020). Factors associated with depression, anxiety, and PTSD symptomatology during the COVID-19 pandemic: Clinical implications for U.S. young adult mental health. *Psychiatry Research*.

Hansen, J.P., Ipsen, C., Kirchner, K. & Veldhoven, M. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18, Iss. 4, pp. 1–19.

Hartwall. (2020). Tutkimus: Koronavuosi heijastuu työssäkäyvien nuorten motivaatioon ja jaksamiseen. Saatavissa (viitattu 16.2.2022): <https://www.hartwall.fi/yritys/uutiset/2020/122020/tutkimus-koronavuosi-heijastuu-tyossakayvien-nuorten-motivaatioon-ja-jaksamiseen/>

Haslam, C., Kazi, A., McDermott, H.J. & Munir, F. (2010). Developing occupational health services for active age management. *Occupational Medicine*, Vol. 60, pp. 193–204.

Haukipuro, K., Koskenvuo, K., Nevalainen, M. & Pösö, R. (2019). Mielenterveyden häiriöt vievät yhä useamman nuoren pois työelämästä. Kela. Saatavissa (viitattu 16.3.2022): <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5001>

Ho, D.Y-T., Jayawardana, M.W., Meyer, D., Muir, S.D. & Sackett, O. (2018). Promoting Psychological Well-Being at Work by Reducing Stress and Improving Sleep: Mixed-Methods Analysis. *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 20, Iss. 10.

Holečková, L., Linhart, Z., Petrů, G.J., Prostějovská, Z., Urbancová, H., Vnoučková, L. & Zuzák, R. (2020). Impact of Age Management on Sustainability in Czech Organisations. *Sustainability*, Vol. 12, Iss. 3.

Hyvönen, K., Lappalainen, P., Lappalainen, R., Puolakanaho, A. & Salonen, K. (2017). Uudet lupaavat työhyvinvointi-interventiot. Teoksessa: Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hämning, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM – Population Health*, Vol. 3, pp. 393–402.

Johnson, M. K. (2001). Job Values in the Young Adult Transition: Change and Stability with Age. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 64, Iss.4. pp. 297–317.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Vesterinen, P. WSOYpro, Helsinki. ss. 77–91.

Kim, T., Mullins, L.B. & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American review of public administration*, Vol. 51, Iss. 4, pp. 263–277.

Lawler, E. (2012). *Effective Human Resource management: A Global Analysis*. Stanford University Press.

Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. Vol.7. University of California, Berkley, pp. 63–74.

Palvalin, M. (2019). What matters for knowledge work productivity? *Employee relations*, Vol. 41, Iss.1, pp. 209–227

Pantsu, P. (2021). Ylistetyn etätöön varjopuolet alkavat nyt paljastua: Urakehitys tökkii, teams-kilot kertyvät ja erakoituminen uhkaa. *Yle*. Saatavissa (viitattu 7.3.2022): <https://yle.fi/uutiset/3-12191677>

Popovici, G. (2021). Study about the management of working from home during the COVID-19 pandemic. *Robotica & Management*, Vol. 26, Iss. 2, pp.53–56.

Puurunen, T. (2022). Etänä tehdyn tietotyön kuormittavuus huolestuttaa tutkijoita, vasta aika näyttää mitä se tekee aivoille. *Yle*. Saatavissa (viitattu 7.3.2022): <https://yle.fi/uutiset/3-12308592>

Salojärvi, S. (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Vesterinen, P. WSOYpro, Helsinki, pp. 49–60

Työterveyslaitos. (2021). Nuorten työhyvinvointi on selvästi heikentynyt korona-aikana. TTL. Saatavissa: (viitattu 16.2.2022) <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/nuorten-tyohyvinvointi-selvasti-heikentynyt-korona-aikana>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent, Helsinki.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.