

Ciia Korkeamäki

# TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JA SEN JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Joulukuu 2022  
Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

# TIIVISTELMÄ

Ciia Korkeamäki: Työntekijöiden sitoutuminen ja sen johtaminen etätyössä  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen  
Joulukuu 2022

---

Sitoutumisen tutkiminen etätyön kontekstissa on tärkeää. Etätyöstä on tulossa tavanomainen osa pandemia-ajan jälkeistä työelämää. Työntekijöiden sitoutumiseen on kiinnitettävä huomiota myös etätyössä sen tarjoamien organisatoristen ja yksilötason hyötyjen vuoksi. Etätyö on lisääntynyt etenkin koronapandemian myötä, minkä takia monissa yrityksissä ollaan uudenlaisen johtamisen kontekstin edessä. Tämä tutkimus työntekijöiden sitoutumisesta etätyössä on ajankohtainen, koska johtajuuden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu suppeasti. Etätyön kontekstin lisääminen työntekijöiden sitoutumiseen ja sen johtamiseen tekee tutkimuksesta ainutlaatuisen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, joka tarjoaa kirjallisuuteen ja empiriaan pohjautuvaa aineistoa. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu työntekijöiden sitoutumisen ja johtajuuden, etenkin transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden, kirjallisuudesta sekä näiden aiheiden yhteyttä käsittelevästä kirjallisuudesta. Lisäksi teoreettisessa osuudessa tarkastellaan tutkimuksen teon kontekstia eli etätyötä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmen johtotehtävissä työskentelevän esihenkilön haastatteluista. Haastateltavat omaavat kokemusta etätyön tekemisestä jo ennen pandemiaa, mutta etätyö oli kaikkien heidän kohdallaan lisääntynyt entisestään pandemian jälkeen. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti hyödyntämällä abduktiivista päättelyä, jossa saatuja tuloksia yhdistetään esitettyyn teoriaan. Aineistoa tarkasteltiin työntekijöiden sitoutumisen ja työntekijöiden sitoutumisen johtamisen aihealueiden avulla. Tutkimustulokset osoittavat, ettei sitoutumisen ulottuvuuksissa, kognitiivisessa, emotionaalisessa tai behavioraalisessa sitoutumisessa koettu merkittäviä muutoksia ja sitoutuminen koettiin hyväksi etätyössä. Sosiaalinen sitoutuminen kuitenkin nousi empiriasta keskeiseksi sitoutumisen ulottuvuudeksi ja sen voidaan tulosten pohjalta katsoa heikentyneen etätyön kontekstissa.

Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin käsitys työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta etätyössä. Sitoutumisen johtaminen etätyössä koostuu kolmesta pääluokasta, joita ovat asioiden johtamisen keinot, kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot ja sosiaalisuuden johtamisen keinot. Asioiden johtamisen keinot jakautuvat työnteon edellytysten tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot muodostuvat työntekijöiden kehittämisestä, arvostuksen osoittamisesta ja luottamuksellisen ympäristön luomisesta. Sosiaalisuuden johtamisen keinot sen sijaan koostuvat keskusteleavasta päätöksenteosta ja työyhteisöllisyyden ylläpitämisestä.

Tutkimus tarjoaa laajan käsityksen työntekijöiden sitoutumisesta etätyössä johtajien näkökulmasta sekä tuo esiin keinot sitoutumisen johtamiseksi etätyön kontekstissa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden komponentit tukevat työntekijöiden sitoutumista etätyössä. Tutkimuksen tulokset tukevat kirjallisuudessa esitettyä transformationaalisen johtajuuden myönteistä vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden jatkotutkimuksen kannalta olisi mielekästä tutkia työntekijöiden sitoutumista työntekijöiden näkökulmasta sitoutumisen yksilökohtaisen kokemuksen tunnistamisen vuoksi.

Avainsanat: sitoutuminen, työntekijöiden sitoutuminen, johtaminen, transformationaalinen johtajuus, etätyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	7
1.4 Tutkimuksen eteneminen .....	8
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Työntekijöiden sitoutuminen.....	10
2.2 Johtajuus.....	14
2.2.1 Transaktionaalinen johtajuus.....	15
2.2.2 Transformationaalinen johtajuus.....	16
2.2.3 Transformationaalisen johtamistyylin yhteys sitoutumiseen .....	17
2.3 Etätyö johtamisen kontekstina .....	21
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	23
3.2 Aineiston kerääminen.....	24
3.3 Aineiston analyysi.....	24
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>28</b>
4.1 Työntekijöiden sitoutuminen etätyössä.....	28
4.1.1 Kognitiivinen sitoutuminen.....	30
4.1.2 Emotionaalinen sitoutuminen.....	31
4.1.3 Behavioraalinen sitoutuminen.....	32
4.1.4 Sosiaalinen sitoutuminen.....	33
4.2 Työntekijöiden sitoutumisen johtaminen etätyössä .....	34
4.2.1 Asioiden johtamisen keinot.....	34
4.2.2 Kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot .....	36
4.2.3 Sosiaalisuuden johtamisen keinot .....	38
4.2.4 Lähityön välttämättömyys johtamiselle .....	40
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>41</b>
5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	41
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset .....	42
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	45
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>51</b>
LIITE 1: Haastattelurunko .....	51

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Työntekijöiden sitoutumisen rakentuminen .....	12
--	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot.....	24
Taulukko 2 Sisällönanalyysi työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta.....	26

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen johto ja päätöksentekijät ovat panneet merkille työntekijöiden sitoutumisen hyödyt ja sen mahdollisuudet nostaa yrityksen suorituskykyä ja kannattavuutta (Truss, Alfes, Delbridge Shantz & Soane, 2013, 1). Sitoutuminen ylläpitää ja parantaa yritysten kilpailullista etua useilla eri organisaatiotasoilla (Christian, Garza & Slaughter, 2011), mikä on tärkeää nykypäivän kovassa kilpailussa ja talousmarkkinaolosuhteissa (Shuck & Herd, 2012).

Samaan aikaan etätyö, eli etäyhteyksin tehtävä työ, on lisääntynyt runsaasti viimeisen yli kymmenen vuoden aikana (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019). Varsinkin koronapandemia siirsi monet etätyöhön, eikä työnteon paluu fyysisiin konttoreihin todennäköisesti tule ainakaan aikaisemmassa mittakaavassa tapahtumaan. Vaikka koronarajoitukset ja täten myös etätyösuositukset ovat pääosin loppuneet, on työntekijöillä selvä tahtotila etätyön jatkumiseksi. Keväällä 2021 etätyötä tehneistä palkansaajista jopa 90 prosenttia koki haluavansa jatkaa etätyön tekemistä niin, että vähintään neljäsosa työajasta työskenneltäisiin etänä (Sutela, 2021). Sama käy ilmi Eurofoundin marraskuussa 2021 tuottamassa kyselyssä, jossa tutkittiin muun muassa sitä, kuinka usein yli 18-vuotiaat vastaajat haluaisivat työskennellä kotona, jos koronarajoituksia ei olisi. Kyselyssä suomalaisista vastaajista 18,3 prosenttia halusi jatkaa etätyön tekemistä päivittäin, 43 prosenttia muutamia kertoja viikossa ja 21,6 prosenttia muutamia kertoja kuukaudessa. Näin ollen 82,9 prosenttia suomalaisista vastaajista haluaisi jatkaa etätyön tekemistä ainakin osittain. (Eurofound, 2021.)

Etätyön yleistyttyä, on johtajien kiinnitettävä huomiota siihen, miten etänä tehtyä työtä johdetaan fyysisen läsnäolon puuttuessa, sillä johtamisella on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumiselle (Jenkins & Delbridge, 2013). Jyväskylän yliopiston teettämän tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen laski pandemian aikana ja isoimmaksi ongelmaksi nousi työyhteisöstä etäänntyminen (Jyväskylän yliopisto, 2020). Johtamisen keskeisen roolin vuoksi on oleellista tutkia, miten etänä tehtyä työtä voidaan johtaa niin, ettei työntekijöiden sitoutuminen heikkene.

Jotta etätyön jatkuessa työntekijät pysyvät sitoutuneita, on keskeistä tunnistaa, miten johtajat kokevat työntekijöiden sitoutumisen etätyössä ja kuinka johtajat voivat omalla toiminnallaan edistää sitoutumista. Johtajat voivat inspiroida ja motivoida työntekijöitään johtajuuden avulla ja johtajuuden prosessit voivat vaikuttaa koettuun sitoutumiseen samoin kuin ne voivat parantaa suorituskykyä (Soane, 2013, 150). Tutkimusten perusteella on nähtävissä viitteitä siitä, että transformationaalinen johtajuus voi parantaa sitoutumista (Soane, 2013, 153).

Tässä tutkimuksessa käsitellään johtajan näkökulmasta työntekijöiden sitoutumista etänä tehtävässä työssä. Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu laajasti (Shuck & Wollard, 2010, Saks & Gruman, 2014; Shuck, 2011; Shuck, Twyford, Reio & Shuck, 2014; Shuck & Reio, 2011, Shuck, 2020). Tutkimusten mukaan johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä suhdetta on kuitenkin tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa vain vähän (Carasco-Saul, Woocheol & Taesung, 2015; Shuck & Herd, 2012, 159–160). Transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen yhteydestä löytyy joitakin tutkimuksia (Christian ym., 2011; Shuck ja Herd, 2012), joita tarkastellaan myöhemmin myös tässä tutkimuksessa. Sitoutumisen kokemusta ja johtamista etätyön kontekstissa on tutkittu toistaiseksi vähän ja tässä tutkimuksessa etätyö tarjoaa tärkeän kontekstin, jossa työntekijöiden sitoutumista ja sen johtamista tarkastellaan.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johtajat kokevat työntekijöiden sitoutumisen etätyön kontekstissa ja millä toimilla sitoutumista voidaan johtaa etätyössä. Tarkoituksena on selvittää, millaisia työntekijöiden sitoutumista tukevia toimintatapoja johtajilla on etätyössä käytössään. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtajuudella voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista etätyössä. Tutkimus pyrkii vastaamaan näiden tavoitteiden pohjalta asetettuun päätutkimuskysymykseen:

Miten johtajat kokevat työntekijöiden sitoutumisen ja osallistuvat sen johtamiseen etätyön kontekstissa?

Pääkysymystä tukee seuraava alakysymys:

Miten johtajuudella voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista etätyössä?

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista menetelmää empiirisen aineiston keräämiseen. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastataan niin teoreettisen viitekehyksen kuin kerätyn empiirisen aineiston avulla. Empiirisen aineiston keruun tavoitteena on tuoda esiin johtajan käsitys työntekijöiden sitoutumisesta sekä johtajien kokemuksista siitä, kuinka esihenkilötyö ja heidän oma toimintansa voi tukea työntekijöiden sitoutumista etätöiden kontekstissa ja millaisia toimia etätöissä on toteutettu. Lisäksi pyritään tunnistamaan, mitkä johtajuuden piirteet koetaan vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen.

### 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

**Työntekijöiden sitoutumisella** (*employee engagement*) tarkoitetaan yksittäisen työntekijän kognitiivista, emotionaalista ja behavioraalista tilaa, joka on suunnattu kohti myönteisten organisatoristen lopputulosten saavuttamista (Shuck & Wollard, 2010, 103). Moni työntekijöiden sitoutumista käsitellyt tutkimus viittaa siihen, että käsite koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioraalinen sitoutuminen (Macey & Schneider, 2008; Rich ym., 2010; Shuck & Reio, 2011). Sitoutumisen ulottuvuudet ovat erilaisia, ne ovat käsitteellisesti määritettävissä ja ne rakentuvat toisistaan niin, että behavioraalinen sitoutuminen on sitoutumisen ilmeisin muoto (Shuck & Reio, 2011). Työntekijöiden sitoutuminen voidaan yhdistää korkeampaan suorituskykyyn, kannattavuuteen ja tuotteliaisuuteen sekä alhaisempiin sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen (MacLeod & Clarke, 2009). Työntekijöiden sitoutuminen keskittyy työntekijöiden aktiiviseen rooliin ja työn kokonaisvaltaiseen kokemukseen, johon lukeutuu kokemukset itse työstä, tiimistä ja organisaatiosta (Shuck, Adelson & Reio, 2014, 956). Työntekijöiden sitoutumista käsittelevässä tutkimuksessa on otettava huomioon, että kirjallisuudessa ei ole itse käsitteelle tai sen mittaamiselle vakiintunutta yhteisymmärrystä ja akateemisesta kirjallisuudesta löytyykin yli 50 erilaista määritelmää työntekijöiden sitoutumiselle (MacLeod & Clarke, 2009).

**Johtajuus** on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöistä koostuvaan ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Northouse, 2010, 3). Tässä tutkimuksessa johtajuus jaetaan Burns'n (1979) kehittämän jaon mukaisesti transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Transaktionaalinen johtajuus perustuu johtajien ja heidän seuraajiensa välillä tapahtuvaan vaihtoon (Northouse, 2010). Sen sijaan transformationaalinen

johtajuus on johtamistyyli, jossa johtaja ja alainen kannustavat toisiaan parempaan suoriutumiseen. Transformationaalinen johtajuus käsittää neljä komponenttia, joita ovat inspiroiva motiivointi (*inspirational motivation*), idealisoiva vaikuttaminen (*idealized influence*), yksilöllinen kohtaaminen (*individualised consideration*) ja älyllinen stimulointi (*intellectual stimulation*). (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2010) Transformationaalinen johtajuus on karismaattista ja johdettavat pyrkivät samaistumaan johtajaan sekä toimimaan samalla tavalla kuin hän. Kyseinen johtaja innostaa alaisiaan haasteella ja suostuttelulla sekä tarjoamalla merkitystä ja ymmärrystä alaisten työhön. Johtaminen on älyllisesti stimuloivaa, mikä laajentaa alaisten omaamien kykyjen käyttöä. Lisäksi johtaminen on yksilöllistä, mikä tarjoaa seuraajille tukea, mentorointia ja valmennusta. (Bass & Riggio, 2006.)

**Etätyöllä** tarkoitetaan työntekijän kotona tai muussa valitussa paikassa joko kokonaan tai osittain tehtyä työtä (Helle, 2004, 42). Etätyö on luonteeltaan sellaista työtä, jota voitaisiin tehdä myös fyysisestä työpaikasta käsin (Vilkman, 2016; Salli, 2012, 95). Vilkmanin (2016) mukaan etätyölle tyypillistä on tietotekniikan käyttö ja se voi olla joko jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Etätyö tarjoaa paljon etuja niin työntekijöille kuin työnantajallekin, mutta molempien osapuolten on huomioitava etätyön edellytykset, joita työntekijän kohdalla ovat muun muassa vastuullisuus, kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä työn ja vapaa-ajan rajaaminen. Etätyön muuttaessa johtamisen kontekstia on johtajan huomioitava, että hyvän johtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, jotka kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa. Näiden toteutumiseksi edellytyksinä etätyölle on toimiva teknologia, tietoturva sekä työntekijän ja -antajan välinen luottamus. (Vilkman, 2016.)

## 1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tekemäni tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, jotka sisältävät alalukuja. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa avataan tutkimukseen liittyvää taustaa ja tutkimuksen ajankohtaisuutta. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä avataan tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa esitellään aiheen kannalta relevantti tutkimus ja kirjallisuus. Kolmas luku koostuu tutkimuksen metodologiasta, eli tutkimuksen tekemiseen käytettyjen aineisto- ja tutkimusmenetelmien avaamisesta.



Neljännessä luvussa avataan tutkimuksen tulokset ja esitetään tutkimuskysymyksen kannalta relevantti empiirinen aineisto. Tutkimuksen viidennessä luvussa katsotaan tutkimusta kokonaisuutena ja tehdään tutkimuksen yhteenveto ja esitetään johtopäätökset. Viidennen luvun lopussa otetaan myös kantaa siihen, mitkä ovat tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen on laaja ilmiö, jonka tarkastelu on lisääntynyt viime aikoina paljon pääasiassa positiivisen psykologian kiinnostuksen lisääntymisen sekä organisaatioiden jatkuvan tehokkuuden kehityshalun myötä (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan, 2018, 243). Työntekijöiden sitoutumista on alun perin käsitellyt Kahn (1990), jolle sitoutuminen merkitsi kokonaisvaltaista itsensä ilmaisemista työssä, jolloin yksilöt sijoittavat emotionaalista, kognitiivista ja fyysistä energiaa roolinsa suorittamiseen sekä kokevat positiivista yhteyttä ympärillä oleviin ihmisiin. Kahn (1990) on tutkimuksessaan huomionut myös sitoutumisen sosiaalisen puolen ja työntekijät ovat halukkaita keskustelemaan työhön liittyvistä parannuksista ympärillä olevien ihmisten kanssa, mikä on tärkeä sitoutumisen ulottuvuus. Tämä erottaa sitoutumisen muista samankaltaisista käsitteistä, kuten työtyytyväisyydestä.

Työntekijöiden sitoutumisen tarkastelun lisääntyminen organisaatioissa ei ole yllättävää siitä saatavien lukuisten hyötyjen vuoksi. Työntekijöiden korkeampi sitoutuminen on yhteydessä alhaisempaan henkilöstön vaihtuvuuteen (Saks & Gruman, 2014; Shuck ym., 2014) sekä korkeampaan työssä suoriutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (*organizational citizenship behavior*) (Rich, Lepine & Crawford, 2010). Myös Christianin ym. (2011) mukaan työntekijöiden sitoutumisen korkean tason on nähty olevan yhteydessä korkeaan työtehtävissä suoriutumiseen sekä todennäköisyyteen suorittaa yli roolin meneviä työtehtäviä (*extra-role performances*). MacLeod ja Clarke (2009) yhdistävät työntekijöiden sitoutumisen puolestaan korkeampaan suorituskyykyyn, kannattavuuteen ja tuotteliaisuuteen sekä alhaisempiin sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Vaikka sitoutuminen on saanut enenevässä määrin huomiota viime aikoina, ei akateemisessa kirjallisuudessa ole selkeää yhteisymmärrystä käsitteen todellisesta merkityksestä. Työntekijöiden sitoutumista käsitteenä on käytetty monin eri tavoin eikä sille ole yhtä yleisesti ymmärrettyä määritelmää (Soane, 2013, 251). Bailey, Madden, Alfes, Fletcher, Robinson, Holmes, Buzzeo & Currie (2015, 250) toteavatkin, että jopa

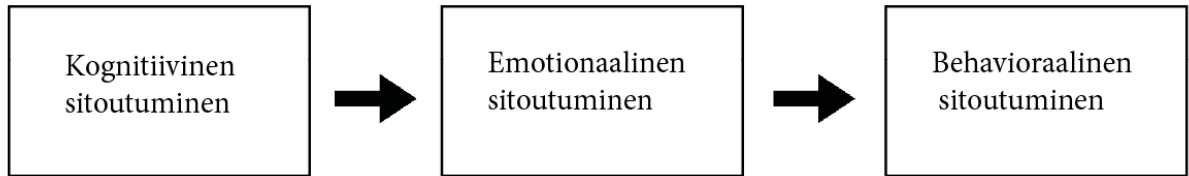
akateemisessa yhteisössä sitoutumisen termiä on käytetty niin monella eri tavalla, että sitoutumisesta on mahdotonta puhua yhtenä käsitteenä. MacLeod ja Clarke (2009, 8) löysivät raportissaan yli 50 erilaista määritelmää työntekijöiden sitoutumiselle. Heidän mukaansa akateemisen kirjallisuuden pohjalta voidaan olla yhtä mieltä siitä, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka johtaa hyödyllisiin yksilöllisiin ja organisaation tuloksiin sekä johon vaikuttaa useat organisatoriset tekijät.

Työntekijöiden sitoutuminen on rutiininomaisesti määritelty, ja sen on teoreettisesti katsottu olevan uniikki käsite. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden sitoutuminen ei ole vastike termeille, kuten työn imu (*work engagement*), työhön sitoutuminen (*job engagement*), organisatorinen sitoutuminen (*organizational engagement*) eikä sosiaalinen sitoutuminen (*intellectual/social engagement*). Työntekijöiden sitoutuminen ei myöskään ole kattoterminä sitoutumiselle, vaan erillinen käsite, jolla on ainutlaatuinen teoreettinen kehys ja määritelmällinen sisältö. (Saks & Gruman, 2014; Shuck ym., 2014.)

Vaikka tutkimuksessa käytetään usein työntekijöiden sitoutumista ja työn imua synonyymeina, eivät ne tarkoita samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa on valittu sitoutumisen käsitteistä tarkempaan tarkasteluun juuri työntekijöiden sitoutuminen, koska se heijastaa työntekijän aktiivista psykologista tilaa ja se käsittää välittömän työkokemuksen kokonaisvaltaisen kirjjon, kuten kokemukset työstä ja tiimistä. Työn imun käsite rajoittuu vain työhön ja sitä ohjaa enemmän työtehtävä kuin koko työkokemus. (Shuck, 2020, 18.) Myös Schaufeli, Salanova, González-romá, ja Bakker (2002) kuvaavat, että työntekijän sitoutuminen käsitteenä voi sisältää työntekijän suhteen hänen ammattiinsa, ammatilliseen rooliinsa, työhönsä ja organisaatioonsa, kun taas työn imu tarkoittaa nimenomaan työntekijän ja hänen työnsä välistä suhdetta.

Shuck ja Wollard (2010, 103) ovat määritelleet työntekijöiden sitoutumisen tarkoittavan yksittäisen työntekijän kognitiivista, emotionaalista ja behavioraalista tilaa, joka on suunnattu kohti haluttuja organisaation tuloksia. Tämä määritelmä käsitteellistää Kahnin (1990) ehdottamat sitoutumisen kolme ulottuvuutta ja yhdistää ne myös organisaation suorituskykyyn. Myös Shuck ja Reio (2011) toteavat, että useat tutkimukset viittaavat siihen, että käsite koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioraalinen sitoutuminen (Macey & Schneider, 2008; Rich ym., 2010). Sitoutumisen ulottuvuudet ovat erilaisia, ne ovat käsitteellisesti määritettävissä ja ne rakentuvat toisistaan niin, että behavioraalinen sitoutuminen on sitoutumisen ilmeisin

muoto (Shuck & Reio, 2011). Toisistaan rakentumista voidaan hahmottaa kuvion 1 avulla. Sitoutuminen lähtee kehittymään kognitiivisen sitoutumisen tilasta, jota seuraa emotionaalinen sitoutuminen ja lopulta behavioraalisen sitoutumisen tila.



Kuvio 1 Työntekijöiden sitoutumisen rakentuminen (Shuck & Reio, 2010, muokattu)

Kognitiivisella sitoutumisella tarkoitetaan henkisen energian intensiteettiä, joka käytetään myönteisen organisatorisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Shuck, Adelson & Reio, 2017, 955). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kognitiivisesti sitoutunut työntekijä on henkisesti ja psyykkisesti sitoutunut käsillä olevaan tehtävään ja ylläpitää intensiteettiä työtehtävän loppuunsaattamista kohti. Työpaikalla kognitiivisesti sitoutuneet työntekijät voidaan nähdä tarkkaavaisina ja keskittyneinä ja he jakavat laajan kirjon henkistä energiaa työhön liittyviin toimiin. (Shuck, 2020) Kognitiivisen sitoutumisen osa-alue liittyy siihen, mitä työntekijä ajattelee työstään, yrityksestä ja yrityksen kulttuurista sekä edustaa hänen älyllistä (*intellectual*) sitoutumistaan organisaatioon. Kognitiivisesti sitoutuneet työntekijät vastaisivat myönteisesti väitteisiin, kuten ”Työ, jota teen vaikuttaa organisaatioon”, ”Työssäni tunnen oloni turvalliseksi eikä kukaan pilkkaa minua täällä” ja ”Minulla on resurssit tehdä työtäni minulta odotetulla tasolla.” (Shuck & Reio, 2011.)

Kognitiivinen sitoutuminen syntyy työntekijän käsityksestä siitä, onko hänen työnsä merkityksellistä ja turvallista (fyysisesti, henkisesti ja psyykkisesti) sekä omistaako hän tarvittavat resurssit (aineelliset ja aineettomat) työn suorittamiseksi (Kahn, 1990; Rich ym., 2010). Työnantajan näkökulmasta voidaankin tarkastella, miten luodaan sellainen työympäristö, jossa työntekijä kykenee sitoutumaan työhönsä. Työntekijät ilmaisevat itseään, kun he uskovat voivansa vaikuttaa toimintaan, muuttaa näkemyksiä ja suuntaa, lisätä arvoa sekä liittyä johonkin itseään suurempaan (Kahn, 2010, 22–23). Vastaavasti mikäli työntekijät kokevat, etteivät he voi vaikuttaa, muuttaa näkemyksiä tai lisätä arvoa, he vaikenevat (Kahn, 2010, 23).

Emotionaalisella sitoutumisella tarkoitetaan intensiteettiä ja halua investoida tunteellisella tasolla kohti myönteistä organisatorista lopputulosta (Shuck ym., 2017, 955). Toisin sanoen tällä tarkoitetaan sitä intensiteettiä, jolla työntekijä on halukas käyttämään henkilökohtaisia resurssejaan työtehtävien suorittamiseen. Henkilökohtaisilla resursseilla voidaan tarkoittaa aineellisia tai aineettomia asioita, kuten aikaa, henkisiä kykyjä, lisätyötä ja ylpeyttä (Shuck & Herd, 2012). Emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät sanoisivat uskovansa organisaationsa missioon, tarkoitukseen ja tulevaisuuteen sekä kokisivat, että organisaatiolla on heille paljon henkilökohtaista merkitystä (Shuck ym., 2017, 957).

Sitoutuminen emotionaalisella tasolla kuitenkin vaatii sen, että työntekijä kokee voivansa ensin sitoutua kognitiivisella tasolla, kuten edellä esitetystä työntekijöiden sitoutumisen rakentumista kuvaavasta kuviosta voi huomata (kuvio 1). Kun konteksti tai tilanne arvioidaan merkitykselliseksi, turvalliseksi ja koetaan, että käytössä on riittävät resurssit, voi työntekijä sitoutua emotionaalisella tasolla työtehtävään ja sijoittaa henkilökohtaisia resurssejaan työtehtävän suorittamiseksi (Shuck & Herd, 2012; Shuck, 2020). Emotionaalinen sitoutuminen käsittääkin kognitiivisesti sitoutuneen työntekijät tunteet ja uskomuksen. Emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät vastaisivat myönteisesti väittämiin, kuten: ”Uskon organisaationi missioon, tarkoitukseen ja tulevaisuuteen” ”Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistun organisaatiooni” sekä ”Olen ylpeä täällä työskentelystä.” (Shuck & Reio, 2011.)

Behavioraalinen sitoutuminen on työntekijän sitoutumisen ilmeisin muoto (Shuck & Reio, 2011). Tällä sitoutumisen osa-alueella tarkoitetaan psykologista tilaa, jossa aikomuksena on käyttäytyä tavalla, joka vaikuttaa myönteisesti organisaation suorituskykyyn ja tulokseen (Shuck ym., 2017, 955). Behavioraalinen sitoutuminen on luonnollinen seuraus koetusta positiivisesta kognitiivisesta sitoutumisesta ja halusta investoida henkilökohtaisia resursseja, eli positiivisesta emotionaalisesta sitoutumisesta (Shuck & Herd, 2012). Behavioraalinen sitoutuminen ymmärretään kognitiivisen ja emotionaalisen sitoutumisen fyysisenä ilmentymänä (Shuck & Herd, 2010). Behavioraalinen sitoutuminen voi näkyä työpaikalla esimerkiksi haluna suorittaa työnsä paremmin kuin mitä työntekijältä vaaditaan (Shuck, 2020). Behavioraalisesti sitoutunut työntekijä vastaisikin myönteisesti väittämiin, kuten: ”Kun työskentelen, ponnistelen yli

minuun kohdistettujen odotusten” ja ”Työskentelen kovemmin, kuin mitä minulta odotetaan, jotta organisaationi menestyisi.” (Shuck & Reio, 2011)

Vaikka behavioraalinen sitoutuminen on määritelmältään psykologinen tila, joka viittaa aikomukseen käyttäytyä organisaatiolle hyödyllisellä tavalla, ovat jotkut tutkijat yhdistäneet sen siihen, mitä näemme työntekijöiden tekevän (Shuck, 2020). Macey ja Shneider (2008) ovat liittäneet behavioraalisen sitoutumisen aikomukseen tehdä organisaation puolesta lisätyötä (*extra-role performance*), organisaatiokansalaisuuteen (*organizational citizenship behavior*) ja alhaisempaan aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. On myös selvää, että behavioraalinen sitoutuminen liittyy lisääntyneeseen suorituskykyyn (Christian ym., 2011).

## 2.2 Johtajuus

Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöistä koostuvaan ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kirjallisuudessa johtajuudelle on useita määritelmiä, mutta keskeistä käsitteelle on se, että johtajuus nähdään prosessina, siihen liittyy vaikutusvaltaa, sitä tapahtuu ryhmissä ja siihen liittyy yhteisiä tavoitteita. Prosessilla tarkoitetaan sitä, että johtaja vaikuttaa seuraajiin ja seuraajat vaikuttavat häneen sen sijaan, että johtajuus nähtäisiin vain joukkona piirteitä tai ominaisuuksia. (Northouse, 2010, 3.) Johtajat tekevät toiminnallaan eron sen välillä, että työ koetaan merkityksettömän ja tarkoituksettoman jauhamisen sijasta rikastuttavaksi ja tyydyttäväksi kokemukseksi. Johtajilla onkin keskeinen rooli sellaisen työympäristön rakentamisessa, jossa työntekijät voivat sitoutua työhönsä (Soane, 2012).

Kun puhutaan johtamisesta ja esihenkilötyöstä, tarkastellaan usein johtajan omaksumia tapoja johtaa, eli johtamistyylejä. Kirjallisuudessa on pääasiassa tarkasteltu kahta johtamistyyliä, joita ovat transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Alun perin Burns (1979) määritteli johtajuuden jakautuvan näihin kahteen johtamistyyliin, transaktionaaliseen tai transformationaaliseen johtajuuteen (Shuck & Herd, 2012).

### 2.2.1 Transaktionaalinen johtajuus

Transaktionaalisessa johtajuudessa johtajat asettavat ja viestivät tavoitteita sekä standardeja suoriutumislle ja palkitsevat johdonmukaisesti ja objektiivisesti työntekijöitä näiden suoriutumisesta (Youssef-Morgan & Bockorny, 2013, 41). Positiiviset muodot transaktionaalisesta johtajuudesta ovat välttämättömiä organisaatioissa, mutta mikäli niitä ei yhdistetä transformationaaliseen johtajuuteen, rajoittuu yksilötason ja organisaatiotason suoriutuminen vain odotettuun tasoon (Soane, 2013, 52). Shuckin ja Herdin mukaan työntekijät osoittavat jonkin verran sitoutumista transaktionaalisen johtajuuden yhteydessä, mutta kuitenkin vähemmässä määrin kuin transformationaalisen johtajuuden yhteydessä (Shuck & Herd, 2012, 173). Transaktionaalinen johtajuus ei yksilöi alaisten tarpeita tai keskity työntekijöiden henkilökohtaiseen kehitykseen (Northouse, 2010, 181). Transaktionaalisen johtajuuden komponentteja on Bassin ja Avolion (1990) mukaan ehdollinen palkitseminen (*contingent reward*) ja johtaminen poikkeusten toimesta (*management-by-exception*) (Northouse, 2010).

Ehdollinen palkitseminen tarkoittaa johtajan ja työntekijän välistä vaihtoprosessia, jossa johtaja palkitsee työntekijöitä, jos he suoriutuvat sovitusti tai paremmin. Tällaisella johtajuudella pyritään saamaan yhteisymmärrys siitä, mitä on tehtävä ja mitä hyötyä sen suoriutumisesta on luvassa. Kyseisen johtajuuden voi tunnistaa esimerkiksi tilanteessa, jossa vanhempi neuvottelee lapsen kanssa, kuinka paljon lapsi voi katsoa televisiota pianon harjoittelun jälkeen. (Northouse, 2010, 181.) Ehdollinen palkitseminen osoittaa tunnustusta ja on motivoivaa (Soane, 2012, 152).

Johtaminen poikkeusten toimesta on johtajuutta, jonka keskeisiä elementtejä ovat korjaava kritiikki, negatiivinen palaute ja negatiivinen vahvistaminen (*negative reinforcement*). Kyseiselle johtajuudelle on kaksi muotoa: aktiivinen ja passiivinen. Aktiivista johtamismuotoa käyttävä johtaja seuraa tarkasti työntekijän tekemää työtä tunnistaakseen virheet tai sääntörikkomukset ja ryhtyy niiden toteutumisen jälkeen korjaaviin toimiin. Passiivista muotoa käyttävä johtaja sen sijaan puuttuu asiaan vasta, kun standardit eivät ole täyttyneet tai ongelmia on ilmennyt. (Northouse, 2010, 181.)

## 2.2.2 Transformationaalinen johtajuus

Bassin ja Riggion (2006) mukaan transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä transaktionaalisen johtajuuden laajenuksena. Transaktionaalinen johtajuus korostaa juuri transaktiota, eli vaihtoa alaisten, kollegoiden ja johtajien välillä, jonka perustana on se, että johtaja keskustelee vaatimuksista sekä kertoo ehdot ja palkkiot vaatimusten täyttymiselle. Transformationaalinen johtajuus sen sijaan näkee työntekijät kokonaisina yksilöinä ja vaikuttaa heihin tavalla, joka saa työntekijät saavuttamaan enemmän, kuin mitä heiltä yleensä odotetaan (Northouse, 2010, 171).

Transformationaaliset johtajat tekevät enemmän yhdessä kollegoidensa ja alaistensa kanssa töitä. He saavuttavat erinomaisia tuloksia käyttämällä yhtä tai useampaa transformationaalisen johtajuuden komponenttia. Transformationaalisen johtajuuden komponentit Bassin ja Riggion (2006) mukaan ovat idealisoiva vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen kohtaaminen.

Idealisoiva vaikuttaminen koostuu käsityksestä siitä, että transformationaaliset johtajat toimivat roolimalleina johdettavilleen. Johtajat ovat kunnioitettuja, ihailtuja ja luotettuja. Alaiset kokevat, että johtaja omaa periksiantamattomuutta, päättäväisyyttä sekä poikkeuksellisia kykyjä, minkä takia he haluavat samaistua johtajaansa. Johtajat, jotka omaavat paljon idealisoivalle vaikuttamiselle tyypillistä karismaa, tekevät päätöksiä, joihin luotetaan ja joita pidetään eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävänä. (Bass & Riggio, 2006, 6; Northouse, 2010, 177.)

Idealisoiva vaikuttaminen koostuu kahdesta ulottuvuudesta, joista toinen perustuu ominaisuuksiin ja toinen käytökseen. Ominaisuuksiin perustuva ulottuvuus viittaa alaisten havaitsemiin johtajan ominaisuuksiin, jotka voivat auttaa johtajaa ansaitsemaan muun muassa alaistensa kunnioituksen. Käyttäytymisen ulottuvuus sen sijaan liittyy alaisten havaintoihin johtajan käyttäytymisestä, kuten organisaation arvojen, tarkoituksen ja vision viestimistä. (Bass & Riggio, 2006, 6.)

Inspiroivan motivoinnin komponentin mukaan transformationaalinen johtaja käyttäytyy tavalla, joka inspiroi ja motivoi ympärillään olevia ihmisiä tarjoamalla merkitystä ja haastetta alaistensa tekemään työhön. Johtaja pyrkii tiimihengen nostamiseen. Johtajat ottavat alaiset mukaan tulevaisuuskuvien visiointiin ja luovat selkeästi kommunikoidut



odotukset, jotka alaiset haluavat saavuttaa, sekä osoittavat sitoutumista tavoitteisiin ja jaettuun visioon. (Bass & Riggio, 2006, 6; Northouse, 2010, 179.)

Älyllisellä stimuloinnilla tarkoitetaan transformationaalisten johtajien tapaa kannustaa alaisiaan olemaan luovia ja innovatiivisia sekä haastamaan niin heidän omat kuin johtajan ja organisaation uskomukset ja arvot. Tämä tapahtuu kyseenalaistamalla olemassa olevat oletukset, muotoilemalla uudelleen ongelmat sekä lähestymällä vanhoja tilanteita uusien tapojen avulla. Alaiset otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosessiin ja heiltä pyydetään uusia ideoita ja luovia tapoja ratkaista ongelma. (Northouse, 2010, 179.) Johtajat eivät myöskään julkisesti arvostele yksilön virheitä eikä heidän ideoitaan kritisoida, vaikka ne eroaisivat esihenkilön ideoista (Bass & Riggio, 2006, 7).

Yksilöllinen kohtaaminen transformationaalisen johtajuuden komponenttina tarkoittaa, että johtajat luovat tukevan ilmapiirin ja kiinnittävät erityistä huomiota johdettaviensa yksilöllisiin tarpeisiin. He toimivat alaistensa mentorina tai valmentajana. (Northouse, 2010, 179.) Johtaja voi esimerkiksi tarjota jollekin enemmän autonomiaa riippuen yksilöllisistä tarpeista. Johtajan kohtaamiset alaistensa kanssa ovat yksilöllisiä ja näin ollen hän esimerkiksi huomioi yksilön kokonaisuena henkilönä, eikä ainoastaan työntekijänä. Johtaja myös kannustaa kaksisuuntaiseen viestintään. Johtaja, joka huomioi alaisensa yksilöllisesti, kuuntelee tehokkaasti ja delegoi tehtäviä niin, että ne kehittävät alaisia. Johtaja seuraa delegoitujen tehtävien suoriutumista, jotta hän näkee, tarvitseeko alainen lisää ohjausta tai tukea. Ideaalitulanteessa alaiset eivät kuitenkaan koe, että heitä tarkkailtaisiin. (Bass & Riggio, 2006, 7.)

### **2.2.3 Transformationaalisen johtamistyylin yhteys sitoutumiseen**

Useissa tutkimuksissa on todettu, että transformationaalinen johtajuus tukee sitoutumista laajasti. Soane (2013) käytti tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden viitekehystä selittämään johtajuuden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Hänen mukaansa johtajat voivat innostaa ja motivoida työntekijöitään johtajuutensa avulla ja johtajuudessa käytetyt prosessit voivat vaikuttaa koettuun sitoutumiseen samoin kuin ne voivat vaikuttaa myönteisesti suoriutumiseen. Hänen mukaansa on viitteitä siitä, että transformationaalinen johtajuus ja etenkin sen eri osa-alueiden yhteisvaikutukset tehostavat sitoutumista. (Soane, 2013 151.)

Tims, Bakker ja Xanthopoulou (2011) tutkivat esihenkilön johtamistyylin vaikutusta työntekijöiden päivittäiseen työhön sitoutumiseen. Heidän mukaansa työntekijöistä tulee sitoutuneempia, kun transformationaalinen johtajuus tehostaa työntekijöiden kokemaa optimismia (Tims ym., 2011) Myös Aryee ja Walumba (2012) tutkivat, missä määrin transformationaalinen johtajuus edistää työntekijöiden työhön sitoutumista. Heidän mukaansa transformationaalinen johtajuus edistää työntekijöiden työhön sitoutumista tehostamalla heidän työstään kokemaansa vastuullisuutta, merkityksellisyyttä ja innovatiivisuutta. Sen sijaan Zhu, Avolio ja Walumbwa (2009) tutkivat transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden työhön sitoutumisen suhdetta ja osoittivat, että transformationaalinen johtajuus liittyy sitoutumiseen myönteisesti etenkin, kun työntekijä on luova, innovatiivinen ja proaktiivinen.

Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu myös välittäjän roolin (*mediating role*) asemassa ja myös näissä tutkimuksissa on osoitettu, että transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä on joko osittainen tai täysi yhteys. Song, Kolb, Lee ja Kim (2012) tutkivat transformationaalista johtajuutta, työntekijöiden sitoutumista sekä organisatorisen tiedon luomista. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutuminen määrittää osittain sitä, kuinka transformationaalinen johtajuus vaikuttaa organisaation suoriutumisen edistämiseen tiedon tuottamisessa (Song, Kolb, Lee & Kim, 2012). Yuan, Lin, Shieh ja Li (2012) sen sijaan tutkivat transformationaalisen johtajuuden vaikutusta asiakassuhteiden kehittymisen rakentamisessa. Tutkimus osoitti, että transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen oli merkittävästi yhteydessä lisääntyneeseen työhön sitoutumiseen (Yuan, Lin, Shieh ja Li, 2012). Myös Vincent-Höper, Muser ja Janneck (2012) tutkivat transformationaalisen johtajuuden epäsuoraa vaikutusta subjektiiviseen ammatilliseen menestykseen niin, että työhön sitoutuminen toimi tutkimuksessa välittäjän roolissa. Työhön sitoutumisella osoitettiin olevan osittainen vaikutus transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden ammatillisen menestyksen välillä (Vincent-Höper ym., 2012).

On siis selvää, että muutamat tutkimukset ovat osoittaneet transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä olevan selvä yhteys. Tarkastelen seuraavaksi Shuck ja Herd (2012) näkemystä siitä, kuinka transformationaalisen johtajuuden teoria voi olla sopiva teoria käsitteellistämään behavioraalista sitoutumista, joka on tulos kognitiivisesta ja emotionaalisesta sitoutumisesta. He ovat tarkastelleet

tarkemmin transformationaalisen johtajuuden komponenttien vaikutusta työntekijöiden sitoutumisen osa-alueisiin. Artikkelin mukaan aikaisempi tutkimus osoittaa, että transformationaalisen johtajuuden ominaisuudet johtavat vastaaviin tuloksiin, kuten alhaisempaan aikomukseen vaihtaa työpaikkaa ja korkeampaan tuottavuuteen, jotka ovat samanlaisia kuin työntekijöiden sitoutumisen vaikutukset.

Idealisoiva vaikuttaminen innostaa ylempien tavoitteiden tunnistamiseen ja niihin keskittymiseen, mikä todennäköisesti kasvattaa työntekijän sitoutumista työhönsä kaikilla kolmella osa-alueella. Idealisoivaa vaikuttamista osoittava johtaja toimii roolimallina, joka elää omien tavoitteiden ja arvojen mukaan. Hän auttaa työntekijöitään ymmärtämään tavoitteiden taustalla olevat syyt ja näkemään omakohtaisesti, millainen käyttäytyminen johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. Idealisoivaa vaikuttamista käyttävä johtaja on näin saanut aikaan emotionaalista kiintymystä, mikä kasvattaa emotionaalista sitoutumista, jota alaiset tuntevat työtään kohti. (Shuck & Herd, 2012.)

Inspiroivan motivaation komponentin voidaan katsoa lisäävän työntekijöiden sitoutumista lisäämällä heidän itseluottamustansa saavuttaa haastavat tavoitteet. Johtajan inspiroiva motivaatio todennäköisesti vaikuttaa eniten työntekijän emotionaaliseen sitoutumiseen auttamalla työntekijää kokemaan innostusta johtajan kommunikoimia haastavia tavoitteita ja visiota kohtaan. Lisäksi johtajan inspiroiva motivaatio todennäköisesti kasvattaa työntekijöiden kognitiivista ja behavioraalista sitoutumista, koska se kommunikoi ja mallintaa tapoja, joiden avulla haastavat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Shuck & Herd, 2012) Myös Bailey ym. (2015) kirjallisuuskatsauksen mukaan työntekijät olivat sitoutuneempia silloin, kun heidän johtajansa olivat kannustavia, empaattisia ja inspiroivia.

Älyllinen stimulaatio vetoaa ensisijaisesti työntekijän kognitiivisen sitoutumisen osa-alueeseen. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja näkemään tavoitettavissa olevat ja innovatiiviset keinot tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tämä lisää työntekijöiden käsitystä siitä, että jos he ponnistelevat, he voivat saavuttaa heille tavoitteita, jotka ovat heille merkityksellisiä. Kognitiivisen sitoutumisen lisäksi tämä selkiytynyt motivaatioyhteys voi lisätä työntekijöiden emotionaalista ja behavioraalista sitoutumista, koska yhteydet auttavat työntekijöitä kokemaan ja löytämään arvoa tavoitteen saavuttamisen onnistumisessa. (Shuck & Herd, 2012.)

Shuck ja Herd (2012) uskovat yksilöllisen kohtaamisen komponentin olevan erityisen tärkeä työntekijöiden emotionaalisen, kognitiivisen ja behavioraalisen sitoutumisen edistämisen kannalta. Yksilöllistä harkintaa käyttävä johtaja auttaa käytöksellään rakentamaan ainutlaatuisen ja positiivisen suhteen alaistensa kanssa sekä auttamaan näitä samaistumaan johtajaan ja hänen tavoitteisiinsa. Työntekijät, joilla on positiivinen suhde esihenkilönsä kanssa, joka rohkaisee, valmentaa ja mentoroi heitä jatkuvasti kehittymään saavuttaakseen täyden potentiaalin, ovat todennäköisesti enemmän emotionaalisesti, kognitiivisesti ja behavioraalisesti sitoutuneita työhönsä. (Shuck & Herd, 2012.) Myös Walumbwa ja Hartnell (2011) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että työntekijöiden samaistuminen johtajaan, joka käyttää enemmän transformationaalista johtajuutta, on yhteydessä työntekijöiden kasvaneeseen itseluottamukseen ja suorituskyykyyn.

Kandidaatin tutkielman puitteissa tässä tutkielmassa johtajuuden käsittely keskittyy transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Johtajuuden tarkastelun yhteydessä on kuitenkin syytä huomata, että myös muiden johtajuustyylien vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu. Carasco-Saul, Kim ja Kim (2014) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä suhdetta käsitteleviä artikkeleita. Heidän mukaansa johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen suhdetta ei kuitenkaan ole tutkittu laajasti, vaikka monet organisaatiot investoivat merkittäviä resursseja uudelleenkouluttamiseen, kehittämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen (Carasco-Saul ym., 2015). Transformationaalisen johtajuustyylin lisäksi autenttisen johtajuuden (*authentic leadership*) piirteillä, kuten voimaantumisella ja samaistumisella esihenkilön kanssa, on todettu olevan myönteinen suhde työntekijöiden sitoutumiseen (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Autenttinen johtajuus vaikuttaa myös epäsuorasti työhön sitoutumiseen edistämällä psykologista omistajuutta (*psychological ownership*) organisaatioissa (Alok & Israel, 2012). Alarconin, Lyonsin ja Tartaglian (2010) mukaan johtajuuden avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, kun johtajuus selkeyttää rooleja ja edistää organisaatiokulttuuria. Lisäksi Xu ja Thomas (2011) ovat todenneet, että suhdelahtöisen johtamisen (*relationship-oriented leadership*) ja tehtävelähtöisen johtamisen (*task-oriented leadership*) osa-alueet sekä johtajuuden asema itsessään liittyvät positiivisesti sitoutumiseen.

## 2.3 Etätyö johtamisen kontekstina

Suomen työlainsäädännössä ei ole etätyön yleistä määritelmää (Salli, 2012, 95; Helle, 2004, 42). Vilkmanin (2016, 11) mukaan etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä. Yleisimmin etätyöllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä työskentelee kotona tai muussa itse valitsemassaan paikassa joko kokonaan tai osittain (Helle, 2004, 42). Etätyötä voidaan tehdä jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti ja sille on tyypillistä tietotekniikan käyttö. Luonteensa puolesta etätyötä voitaisiin pääasiassa tehdä myös työpaikalta käsin. (Vilkman, 2016.) Myös Salli (2021, 95) painottaa, että etätyö on nimenomaan työtä, jota tehdään vaihtoehtoisessa paikassa varsinaisen työpaikan sijasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri luonteeltaan sellaiseen työhön, jota voitaisiin tehdä myös fyysisestä työpaikasta käsin.

Etätyö tarjoaa paljon etuja niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Vilkmanin (2016) mukaan tarjoamalla etätyötä organisaatio voi houkuttaa osaavampaa työvoimaa, ja työntekijät viihtyvät organisaation palveluksessa pidempään. Etätyö houkuttaa työntekijöitä, koska se mahdollistaa muun elämän ja työn yhteensovittamisen paremmin. Vilkman (2016) kertoo, että joustavia työskentelymuotoja, kuten etätyötä, arvostetaan niin paljon, että työpaikkaa ei haluta herkästi vaihtaa. Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan etätyöntekijältä kuitenkin edellytetään vastuullisuutta, kykyä itsenäiseen työskentelyyn sekä työn ja vapaa-ajan rajaamista.

Työnantajan kannalta etätyön mahdollisuus voi siis olla yksi merkittävä tekijä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Etätyö kuitenkin pitää sisällään myös haasteita johtajille, jotka liittyvät muun muassa vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen (Vilkman, 2016). Työn sujumiseksi tarvitaan Tilastokeskuksen (2017) mukaan sääntöjä, toimivia palaverikäytäntöjä, yhteisöllisiä työvälineitä sekä niiden aktiivista käyttöä; etätyön edellytyksiksi nostetaan toimiva teknologia, tietoturvan varmistaminen sekä työnantajan ja työntekijän välisen luottamus. Lisäksi etätyöympäristön tulee olla terveellinen, turvallinen ja työhön sopiva.

Työnantajan kannalta on myös huomioitava, että johdon ja valvonnan muodot ja tavat muuttuvat. Etätyössä fyysisen läsnäolon puuttuessa työn johto tai valvonta ei voi olla yhtä laajaa ja yksityiskohtaista kuin työnantajan tiloissa. Tämän takia toimivan etätyön edellytys on ennen kaikkea luottamus työntekijän ja työnantajan välillä. Työnantajan on

voitava luottaa siihen, että työntekijä tekee työnsä kunnolla, vaikka tietoa työpöydän ääressä käytetyistä tunteista ei ole. (Helle, 2004, 129.) Vilkmanin (2016) mukaan etätyössä hyvän johtamisen perustana ovatkin luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, jotka kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa. Muutokset siinä, miten työtä johdetaan riippuvat kuitenkin pitkälti työn luonteesta ja työpaikalla jo käytössä olevista johtamistavoista. Lisäksi suuri osa johtamisesta tapahtuu jo valmiiksi tietoverkoissa ja sähköpostin välityksellä. (Helle, 2004, 130.)

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 161). Luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin kuvaamaan johtajien kokemuksia niin työntekijöiden sitoutumisesta kuin sitoutumisen johtamiseen osallistumisesta etätyön kontekstissa, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 161).

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelun suuri etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajien vastauksia myötäillen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 205). Haastattelusta joustavaa tekee se, että kysymykset voidaan esittää tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessä. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Lisäksi on eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville, mitä haastattelu koskee. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihepiirit ja kysymyksiä haastateltavat eivät tienneet etukäteen. Haastattelussa haastattelijalla on myös mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85–86.) Tämä on erityisen hyvä tutkittavan aiheen kontekstin kannalta, sillä tutkija pystyy tarkentamaan aiheet haluamaansa kontekstiin.

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelujen aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Sen sijaan kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat vaihdella. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 208.) Tämä mahdollistaa sen, että saadaan parhaiten esiin haastateltavien kokemukset tutkittavasta aiheesta ja voidaan soveltaa kysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä tutkijan parhaaksi katsomalla tavalla haastattelun aikana. Hirsijärvi ja Hurme (2008) mukaan puolistrukturoiduille menetelmille onkin ominaista, että haastattelussa jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta kaikki eivät ole.

### 3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitiin johtaja-asemassa työskenteleviä esihenkilöitä, jotka ovat toimineet esihenkilöinä organisaatiossaan jo useamman vuoden ajan ja ennen etätyön yleistymistä. Kaikki haastateltavista olivat tehneet etänä töitä jo ennen koronapandemiaa, mutta etätyö on ollut kuukaudessa satunnaista. Koronapandemian aikana johtajat ja heidän tiimensä työskentelivät täysin etänä ja haastatteluajankohtana oli siirrytty työmalliin, joka sisälsi etä- ja lähityöpäiviä. Kaikki haastateltavista kuitenkin tekivät etätöitä enemmän nyt kuin pandemiaa edeltävänä aikana, ja vahva, kokonaisvaltainen kokemus pidemmästä etätyöjaksosta oli tuoreeltaan muistissa. Haastatteluissa keskityttiin aiheiden käsittelyyn juuri etätyön kontekstissa. Haastatteluissa esitettyjen kysymysten tukena käytettiin haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelujen keskeiset tiedot on esitetty koottuna taulukossa 1.

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Litteraatti	Työasema
Haastateltava 1 (H1)	19.10.2022	35 min	7 sivua	Kenttätoimen johtaja
Haastateltava 2 (H2)	26.10.2022	43 min	9 sivua	Opintojohtaja
Haastateltava 3 (H3)	28.10.2022	1 h 3 min	10 sivua	Sisältöjohtaja

Haastattelut tutkimusta varten suoritettiin lokakuun 2022 aikana. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin videokuvan avulla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin niiden litterointia varten. Litteroinnit suoritettiin pikimmiten haastatteluiden jälkeen ja litteroiduista teksteistä poistettiin henkilöiden nimet ja muut anonyymiteetin säilymistä vaarantavat ilmaisut.

### 3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluiden pohjalta saatua aineistoa analysoitiin abduktiivisen, eli teoriaohjaavan sisältöanalyysin avulla. Abduktiivisessa päättelyssä kerättyä empiiristä aineistoa pyritään yhdistelemään teoriassa käsiteltyyn aiempaan tietoon (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136).



Lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, jo tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut ja lukemalla ne useasti läpi. Sisällönanalyysia varten haastatteluiden lukemisessa pyrittiin keskittymään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin asioihin. Aineiston analysointi on toteutettu kahdessa osassa ja työntekijöiden sitoutumisen kokemusta ja työntekijöiden sitoutumisen johtamiseen osallistumista etätyössä on tutkittu hieman toisistaan poikkeavin menetelmin.

Johtajien kokemusta työntekijöiden sitoutumisesta käsiteltiin teoriaohjaavasti, kun aihetta analysoitiin teoriassa esitettyjen kognitiivisen, emotionaalisen ja behavioraalisen sitoutumisen avulla. Näiden lisäksi sitoutumisen tarkasteluun muodostettiin sosiaalisen sitoutumisen luokka, joka nousi keskeiseksi teemaksi työntekijöiden sitoutumisesta puhuttaessa.

Sitä, kuinka johtajat osallistuvat työntekijöiden sitoutumisen johtamiseen etätyössä, on tutkittu ensin aineistolähtöisesti muodostamalla käsitteellinen näkemys ilmiöstä, jonka löydökset myöhemmin yhdistetään olemassa olevaan teoriaan johtopäätösten vaiheessa abduktiivisen päättelyn avulla. Taulukko 2 työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta on toteutettu aineistolähtöisesti kolmivaiheisen prosessin avulla. Ensin aineistosta on pelkistämisen avulla etsitty ilmaisuja johtajien kokemuksista siitä, kuinka esihenkilötyö ja heidän oma toimintansa voi tukea työntekijöiden sitoutumista. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset ilmaisut pois ja etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Tämän jälkeen aineisto on klusteroitu, eli ryhmitelty, jolloin alkuperäisilmaukset läpikäydään ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka samankaltaisuuksien mukaan jaetaan ryhmiin ja yhdistetään eri luokiksi, alaluokiksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 124). Lopuksi aineisto on käsitteellistetty, eli erotettu tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostettu teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125).

Taulukko 2 Sisällönanalyysi työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Työnteon puitteet	Edellytykset työn tekemiselle	Asioiden johtamisen keinot	Työntekijöiden sitoutumisen johtaminen etätyössä
Vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteet			
Pelissäntöjen asettaminen			
Tavoitteista keskustelu	Tavoitteiden saavuttaminen		
Realististen tavoitteiden asettaminen			
Henkilökohtaiset palaverit	Työntekijän kehittäminen		
Työntekijän tunteiden huomioiminen			
Kehittävän palautteen antaminen			
Kiittäminen	Arvostuksen osoittaminen		
Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen			
Joustaminen			
Kuulluksi tuleminen			
Oikeudenmukaisuus	Luottamuksellisen ympäristön luominen		
Tasapuolisuus			
Luottamuksen arvoinen toiminta			
Tasa-arvoinen toiminta			
Johdonmukainen toiminta			
Työyhteisön tärkeyden huomiointi	Keskusteleva päätöksenteko	Sosiaalisuuden johtamisen keinot	
Osallistaminen			
Yhteinen keskustelu			
Yhdessä tekeminen			
Aika vapaalle keskustelulle	Työyhteisöllisyyden ylläpitäminen		
Sosiaalisten kohtaamisten järjestäminen			

Tutkimustulosten käsittely on jaettu työssä kahteen keskeiseen aiheeseen, työntekijöiden sitoutumiseen etätyössä ja työntekijöiden sitoutumisen johtamiseen etätyössä. Tutkimustuloksissa esitetään haastatteluista kerättyjä sitaatteja. Aluksi esitetään tulokset työntekijöiden sitoutumisesta etätyössä. Sitoutumisen osalta tulosten esittely jaetaan sitoutumisen ulottuvuuksiin, joita ovat kognitiivinen, emotionaalinen, behavioraalinen ja

sosiaalinen sitoutuminen. Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvattiin sitoutumisen ulottuvuuksien osalta kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioraalinen sitoutuminen. Sosiaalisen sitoutumisen ulottuvuus sen sijaan nousi aineistosta keskeisenä sitoutumisen kokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Sitoutumisen käsittelyn jälkeen tuloksissa siirrytään toiseen keskeiseen aiheeseen, eli työntekijöiden sitoutumisen johtamiseen etätyössä. Tämän aiheen osalta tulosten käsittely on jaettu aineistosta nousseisiin pääluokkiin, joita ovat asioiden johtamisen keinot, kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot ja sosiaalisuuden johtamisen keinot. Pääluokat ovat nähtävissä myös taulukosta 2. Tulosten lopussa esitetään myös johtajien näkemyksiä lähityön välttämättömyydestä. Lähityön välttämättömyyttä käsitellään omassa alaotsikossaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Työntekijöiden sitoutuminen etätyössä

Haastateltavien näkemykset työntekijöiden sitoutumisesta etätyössä olivat melko yhteneväiset. Työntekijöiden koettiin olevan pääsääntöisesti sitoutuneita etätyössä, joka erilaisen kontekstin vuoksi muutti niin johtajan toimintatapoja kuin työntekijöiden työnteon vaikuttamismahdollisuuksiakin.

*Kyllä musta työntekijät ovat sitoutuneita, että etätyöllä ei oo ollut merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen ja tietenkin ne samat tavoitteethan meillä on. -H1*

*Ne on tosi sitoutuneita. -H2*

Etätyön erilainen konteksti työn tekemiselle on johtanut siihen, että haastateltavat ovat ottaneet johtamisessaan käyttöön uusia viestintäkanavia, toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka vaikuttavat oleellisesti myös siihen, miten työntekijät tekevät työtään. Vaikka koettiin, että työntekijät olivat pääsääntöisesti yhtä sitoutuneita etätyössä, kun aikaisemmin lähityössä, haastateltavat kokivat, että etätyössä sitoutuminen rakentuu eri keinojen avulla kuin aikaisemmin lähityössä.

*Sanotaanko näin, että kyllä mä koen, että ne [työntekijät] on ihan yhtä sitoutuneita, mutta se ei tapahdu ehkä niillä työkaluilla, missä me kohdataan toinen toisemme. -H2*

*Eli se on muuttanut muotoaan, mutta kyllä mä näkisin, että ihan yhtä sitoutuneita ollaan kuitenkin. -H2*

Etätyön lisäämän autonomian ja joustavuuden koettiin olevan myönteisesti yhteydessä sitoutumiseen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Etätyön katsottiin lisänneen joustoa, kun työpäivän voi etänä pitkälti rakentaa itselleen mieluisella tavalla. Etätyön koettiin myös mahdollistavan sen, että työpäivän aikana voi helpommin irtautua muiden aktiviteettien tekoon ja näin ollen helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

*Toisaalta se [etätyö] myös lisää työ viihtyvyyttä ja hyvinvointia, koska siinä on enemmän pelivaraa työntekijällä kuitenkin sen työajan käyttöön. -H2*

*Työelämän joustohan on paljon isompaa mitä se on ollut ikinä. [Etätyössä] Pystyt itse määrittelemään sun työaikoja ja siinä samassa viemään lapsia harrastuksiin ja hoitelee hommia ja tekee ruokaa, pesee pyykkii samalla, kun sä oot jossain Teams-kokouksessa, jolloin siinä alkoi näyttäytyä myöskin niitä tosi hyviä ja tehokkaita puolia. -H3*

Eräs haastateltavista koki muiden vastaajien tapaan, että työntekijöiden sitoutuminen heidän työhönsä ei ollut erilaista etätyön myötä, koska työn tarkoitus ei ole etätyöstä huolimatta muuttunut. Hän kuitenkin koki, että yleisesti nykyinen etätyötilanne on johtanut siihen, että työpaikkaa vaihdetaan herkemmin. Hänen kokemansa mukaan työyhteisön sosiaalisuuden vähentyminen, eläväiset työmarkkinat ja aktiiviset headhunterit ovat olleet osasy s siihen, että työntekijöiden sitoutuminen on heikentynyt etätyön lisääntymisen myötä.

*Me aina lunastetaan niitä lupauksia mitä asiakkaalle on annettu, mutta sitten mitä sitoutumiseen muuten, niin ehkä herkästi saatetaan mieltiä, että onko tää sitä duunia, mitä mä haluan nyt tehdä. -H3*

Seuraavissa työntekijöiden sitoutumista tarkemmin käsittelevissä alakappaleissa eritellään työntekijöiden sitoutumista teoriassa esitettyjen ulottuvuuksien mukaisesti. Sitoutumisen ulottuvuuksia ovat kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioraalinen sitoutuminen (Macey & Schneider, 2008; Rich ym., 2010; Shuck & Reio, 2011). Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys nousi kaikkien haastateltavien vastauksista esiin keskeisenä teemana, jonka koettiin olevan yhteydessä sitoutumiseen etätyössä. Teoriassa esiin tulleiden sitoutumisen ulottuvuuksien rinnalle nostettiin käsittelyyn myös sosiaalinen sitoutuminen, jonka johtajat kokivat olennaiseksi osaksi työssä olemisen kokonaisvaltaista kokemusta.

#### 4.1.1 Kognitiivinen sitoutuminen

Työntekijöiden kokema työn merkityksellisyys katsottiin olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Johtajat kokivat, että työntekijät pitävät tekemäänsä työtä merkityksellisenä myös etätyössä eikä merkityksellisyyden kokemuksen suhteen ollut tapahtunut muutoksia pidemmän etätyöjakson aikana. Yleisesti koettiin, että palaute asiakkaiden suunnalta vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden kokemaan merkityksellisyyteen ja palaute on samanlaista riippumatta siitä, tehdäänkö työtä etänä vai ei.

*Ei etätyöllä ole poikkeusta merkityksellisyyteen. Siinä ei ole, että onko se etänä vai livenä. -H1*

*Me tehdään kumminkin asiakkaille työtä, niin se merkityksellisyys tulee siitä, että se asiakas saa merkityksellisiä ja vaikuttavia sisältöjä ja sitten saadaan semmoista palautetta suoraan myös asiakkaalta, niin joo. Välillä voi tuntua, että tehdään merkityksetöntä, mutta sitten henkilöstötyytyväisyys tutkimuksessakin, niin meidän ihmiset kyllä kokee työtä merkitykselliseksi. -H3*

Eräs haastateltavista kuitenkin koki, että myös hänen antamansa positiivinen palaute vaikuttaa työntekijöiden kokemaan merkityksellisyyteen. Välitön palautteen antaminen kuitenkin on etätyön myötä vähentynyt, kun kasvokkain tapahtunut kohtaaminen on vähentynyt.

*Ehkä semmoinen positiivisen palautteen antaminen on ihan vaan pakostakin vähentynyt ja varmasti se tietyllä tavalla osin vaikuttaa merkityksellisyyteen. -H2*

Kognitiivisen sitoutumisen osalta koettiin, ettei keskeinen merkityksellisyyden kokemus ollut muuttunut etätyössä. Työn itsessään koettiin luovan merkityksellisyyden kokemusta työtä kohtaan eikä tämä ollut etätyössä erilaista, mikä kävi ilmi myös henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista.

#### 4.1.2 Emotionaalinen sitoutuminen

Työntekijöiden usko organisaation missioon ja yrityksen tulevaisuuteen ei ollut muuttunut etätyön myötä. Johtajille välittyi kokemus, että työntekijät suhtautuvat yrityksen missioon ja yrityksen tulevaisuuteen myönteisesti ja luottavaisin mielin.

*Sanotaanko näin, että meidän työntekijämme on tosi sitoutuneita. Ja todella innostuneita, että tää on kaikille semmoinen yhteinen yhteinen missio, että meillä ei ole siinä mitään epäselvää. -H2*

*Kyllä suhtautuu siihen [missioon] hyvin vakavasti – mitä tehdään, niin se on kyllä semmoinen missio, jota me kaikki halutaan tehdä. -H3*

Usko organisaation tulevaisuuteen oli erään haastateltavan mukaan jopa vahvistunut etätyön myötä, kun etätyötilanteen myötä syntyi uusia haasteita, jotka pakottivat yrityksen löytämään ja omaksumaan uusia tapoja toimia. Kokemuksen muodostumiseen toisaalta vaikuttaa myös maailmantilanne eikä ainoastaan työn tekeminen uudessa kontekstissa.

*Epävarmoja aikoja on, mutta luottavaisin mielin, kun me selvittiin koronasta niin kyllä me selvitään muustakin. -H1*

Haastateltavat kokivat myös, että työntekijät ovat sijoittaneet ylimääräisiä henkilökohtaisia resursseja työtehtävien suorittamiseksi etätyössä. Henkilökohtaisia resursseja olivat muun muassa lisätyön tekeminen sekä tietotaidon sijoittaminen uuden oppimiseen.

*Nyt niin kun nää uudet tavat toimia, niin musta se on tuonut semmoista lisää intoa kouluttautua ja perehtyä erilaisiin tapoihin toimia ja toteuttaa asioita. -H2*

Pandemian alku loi yrityksiin hetkellistä epävarmuutta, joka oli johtajien kokemuksen mukaan selätetty ja usko organisaation missioon ja tulevaisuuteen oli hyvällä mallilla. Etätyö pakotti yrityksiä omaksumaan uusia toimintatapoja, joiden hyödyntäminen jopa kasvatti työntekijöiden halua kehittää itseään.

### 4.1.3 Behavioraalinen sitoutuminen

Johtajat kokivat, että työntekijöiden suoriutuminen etätyössä oli hyvää eikä etätyön tekeminen vaikuttanut heikentävästi työntekijöiden suorituskykyyn. Työssä suoriutuminen nähtiin yksilökohtaisena kokemuksena ja työn aikataulujen katsottiin vaikuttavan osaltaan siihen, että työt tulevat tehdyksi ajallaan samalla tavalla kuin aikaisemmin lähityössä.

*Se on vähän yksilöllistä, joidenkin kohdalla saa enemmän aikaan etätyössä ja jotkut saa vähemmän. Niin konttorilla keskeytetään useammin, niin yleisesti etänä saadaan enemmän aikaan. -H1*

*Ihan samanlaista samalla lailla aika tiukassa deadline ja missä tahansa tekee työtä niin sun on pakko suoriutua siinä annetussa ajassa ja siinä laadussa mitä on määrä tehdä töitä, että ei vaikuta kyllä siihen [suoriutumiseen]. -H3*

Kahden haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden suorituskyky on jopa lisääntynyt etätyössä, mikä näkyy lisääntyneenä tehokkuutena ja työn tuottavuutena. Tehokkuus etätyössä oli johtajien mukaan aika ajoin niin tehokasta, että heidän täytyi alkaa seuraamaan työntekijöidensä työaikoja, jotta aikaa jäisi riittävästi myös palautumiselle.

*Mä näen sen, että se on kyllä ollut hyvää [suoriutuminen etätyössä], mutta siinä on sitten taas se huoli siitä, että ihmiset tekee välillä ehkä vähän liikaakin. -H2*

*Sit ku tää aika meni eteenpäin niin sittenhän se tehokkuus hujahti äärimmilleen esimerkiksi meidän tiimissä, niin meidän ihmisten työajat lähti venymään. Meidän piti alkaa ihan oikeasti sitten rajoittamaan sitä työntekoa tekoa, että sehän ryöpsähti sitten ihan sen loppuvaiheessa sitten siihen, että se etätyö vei kaiken. -H3*

Behavioraalisen sitoutumisen osalta koettiin, että tuottavuus on yleisellä tasolla jopa kasvanut etätyössä, vaikka työstä suoriutuminen ja työn tuottavuus ovat yksilökohtaisia kokemuksia. Kahden haastateltavan kokemuksista kävi ilmi, että joidenkin kohdalla



tuottavuus on huolettavassa kasvussa. Huoli syntyy riskistä, että työntekijä käyttää liikaa voimavarojaan työntekoon, jolloin työntekijän yleinen jaksaminen heikkenee.

#### 4.1.4 Sosiaalinen sitoutuminen

Sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteisöllisyys nousivat kaikista haastatteluista esiin keskeisenä teemana, kun puhuttiin työntekijöiden sitoutumisesta. Sosiaalisuuden koettiin olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja kaikkien haastateltavien vastauksista välittyi, että sosiaalisuuden väheneminen on keskeinen haaste työntekijöiden sitoutumiselle etätyössä. Etätyössä työn tekeminen on muuttunut pitkälti itsenäiseen muotoon, jolloin sosiaalisen kanssakäymisen hyödyt, kuten palautuminen ja toisaalta työyhteisön tuki on vähentynyt.

*Fyysinen semmoinen läsnäolo, että siitä jää etenkin kaikki se sosiaalinen pois. Sitten se osallistuminen siellä on helpompaa olla passivoita kuin aina voi laittaa yhtäkkiä pois päältä ton kameran. -H1*

*Semmoinen yhteisöllisyys on vähän kärsinyt. -H2*

*Mä luulen, että sielläkin niin kun kipuillaan tällä hetkellä joidenkin asioiden suhteen just sitä, että ei ole työkaveria tai työkavereita kenen kanssa voisi jutella asioista. -H2*

Eräs haastateltavista oli kokenut työntekijöiden sitoutumisen heikenneen etätyön lisääntymisen myötä. että työntekijät vaihtoivat työpaikkaa etätyön aikana ja hän koki haasteena olevan sosiaalisten liimapisteiden väheneminen.

*Se työyhteisön se sosiaalisuus ja se työyhteisöllisyys on vähentynyt ja siinä että on tehty paljon yksin töitä tai yksilötöitä omissa kuplissa, niin kyllä se on vaikuttanut siihen, että ne liimapisteet on niinku irronnut helpommin. Ja helpompi lähteä katsomaan mitä muualla on nyt paljon mahdollisuuksiakin ihmisille. -H3*

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen katsottiin myös vaikuttaneen siihen, että työn tekeminen on osaltaan hankaloitunut, kun nopeat ajatusten vaihdot ja työkavereiden tukeminen on jäänyt vähemmälle ja yhteydessä tulee olla viestikanavia pitkin.

## 4.2 Työntekijöiden sitoutumisen johtaminen etätyössä

Esihenkilötyön rooli koettiin työntekijöiden sitoutumisen kannalta erittäin tärkeäksi. Kaikkien haastateltavien vastauksista välittyi, että esihenkilötyöllä on iso merkitys työntekijöiden sitoutumisen kannalta ja he tiedostavat sen omassa toiminnassaan. Tämän ajatuksen kiteyttää hyvin erään haastateltavan kommentti esihenkilötyön merkityksestä työntekijöiden sitoutumiselle.

*Todella tärkeä, esimies ei voi ja ei pidäkään tehdä alaisten työtä, mutta voi vaikuttaa, miten he tekevät töitänsä ja millaisella asenteella ja sitoutumisella. -H1*

Aineiston perusteella nousi esiin johtajien käsitys siitä, mitkä tekijät he kokevat vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen etätyössä ja miten he ovat osallistuneet näiden tekijöiden johtamiseen etätyössä. Lisäksi aineistosta nousi esiin keinoja, toimintatapoja ja johtajan ominaisuuksia, joiden avulla johtajat ovat kokeneet voivansa tukea työntekijöiden sitoutumista etätyössä. Tämän aineiston analyysin pohjalta pystyttiin tunnistamaan erilaisia keinoja, joiden avulla johtajat ovat edistäneet toiminnallaan sitoutumisen toteutumista etätyössä. Aineiston perusteella on muodostettu kolme erilaista etätyössä tapahtuvan työntekijöiden sitoutumisen johtamisen yläluokkaa, joita ovat asioiden johtamisen keinot, kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot sekä sosiaalisuuden johtamisen keinot.

### 4.2.1 Asioiden johtamisen keinot

Asioiden johtamisen keinoina, jotka tukevat työntekijän sitoutumista, nousi esiin edellytykset työn tekemiselle sekä tavoitteiden saavuttaminen. Edellytykset työn tekemiselle etätyössä muodostuvat työnteon puitteiden, vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteiden sekä pelisääntöjen asettamisen johtamisesta. Työnteon edellytykset näyttäytyivät aineistossa sitoutumisen perustana, joka mahdollistaa työntekijöille niin itse työn tekemisen kuin sitoutumisen etätyön kontekstissa. Kaikkien haastateltavien vastauksista nousi esiin edellytyksiä työn tekemiselle etätyössä. Eräs haastateltavista nosti sen keskeiseksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi.

*He kokevat, että he pystyy tekemään tavallaan niin kun sitä työtä sillä tavalla, että se on tuloksellista että kaikki ne puitteet niinku työnantajan puolestaan sillä lailla kunnossa, että niillä on edellytykset menestyä ja edellytykset tehdä sitä hyvin. -H2*

Kaikki haastateltavista olivat tukeneet etätyön tekemistä siten, että työntekijät olivat saaneet luoda itselleen etätyöpaikkaan puitteet työn tekemiselle muun muassa työtuolien tarjoamisen myötä. Näin ollen työnteon puitteet tukevat työn tekemistä etätyössä.

*Jokainen on saanut rakentaa niinku työnantajan kustannuksella itselleen oman työpisteen elikkä ne on saanut isot näytöt ja on saanut ostaa hyvät työtuolit työpöytänsä. Työpöytää nyt ei olla ostettu, että jokaisella sellainen on ollut ja koneet on, että kaikki pitäisi olla kunnossa. Kaikilla on myöskin työnantajan kustantamat nettiyhteydet, jotka on hyvät, että siltä osin kaikki toimii ja sitten on kaikki Teamsit ja kaikki on ladattu, että kaikilla on niinku mahdollisuus työskennellä. -H2*

Työnteon edellytyksiin lukeutuu myös vuorovaikutus- ja viestintäkäytänteet, joita nousi esiin jokaisen johtajan vastauksista. Kommunikointiin liittyvät käytännöt luovat edellytykset kommunikoinnille ja näin ollen työn tekemiselle etätyössä mahdollistaen viestinnän niin esihenkilön kuin kollegoiden kesken. Etätyössä oli omaksuttu uusia viestintäkanavia ja käytäntöjä viestintään liittyen. Erään haastateltavan mukaan he olivat sopineet kommunikoinnissa kollegoiden kanssa vasteajan, mikä helpotti työn tekoa. Aineistosta nousi esiin myös se, että viestintäkanavia oltiin suunnattu tiettyjen asioiden viestimiseen, mikä selkeyttää kommunikointia

Lisäksi työnteon edellytyksiin lukeutuu oleellisena myös yhteiset pelisäännöt etätyössä, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhtäläiset edellytykset työn tekemiselle ja sujuvoittaa tiimien työntekoa, kun toimintaohjeet ovat samat kaikille. Kaksi haastateltavista oli muun muassa sopineet etäkokouksien osalta, että videokokouksissa tulee pitää kameraa päällä.

*Eli että etätyö toimii, vaikutukset on siihen, että ohjeistamiseen ja viestinnän määrä ja semmoinen yhteisten pelisäännöt tulee entistä tärkeimmiksi. -H3*

Työnteon edellytyksien lisäksi tavoitteisiin pääseminen koettiin työntekijöiden sitoutumista edistävänä tekijänä. Tavoitteisiin pääsemisen koettiin myös tukevan esihenkilön työtä.

*Tietysti se, että pääsee tavoitteisiin ja sitten saa bonareita, niin on se yks tärkeä asia mikä sitouttaa ja tukee sitä esihenkilön työtä. -H3*

Johtajia haastateltiin siitä, kuinka tavoitteista keskustellaan ja kuinka työntekijöitä tuetaan tavoitteisiin pääsyssä etänä tehtävässä työssä. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että tavoitteista keskustelu ja se, kuinka tavoitteisiin pääsemistä tuetaan etätyössä, eivät ole erilaisia työnteon sijainnista riippuen. Tavoitteista tulee kuitenkin keskustella etätyössä ja ne tulee asettaa realistisiksi työtehtäviin nähden.

Eräs haastateltavista kuitenkin koki, että tavoitteista keskusteleminen ei ole yhtä järjestäytynyttä etätyössä ja väliarviointi tavoitteiden suhteen on heikompaa etänä tehtävässä työssä.

*Se semmoinen väliarviointi, että mehän asetettiin tällaisia tavoitteita, että ollaanko me nyt näissä tavoitteissa, niin se on heikommalla nyt kun tehdään etänä, että se selkeästi kärsii. -H2*

Asioiden johtamisen keinoja etätyössä ovat työnteon edellytykset ja tavoitteiden saavuttaminen. Työnteon edellytyksiä toteutettiin tarjoamalla työnteon puutteet, luomalla kommunikoinnin käytännöt ja asettamalla pelisäännöt etätyöhön. Tavoitteiden saavuttaminen katsottiin siis työntekijöiden sitoutumista tukevaksi keinoksi ja pääsääntöisesti tavoitteista keskusteltiin samalla tavalla lähi- ja etätyössä. Erään haastateltavan mukaan tavoitteista keskusteleminen toteutui heikommin etätyössä, mutta tavoitteet ja niistä keskustelu koettiin kuitenkin tärkeäksi.

#### **4.2.2 Kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot**

Kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot tukevat työntekijöiden sitoutumista kehittämällä työntekijää, osoittamalla arvostusta ja luomalla luottamuksellisen ympäristön etätyössä. Työntekijöiden kehittäminen muodostuu henkilökohtaisista palavereista, työntekijän tunteiden huomioimisesta ja kehittävän palautteen antamisesta. Aineistosta nousi esiin useaan otteeseen se, että sitoutumisen edistämiseksi johtamisen

tulee olla kehittävää ja tätä voidaan edistää muun muassa kehittävän palautteen antamisella. Yleisesti kehittymisen katsottiin tukevan työntekijän sitoutumista, koska he kokevat oppivansa ja kehittyvänsä omassa työssään, mikä lisää kokemusta ammatillisen hyvän saavuttamisesta. Työntekijän kehittymiseen liittyen eräs vastaajista koki tärkeäksi sen, että työntekijöille tarjotaan oikeus ja mahdollisuus kouluttautua.

Työntekijän tunteiden huomioinnin osalta tärkeäksi asiaksi nostettiin esiin henkilökohtaiset palaverit, joiden avulla ymmärretään yksilökohtaisesti, kuinka työntekijää voi kehittää. Eräs haastateltavista myös mainitsi, että etätyössä kuulumisia tulee kysellä useammin työntekijöiltä, jotta yksilölliset tarpeet nousevat paremmin esiin. Tarpeiden avulla johtaja voi havaita, mikäli työntekijä tarvitsee esimerkiksi lisää tukea toiminnassaan.

Arvostuksen osoittamiseen viittaavat keinot, kuten kiittäminen esihenkilön toimesta, koettiin vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen etätyössä. Myönteisen palautteen merkityksen koettiin korostuvan etätyössä, jossa ollaan pitkälti yksin.

*Kun sanotaan, että miten paljon työntekijöille merkitsee kiittäminen ja kaikki tällöinen, niin mä oon huomannut sen, että aika iso merkitys. Ehkä varsinkin etätyössä se korostuu siitä syystä, kun sä et saa sitä feedbackia, että kun sä oot siellä etätyössä niin paljon niin sä oot aika yksin. -H2*

Arvostusta voidaan osoittaa etätyössä myös joustamalla ja täten tarjoamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työn tekemiseensä. Etätyö mahdollistaa sen, että työaika ja työn tekemisen tapoja voi käyttää vapaammin. Eräs haastateltavista esimerkiksi kertoi, että hänen puolestaan työntekijät voivat käyttää työaika vapaasti, kunhan työ tulee tehdyksi ajallaan ja hyvin. Joustaminen osoittaa johtajan puolelta arvostusta työntekijään ja hänen tapansa tehdä työtä kohtaan.

*Nyt pystytään niinku joustamaan, että he kokevat, että työtä arvostetaan myös sillä tavalla, että he voi itse vaikuttaa siihen omaan työn tekemiseen. -H2*

Luottamuksellisen ympäristön luominen viittaa siihen, että aineiston perusteella nousi esiin useita johtamisen ominaisuuksia, jotka yhdistettiin työntekijöiden sitoutumisen tukemiseen etätyössä. Johtamisen ominaisuudet, kuten oikeudenmukaisuus,

tasapuolisuus ja luottamuksellisuus vaikuttavat oleellisesti sellaisen ympäristön luomiseen, joka tukee työntekijöiden sitoutumista. Johtajat kokivat, että heidän tulee olla etätyössä johtamisessaan oikeudenmukaisia, tasa-arvoisia, johdonmukaisia ja tasapuolisia. Eräs kuvasi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavaa ympäristöä seuraavasti:

*Se yhteinen fiilis ja sellainen tasa-arvoinen, oikeudenmukainen henki, josta me ollaan puhuttu paljon aina työpaikalla, että me halutaan, että meillä on hyvä tunnelma. Sen tunnelman, kun pystyy rakentamaan semmoiseksi positiiviseksi ja semmoiseksi luottamukselliseksi, niin se kantaa tosi pitkälle. Eli se esihenkilö tietysti se johtaminen vaikuttaa hyvin paljon siihen tunnelmaan. -H3*

Johtajan toimet työntekijöiden kehittämisen, arvostuksen osoittamisen ja luottamuksellisen ympäristön luomisen edistämiseksi koettiin tärkeiksi sitoutumisen johtamisen keinoiksi. Lisäksi näillä toimilla voitiin luoda johtajan toimesta kannustava ja luottamuksellinen ympäristö, jossa sitoutumisen koettiin olevan otollisinta etätyössä.

#### **4.2.3 Sosiaalisuuden johtamisen keinot**

Sosiaalisuuden johtamisen keinojen keskeisiä teemoja ovat keskusteleva päätöksenteko ja työyhteisöllisyyden ylläpitäminen, joita pidettiin tärkeinä työntekijöiden sitoutumista tukevinä toimina. Aineiston pohjalta nousi esiin etenkin työyhteisön sosiaalisuutta, yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä tukevat keinot, kun puhuttiin työntekijöiden sitoutumisesta etätyön kontekstissa. Keskusteleva päätöksenteko välittyi vahvasti aineistosta ja työnteon sekä päätösten tekemisen katsottiin vaativat yhteistä keskustelua, mikä luo uusia näkökulmia käsillä oleviin asioihin. Tämän katsottiin toisaalta synnyttävän parempia ratkaisuja, mutta myös sitouttavan työntekijöitä yhteisiin asioihin. Yleisesti koettiin, että etätyössä kokouksilla tulee olla etukäteen päätetyt agendat, mutta kokouksiin tulee jättää aikaa myös yhteisölliselle keskustelulle.

*Asiat käsitellään porukassa ja mä haluan kuulla, että mitä työntekijät ovat mieltä tai jos on jotakin ratkaisuja tai linjauksia tulossa niin me käydään niinku porukalla läpi ja mietitään ja pyritään hakemaan semmoinen lopputulema, mikä tyydyttäisi kaikkia – – käydään porukalla asiat läpi,*

*koska mun mielestä paras tapa sitouttaa ihmiset, että ne niin kun itsekin hyväksyy sen. -H2*

*Se [työntekijöiden sitoutuminen] vaatii semmoista osallistamista ja sitten jatkuvaa myös semmoista yhteistä ryhmätöiden tekemistä ja yhdessä pähkimistä ja yhdessä määrittelyä, yhdessä kuvaamista ja paljon semmoista yhteistä keskustelua. -H3*

Etätyössä johtamisessa tulee huomioida työyhteisön tärkeyden merkitys. Työyhteisö koettiin erään haastateltavan mukaan tärkeäksi ja siihen sitouttaminen työyhteisön yhteispelillä saa sitouttamaan myös työnantajaan.

*Se työyhteisö on kuitenkin niin tärkeä sitten myös sitouttaa ihmisiä tekemään sitten siinä omassa jengissä ja sitten sille työnantajalle töitä. -H3*

Johtaja voikin toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka työyhteisö saadaan yhteen myös etätöiden kontekstissa. Työyhteisöllisyyttä pyritään ylläpitämään etätyössä antamalla aikaa vapaalle keskustelulle palaverien yhteydessä ja järjestämällä etäyhteyksin tapahtuvia sosiaalisia kohtaamisia.

*Haluaisin antaa tilaa just sen takia, kun meillä ei ole sitä yhteisöllisyyttä, kun ei ole samassa tilassa tuolla toimistolla, että voitaisi vähän vapaammin keskustella. -H2*

Pidemmän etätyöjakson aikana osa johtajista oli muodostanut käytäntöjä yhteisöllisyyden tukemisen suhteen, kuten yhteisten lounas- tai kahvihetkien lisäämisellä, joiden tavoitteena oli paikata juuri yhteisöllisyyden puuttumista.

*Mutta sitten on se tunnelman rakentamisessa se semmoinen sosiaalisuus, niin siihen me ollaan rakennettu sellaisia esimerkiksi meillä oli tämmöisiä meillä on joka aamu vaikka aamukokous. -H3*

Johtajan näkökulmasta sosiaaliset suhteet koettiin työntekijöiden työn teon ja viihtyvyyden kannalta niin tärkeiksi, että niitä yritettiin ylläpitää etätyössä mahdollisuuksien mukaan. Sosiaalisuuden tärkeyttä korostaa vielä seuraava lähityön välttämättömyyttä käsittelevä alaluku.

#### 4.2.4 Lähityön välttämättömyys johtamiselle

Vaikka sitoutumista pyrittiin johtamaan ja tukemaan edellä mainituilla keinoilla, kaikki johtajista kokivat, että johtaminen vaatii myös kasvotusten tapahtuvaa kontaktia. Aineiston perusteella koettiin, että johtamisesta tulee etätyössä helpommin informatiivista, tiedon välittämiseen perustuvaa johtamista, mikä vähentää yhdessä juttelemisen, läpikäymisen ja suunnittelemisen hyötyjä. Etätyö myös häiritsee yksilön ilmeiden ja eleiden tulkintaa sekä näin ollen inhimillisen vuorovaikutuksen toteutumista.

*Jos ollaan liian paljon etänä niin vaikka mitä kommervenkkeja tekisi niin mun mielestäni johtaminen ja sitoutuminen jonkun verran kärsii, mutta toisaalta se myös lisää työssä viihtyvyyttä ja hyvinvointia, koska siinä on niin kun enemmän pelivaraa työntekijällä kuitenkin sen työajan käyttöön. -  
H2*

Etätyön suurimpana haasteena aineistosta nousikin yhteisöllisyyden väheneminen, minkä paikkaamiseksi kaikki johtajista koki, että hybridityö palvelisi parhaiten työntekijöiden sitoutumisen johtamista. Hybridityö ei poistaisi etätyötä, vaan lisäisi etätyön ohelle tiimistä ja työtehtävistä riippuen tarvittavan määrän lähityöpäiviä etätyön ohelle.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajat kokevat työntekijöiden sitoutumisen etätyössä ja miten he osallistuvat sitoutumisen johtamiseen etätyön kontekstissa. Keskeisenä tavoitteena oli siis ymmärtää, kuinka johtajat voivat toiminnallaan johtaa työntekijöiden sitoutumisen muodostumista etätyössä. Tutkimuksen pääkysymykseksi muotoiltiin: *miten johtajat kokevat työntekijöiden sitoutumisen ja osallistuvat sen johtamiseen etätyön kontekstissa?*

Johtajien kokemusta työntekijöiden sitoutumisesta käsiteltiin ensin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen sitoutumista käsiteltiin tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn työntekijöiden sitoutumisen kolmen ulottuvuuden, kognitiivisen, emotionaalisen ja behavioraalisen sitoutumisen, mukaisesti (Macey & Schneider, 2008; Rich ym., 2010; Shuck & Reio, 2011). Näiden ulottuvuuksien lisäksi haastatteluista tunnistettiin keskeisenä sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavana ulottuvuutena sosiaalinen sitoutuminen, joka nostettiin tarkempaan tarkasteluun muiden ulottuvuuksien rinnalle. Vaikka etätyö oli muuttanut työntekijöiden sitoutumista, ei sitoutuminen ollut pääsääntöisesti kuitenkaan heikentynyt etätyön vuoksi.

Empiirisestä aineistosta oli havaittavissa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, toimintatapoja ja johtajan ominaisuuksia, joiden avulla sitoutumista voitiin johtaa etätyön kontekstissa. Aineiston pohjalta muodostettiin kolme työntekijöiden sitoutumisen johtamisen pääluokkaa, joita ovat asioiden johtamisen keinot, kognitiivisten toimintojen johtamisen keinot ja sosiaalisuuden johtamisen keinot. Asioiden johtamisen keinoina työnteon edellytysten muodostaminen ja tavoitteiden saavuttamisen johtaminen tukevat työntekijöiden sitoutumista. Työntekijän kehittämisen, arvostuksen osoittamisen ja luottamuksellisen tunnelman luomisen ulottuvuuksien avulla sen sijaan johtaja pystyy johtamaan kognitiivisten toimintojen keinoja etätyössä. Lisäksi sosiaalisuuden johtamisen keinoilla, eli keskustelevalle päätöksenteolle ja työyhteisöllisyyden ylläpitämisellä, pystytään tukemaan empiirisen aineiston osoittaman keskeisen sosiaalisen sitoutumisen ulottuvuutta.

Työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta saadusta empiirisestä aineistosta oli tunnistettavissa lähinnä transformationaalisen johtajuuden piirteitä, mutta myös transaktionaliseen johtajuuteen viittaava piirre oli tunnistettavissa. Northousen (2010) mukaan transformationaalista johtajuudesta ja etenkin älyllisen stimuloinnin komponentista kertoo se, että työntekijät otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosessiin ja heiltä pyydetään uusia ideoita ja luovia tapoja ratkaista ongelma. Tämä on yhdistettävissä empiirisen aineiston keskustelemaan päätöksentekoon, jolle ominaista on osallistaminen, yhdessä tekeminen ja yhteinen keskustelu.

Myös teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn inspiroivan motivoinnin komponentin mukaan johtaja pyrkii tiimihengen nostamiseen (Bass & Riggio, 2006, 6; Northouse, 2010, 179), mikä on yhdistettävissä aineiston työyhteisöllisyyden ylläpitämiseen, sillä se mahdollistaa aikaa vapaalle keskustelulle ja järjestää sosiaalisia kohtaamisia. Sen sijaan yksilöllinen kohtaaminen kiinnittää huomiota työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin (Northouse, 2010) ja johtaja huomioi yksilön kokonaisuutena ja pyrkii delegoimaan tehtäviä niin, että ne kehittävät yksilöä (Bass & Riggio, 2006). Yksilöllinen kohtaaminen viittaakin empiirisen aineiston esittämään työntekijän kehittämisen osa-alueeseen. Työntekijän kehittäminen huomioi yksilölliset tarpeet sekä keskittyy yksilön kehittämiseen huomioiden myös hänen tunteensa.

Transaktionaalisen johtajuuden osalta empiirisen aineiston perusteella tavoitteisiin pääsemisen ja näin ollen bonusten saamisen katsottiin sitouttavan työntekijöitä ja tukevan esihenkilön työtä. Tämä on yhdistettävissä Northousen (2010) käsitykseen siitä, että transaktionaalisen johtajuuden ehdollisessa palkitsemisessa johtaja palkitsee työntekijöitä, kun he suoriutuvat työstä sovitusti tai paremmin.

## **5.2 Tutkimuksen johtopäätökset**

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutuminen nähtiin myönteisenä ja osa työntekijöiden sitoutumisen ulottuvuuksista viesti jopa kohonneesta sitoutumisesta. Sitoutumista kuitenkin heikensi sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden väheneminen, mutta toisaalta etätyö toi tilalle uusia mahdollisuuksia, kuten lisääntyneen autonomian, joka kompensoi etätyön heikkouksia sitoutumisen kannalta. Kuten eräs haastateltavista kommentoi, työntekijöiden sitoutuminen on muuttanut muotoaan etätyössä, mutta yhtä sitoutuneita ollaan kuitenkin.

Tutkimuksessa haastatellut johtajat kokivat, että työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä myös etätyössä ja kirjallisuuden perusteella kognitiivinen sitoutuminen syntyykin työntekijän käsityksestä siitä, onko heidän työnsä merkityksellistä. Kognitiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa käsitys siitä, onko työntekijöillä tarvittavat resurssit työn suorittamiseksi ja tätä on tuettu etätyössä aineistosta nousseen työnteon edellytysten johtamisen myötä. (Kahn, 1990; Rich ym., 2010.)

Emotionaalinen sitoutuminen oli etätyössä hyvää, sillä työntekijöiden koettiin suhtautuvan myönteisesti ja luottavaisin mielin organisaation missioon ja tulevaisuuteen, joka oli jopa vahvistunut etätyön myötä. Tämä on linjassa kirjallisuudessa esitetyn Shuck ym. (2017, 957) emotionaalisesta sitoutumisen käsityksen kanssa, jonka mukaan emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät uskovat organisaation missioon ja tulevaisuuteen. Shuckin ja Herdin (2012) käsityksen mukaisesti emotionaalisesta sitoutumisesta viestii myös henkilökohtaisten resurssien sijoittaminen ja aineiston perusteella jopa lisätyötä oli tehty etätyössä.

Christian ym. (2011) on yhdistänyt behavioraalisen sitoutumisen lisääntyneeseen suorituskyykyyn. Lisääntynyt suorituskyyky oli tunnistettavissa myös johtajien haastatteluista, kun työntekijöiden suoriutuminen oli etätyössä hyvää ja joidenkin työntekijöiden kohdalla suorituskyyky oli jopa kohonnut. Macey ja Shneider (2008) sen sijaan ovat yhdistäneet behavioraalisen sitoutumisen muun muassa alhaisempaan aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Erään johtajan kokemus viesti alhaisemmasta behavioraalisesta sitoutumisesta, kun muutama työntekijä oli vaihtanut työpaikkaa pidemmän etätyöjakson aikana.

Johtajat kokivat etätyössä käyttämänsä johtamisen keinot pääosin onnistuneiksi ja vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi heidän johtamisestaan oli tunnistettavissa lähinnä transformationaalisen johtajuuden komponentteja. Teoriassa kuvattiin Shuckin ja Herdin (2012) esittämää transformationaalisen johtajuuden komponenttien ja työntekijöiden sitoutumisen ulottuvuuksien välistä myönteistä yhteyttä, jossa johtajuuden komponenttien on katsottu tukevat työntekijöiden kokonaisvaltaista sitoutumista.

Empiirisen aineiston keskusteleva päätöksenteko, jolle on ominaista osallistaminen, yhdessä tekeminen ja yhteinen keskustelu, oli yhdistettävissä transformationaalisen

johtajuuden älylliseen stimulointiin. Teoriassa on esitetty, että älyllinen stimulointi vetoaa todennäköisesti työntekijän kognitiivisen sitoutumisen osa-alueeseen, koska se auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja näkemään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä lisää käsitystä siitä, että merkityksellisiksi koetut tavoitteet ovat saavutettavissa (Shuck & Herd, 2012).

Aineiston sosiaalisuuden johtaminen ja etenkin sen yläluokka työyhteisöllisyyden ylläpitäminen oli yhdistettävissä transformationaalisen johtajuuden inspiroivan motivoinnin komponenttiin. Teoriassa kyseinen komponentti ja sen ominaisuudet on katsottu lisäävän työntekijöiden sitoutumista muun muassa lisäämällä heidän itseluottamustansa saavuttaa haastavat tavoitteet (Shuck & Herd, 2012). Myös Bailey ym. (2015) mukaan työntekijät ovat sitoutuneempia, kun johtajat ovat kannustavia, empaattisia ja inspiroivia.

Transformationaalisen johtajuuden yksilöllinen kohtaaminen sen sijaan oli yhdistettävissä empiirisen aineiston työntekijän kehittämiseen. Teoriassa Shuck ja Herd (2012) katsoi kyseisen komponentin olevan erityisen tärkeä työntekijöiden emotionaalisen, kognitiivisen ja behavioraalisen sitoutumisen edistämisen kannalta. Myös Walumbwa ja Hartnell (2011) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että työntekijöiden samaistuminen johtajaan, joka käyttää enemmän transformationaalista johtajuutta, on yhteydessä työntekijöiden kasvaneeseen itseluottamukseen ja suorituskyykyyn (Walumba ja Harnell, 2011).

Transformationaalisen johtajuuden ja sitoutumisen myönteisestä yhteydestä esitetty kirjallisuus sekä empiirisestä aineistosta saadut tulokset tukevat vahvasti transformationaalisen johtajuuden myönteistä vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Empiirisestä aineistosta tunnistettiin myös transaktionaalisen johtajuuden komponentti, ehdollinen palkitseminen, joka tuki empirian perusteella työntekijöiden sitoutumista. Teoriaosuudessa sen sijaan esitettiin transaktionaalisella johtajuudella olevan yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, mutta vähemmässä määrin kuin transformationaalisen johtajuuden yhteydessä (Shuck & Herd, 2012, 173).

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen johtopäätöksien tarkastelun yhteydessä on syytä huomioida tutkimusprosessiin ja tuloksiin vaikuttavat rajoitteet. Ensimmäinen tutkimuksen rajoite liittyy empiirisen aineiston laajuuteen. Kvalitatiivisen aineiston keruun yhteydessä käytetään saturaation käsitettä, jolla viitataan aineiston riittävyyteen. Saturaation mukaan aineistoa on kerätty riittävästi, kun samat asiat alkavat kertautumaan haastatteluissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 182). Kandidaatin tutkielman laajuus on rajallinen ja tätä tutkimusta varten haastateltiin ainoastaan kolmea johtajaa, joiden teemahaastatteluissa esitettiin kokemuksiin tutkielman empiirinen aineisto perustuu. Laajempi tutkimus antaisi kokonaisvaltaisemman kuvan työntekijöiden sitoutumisen kokemuksesta sekä siitä, kuinka sen johtamiseen voidaan osallistua etätyössä. Tämän tutkielman laajuuden puitteissa saturaatiota ei täysin saavutettu, mikä on huomioitavaa tulosten yleistämisen ja johtopäätösten kannalta.

Toinen tutkimuksen kannalta huomioitava rajoite liittyy haastateltaviin. Haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja eri johtaja-asemissa, mikä voi vaikuttaa siihen, että eri toimialalla sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan käsittää eri tavoin. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtajien näkökulmasta, kuinka he osallistuvat sitoutumisen johtamiseen etätyössä ja tämä eri toimialoihin kohdistuva tutkimus antoi kokonaisvaltaisemman käsityksen sitoutumisen johtamiseen osallistumisesta etätyössä sen sijaan, että olisi keskitytty vain tietyn organisaation tai toimialan kontekstiin. Lisäksi johtamisen konteksti, etätyö, oli kaikilla haastateltavilla sama.

Teemahaastattelu soveltui hyvin tutkimusmenetelmänä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Sitoutumisen johtamista tutkiessa teemahaastattelu on oiva tapa kerätä aineistoa, koska haastattelu mahdollisti johtajan vapaan kerronnan hänen kokemuksistaan, käsityksistään ja ajatuksistaan ilmiöön liittyen. Haastattelussa joustavuuden ansiosta oli mahdollista kerätä kattavasti tietoa sekä täydentää kysymyksiä tutkijan aiheelliseksi katsomalla tavalla. Aineiston pohjalta saatiin luotua tutkijan tekemään käsitys työntekijöiden sitoutumisen johtamisesta etätyössä.

Jatkotutkimusmahdollisuutena työntekijöiden sitoutumista ja johtajuuden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen olisi mielekäästä tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden sitoutuminen on psykologisen kokemuksen vuoksi pääosin piilevä ilmiö, jonka behavioraalisen sitoutumisen muodot näkyvät pääasiassa ulospäin. Lisäksi sitoutuminen on niin yksilöllinen kokemus, että johtaja voi tulkita sitoutumista yleisellä tasolla, mutta tällöin ei oteta huomioon sitä, että jokainen kokemus on yksilöllinen. Tutkimalla aihetta työntekijöiden näkökulmasta, saisi kattavamman ja todenmukaisemman käsityksen heidän kokemastaan sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista asioista. Lisäksi voitaisiin tutkia, kuinka johtajien käsitys työntekijöiden sitoutumisen johtamisen keinoista ovat linjassa työntekijöiden myönteisiksi koettujen keinojen kanssa.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Alarcon G., Lyons J. & Tartaglia F. (2010). Understanding predictors of engagement within the military. *Military Psychology*, 22, 301–310.
- Alok K. & Israel D. (2012). Authentic leadership and work engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 498-511.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J. & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3(26), 1–424.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper & Row.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63.
- Cristian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011) Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Helle, M. (2004). Etätyö. Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. p.). Helsinki: Tammi.
- Jenkins, & Delbridge, R. (2013). Context matters: examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670–2691.

- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*. Norwich: OPSI
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot*. Helsinki: Kauppakamari.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–.
- Shuck, B. (2020). *Employee engagement: a research overview*. Routledge.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
- Shuck, B. & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181.
- Shuck, B., Adelson, J. L. & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977.
- Shuck, B. & Reio, T. G. (2011). The Employee Engagement Landscape and HRD: How Do We Link Theory and Scholarship to Current Practice? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419–428.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G. & Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270.
- Soane, E. (2013) Leadership and employee engagement. Teoksessa Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (toim.) *Employee Engagement in Theory and Practice* (ss. 163–176). Taylor & Francis Group.



- Song J. H., Kolb J. A., Lee U. H., Kim H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 65-101.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor & Francis Group.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 153-172.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Xu J., Thomas H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416.
- Yuan, B. J. C., Lin, M. B. H., Shieh, J.-H., & Li, K.-P. (2012). Transforming Employee Engagement Into Long-Term Customer Relationships: Evidence from Information Technology Salespeople in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1549–1553.
- Youssef-Morgan, C. M., & Bockorny, K. M. (2014). Engagement in the context of positive psychology. Teoksessa Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (toim.) *Employee Engagement in Theory and Practice* (ss. 36-56). Taylor & Francis Group.
- Zhu W., Avolio B. J., Walumbwa F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34, 590-619.

## Muut lähteet

- Eurofound. (2021) Working during COVID-19. Viitattu 25.10.2022.  
<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- Jyväskylän yliopisto. (2020) Etätöissä ollaan tuotteliaita ja tyytyväisiä, mutta työyhteisöstä etääntyminen haittaa jaksamista. Viitattu 18.9.2022.  
<https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/12/etatoissa-ollaan-tuotteliaita-ja-tyytyvaisia-mutta-tyoyhteisosta-etaantymisen-haittaa-jaksamista>
- Sutela, H. (2021) Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Tilastokeskus. Viitattu 19.9.2022.  
<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysyaan/>
- Sutela H., Pärnänen A. & Keyriläinen M. (2019). Digiajan työelämä työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 8.12.2022  
[https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Työturvallisuuskeskus. (2017) Etätöissä turvallisesti. Viitattu 25.10.2022.  
<https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

## LIITTEET

### LIITE 1: Haastattelurunko

#### Haastateltavan esitiedot

- Kerro lyhyesti kuka olet ja mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Kuinka kauan olet tehnyt esihenkilötyötä?
- Kuinka usein työskentelet etänä?
- Monta johdettavaa sinulla on?
- Paljonko tiimisi työntekijät työskentelevät etänä?

#### Työntekijän sitoutumisen osa-alueet

- Miten työntekijöitä on tuettu työn tekemisessä etänä tehtävässä työssä? Onko esimerkiksi kaikki tarvittavat välineet työn tekemiseen?
- Miten kuvaisit työntekijöidesi tyytyväisyyttä työtään kohtaan etänä tehtävässä työssä?
- Koetko, että työntekijäsi kokevat työnsä merkitykselliseksi etänä tehtävässä työssä?
- Miten itse olet mahdollisesti edistänyt merkityksellisyyden kokemuksen säilymistä etänä tehtävässä työssä?
- Ovatko työntekijät puhuneet keskittymiseen liittyvistä asioista etänä tehtävässä työssä, esim. keskittymistä tukevista tai estävistä tekijöistä?
- Miten olet mahdollisesti tukenut tai voisit tukea työntekijöiden keskittymistä etänä tehtävässä työssä?
- Miten työntekijäsi ovat suoriutuneet työssään etänä tehtävässä työssä?
- Miten mielestäsi työntekijät suhtautuvat yrityksen missioon, eli tarkoitukseen?
- Miten näet työntekijöiden suhtautumisen yrityksen tulevaisuuteen?

#### Johtaminen etätyössä

- Miten etätyö on vaikuttanut sinun ja tiimisi työskentelyyn? Mikä on ollut haastavaa tai toimivaa?
- Miten työntekijäsi ovat suhtautuneet etätyöhön ja toisaalta työhönsä etätyöaikana?
- Millaisena esihenkilönä näet itsesi, jos voit lyhyesti kuvailla? Miten olet toiminut esihenkilönä etätyöaikana?
- Millaisia toimintatapoja tai käytäntöjä sinulla on ollut käytössä etänä tehtävässä työssä?
- Miten mielestäsi johtaminen eroaa etätyössä verrattuna lähityöhön?
- Miten olet huomionnut työntekijöiden yksilölliset tarpeet, kun he työskentelevät etänä?
- Keskusteletteko tavoitteiden saavuttamisesta etänä työskennellessä? Miten tuet niiden saavuttamisessa?
- Miten olet motivoinut työntekijöitäsi etätyöaikana?
- Miten viestitte etänä tehtävässä työssä? Millaisia viestintään liittyviä käytäntöjä sinulla on esihenkilönä työntekijöidesi kanssa?
- Koetko, että työntekijäsi luottavat sinuun? Mitkä tekijät edistävät luottamusta?

#### Johtaminen ja sitoutuminen

- Miten kuvailisit työntekijöitteesi sitoutumista työhönsä ja organisaatioonne nykyisessä työmallissa? Koetko, että etätyö on vaikuttanut jollain tavalla työntekijöiden sitoutumiseen?
- Minkälaisia mahdollisia muutoksia olet tunnistanut työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä?

- Onko eroa sitoutumisessa vanhojen ja uusien työntekijöiden kohdalla?
- Millainen rooli esihenkilötyöllä on mielestäsi työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä ja organisaatioon? Miten olet itse pyrkinyt vaikuttamaan siihen?
- Mitkä tekijät koet, että vaikuttavat eniten työntekijöiden sitoutumiseen? Miten näiden tekijöiden johtaminen toteutuu etänä tehtävässä työssä?
- Jos saisit päättää, johtaisitko työntekijöitä etänä vai läsnä? Miksi?
- Kerro jokin esimerkki, jossa olet pystynyt tukemaan työntekijöitäsi suoriutumisen työssään etänä?
- Onko jotain mitä oletit minun kysyvän tai jotain, mitä haluat lisätä aiheesta?