

Vivian Vahala

**JOHTAMISEN MERKITYS
TYÖHYVINVOINNILLE
ETÄTYÖSSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2024
Ohjaaja: Anna Hannula

TIIVISTELMÄ

Vivian Vahala: Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille etätyössä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2024

Johtamisella on tärkeä rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työhyvinvointia ja johtamista on mielekästä tarkastella nykyään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Johtamisessa tulisi huomioida organisaation toiminnan tuloksellisuuden lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Etätyö luo uuden ulottuvuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että johtamiselle, joten on tärkeää tutkia johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille etätyön kontekstissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten työntekijät jäsensivät johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille etätyössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja se jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoreettisessa osiossa esitellään tutkittavan ilmiön kannalta olennaista aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Siinä käydään läpi työhyvinvoinnin käsitettä, työhyvinvoinnin johtamista ja etätyön johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Empiirinen aineisto koostuu teema-haastatteluista. Tutkimusta varten haastateltiin neljää työntekijää, joista jokainen työskentelee etänä joko koko- tai osa-aikaisesti. Kerättyä aineistoa analysoitiin laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa yhdistyvät aineistolähtöisyys ja esitelty teoria.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvoinnilla on huomattava merkitys työssä jaksamisen kannalta. Tuloksissa korostui etätyön rooli yhtenä työhyvinvoinnin lähteenä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia etätyössä määritellään sekä sitä tukevien että heikentävien tekijöiden kautta. Esihenkilön toiminta, kuten palautteen antaminen ja työntekijöiden kuunteleminen, näyttäytyy tutkimuksen perusteella keskeisenä osana etätyössä koettua työhyvinvointia. Aineiston analyysin perusteella johtamisella on yhteys työhyvinvoinnin lisäksi työssä koettuun pahoivointiin.

Tutkimus osoittaa, että työntekijät luonnehtivat työhyvinvointia kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa yhdistyvät fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuudet. Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että esihenkilön rooli ja johtaminen voidaan nähdä olennaisina tekijöinä työhyvinvoinnin muodostumisessa etätyössä. Aiheen jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin pelkästään etätyötä tekeviä työntekijöitä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia lisää tutkimuksessa tunnistettujen työhyvinvoinnin ja etätyön haasteiden mahdollista yhteyttä johtamiseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, etätyö, johtaminen, työhyvinvoinnin ilmentymät

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	2
1.4	Tutkielman rakenne.....	4
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	5
2.1	Työhyvinvointi	5
2.2	Työhyvinvoinnin ilmentymät.....	6
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	8
2.4	Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet	9
2.5	Etätyön johtaminen ja työhyvinvointi.....	11
2.6	Yhteenveto	12
3	METODOLOGIA.....	15
3.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	15
3.2	Aineiston keruu	15
3.3	Aineiston analyysi.....	17
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
4.1	Työhyvinvointi etätyössä	19
4.1.1	Käsitykset etätyön hyödyistä.....	19
4.1.2	Käsitykset etätyön haasteista.....	20
4.1.3	Työhyvinvoinnin ilmentymät	22
4.1.4	Työpahoinvoinnin ilmentymät.....	24
4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä	26
4.2.1	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	26
4.2.2	Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen.....	27
4.2.3	Työhyvinvoinnin asiajohtaminen	29
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1	Tulosten yhteenveto	31
5.2	Johtopäätökset.....	34
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	41
	LIITE 1: Haastattelurunko	41

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yksilön kokemukset töissä vaikuttavat häneen niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella (Danna & Griffin, 1999). Hyvinvoinnin käsitettä on määritelty monilla tavoin eri tieteenaloilla (Schulte & Vainio, 2010), mutta nykyään voidaan pitää mieluisana hyvinvoinnin tarkastelua kokonaisvaltaisesti. Yleinen tapa on tarkastella hyvinvointia fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta (Grant ym., 2007), ja määrittelyssä korostuu usein yksilön subjektiivinen kokemus omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta (Suonsivu, 2011). Schulten ja Vainion (2010) mukaan työhyvinvointia voidaan luonnehtia siten, että hyvinvoivat työntekijät pystyvät hyödyntämään potentiaalinsa omaksi ja organisaationsa hyödyksi. Työntekijöiden hyvinvoinnilla on siis keskeinen rooli sekä työntekijöiden itsensä että organisaation kannalta.

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti, ja monissa tutkimuksissa on tunnistettu johtamisen yhteys työhyvinvointiin (Sonntag ym. 2023; Robertson & Cooper, 2018; Baptiste, 2008; Kuoppala ym. 2008). Modernissa johtajuudessa korostetaan esimerkiksi avointa tiedonkulkua, kuuntelemista, työntekijöiden autonomiaa sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä (Manka, 2023). Näitä tekijöitä, kuten osaamisen kehittämistä (Suonsivu, 2011) ja autonomiaa (Zito ym., 2019; Charalampous, 2019), on tunnistettu myös työhyvinvoinnin lähteiksi.

Uuden ulottuvuuden niin johtamiselle kuin työntekijöiden hyvinvoinnille luo etätyö. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia pakotti työntekijöitä etätyöhön, ja etätyön suosio on pitkälti säilyttänyt asemansa. Esimerkiksi Suomessa vuonna 2022 koronarajoitusten hellittämisen myötä ainakin puolet työajasta etätyötä tekevien määrä kasvoi edellisestä vuodesta kahdella prosenttiyksiköllä 11 prosentista 13 prosenttiin, kun taas pelkästään etätyötä tekevien määrä laski kolmella prosenttiyksiköllä 14 prosentista 11 prosenttiin (Leskinen, 2023). Etäjohtamisen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu jonkin verran (Charalampous, 2019; Monzani, 2022), mutta kaikkia kolmea tekijää yhdistävää

tutkimusta on vielä toistaiseksi suhteellisen vähän. On siis tärkeää tutkia tarkemmin, millainen merkitys johtamisella on työhyvinvoinnille etätyössä, joka on ilmiönä tullut jäädäkseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät jäsentävät johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille työskennellessään etänä. Tutkimuksessa tarkastellaan, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu työskennellessä etänä sekä miten työntekijät kokevat johtamisen merkityksen kokemassaan työhyvinvoinnissa etätyössä. Tutkimuksen pääkysymys on:

Millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden kokemalle työhyvinvoinnille työskenneltäessä etänä?

Pääkysymyksen lisäksi pyritään vastaamaan kahteen alatutkimuskysymykseen, jotka auttavat päätutkimuskysymyksen analysoinnissa:

1. Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu?
2. Miten työhyvinvointia voidaan johtaa etätyön kontekstissa?

Molempiin alatutkimuskysymyksiin vastataan sekä teorian että empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla neljää työntekijää. Tavoitteena on selvittää, miten työntekijät jäsentävät omia kokemuksiaan työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta etätyössä.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Hyvinvointia on kautta eri tieteenalojen määritelty kolmen ulottuvuuden avulla, jotka ovat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Grant ym., 2007). Grantin ym. (2007) mukaan psyykkinen hyvinvointi viittaa yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, fyysinen hyvinvointi ruumiilliseen terveyteen ja sosiaalinen hyvinvointi ihmissuhteisiin. Myös työhyvinvointia määriteltäessä on mieluisaa ottaa huomioon hyvinvoinnin käsitteen

laaja-alaisuus. Dannan ja Griffinin (1999, 360) näkemyksen mukaan hyvinvointi työpaikalla muodostuu työhön liittyvien tyytyväisyys- tai tyytymättömyystekijöiden lisäksi muiden elämän osa-alueiden, kuten perhe-elämään liittyvien tekijöiden, sekä yleisen psyykkisen ja fyysisen terveyden pohjalta. Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli puolestaan kuvaa työhyvinvointia ilmentymänä, johon vaikuttaa organisaatio, yksilö, yhteisö työ ja johtaminen, ja joka ilmenee työntekijän omina kokemuksina niin koetusta hyvinvoinnista kuin mahdollisesta pahoinvoinnista. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisen näkökulmaan ja siihen, miten johtaminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa.

Yuklin (2002) mukaan *johtaminen* on prosessi, jossa vaikutetaan toisiin siten, että he ymmärtävät ja ovat yhtä mieltä siitä, mitä tarvitsee tehdä ja miten. Prosessissa siis johdetaan yksilöiden ja kollektiivien pyrkimyksiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lämsän ja Päivikkeen (2013) mukaan johtajuuden määritelmä sisältää oletuksen tavoitteiden luonteen yhteisöllisyydestä, eli kyseessä ei ole pelkästään johtajan henkilökohtaisten päämäärien tavoittelu. Heidän mukaan määritelmään sisältyy myös ajatus johtajan ja johdettavan välisen suhteen vuorovaikutteisuudesta, mikä korostaa johtajuutta molemminpuolisena vaikuttamisprosessina eikä vain johtajan ominaisuuksina. Tässä tutkimuksessa johtamisen käsitteen tarkastelussa työhyvinvoinnin kontekstissa hyödynnetään Tarkkosen (2012, 78) määritelmää työhyvinvoinnin johtamisesta, joka sisältää neljä näkökulmaa: strateginen johtaminen, henkilöjohtamisen, asiajohtamisen ja hallinnollisten asioiden johtamisen.

Kolmas keskeinen tutkimuksen näkökulma on työhyvinvointi etätyön kontekstissa. *Etätyö* voidaan määritellä tavanomaisen työntekopaikan ulkopuolella tapahtuvana työskentelyynä, jossa käytetään elektroniikkaa ollessa vuorovaikutuksessa muiden, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella olevien kanssa (Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997). Englanniksi etätyöstä puhutaan usein ”kotoa työskentelystä” (work-from-home, WFH), sillä etätyön tekopaikkana toimii yleensä työntekijän koti tai muu vapaa-ajanasunto (Eskelinen ym., 2024).

Etätyö ei ole työmuotona uusi mutta se on kasvattanut suosiotaan merkittävästi viime vuosina. Yhtenä merkittävänä syynä voidaan pitää vuonna 2020 alkanutta koronapandemiaa, jonka yhteydessä jopa 40 prosenttia työntekijöistä siirtyi lähestulkoon kokonaan etätyöskentelyyn (Kokkinen, 2020). Etätyö kasvatti suosiotaan EU:ssa hitaasti jo koronapandemiaa edeltävinä kymmenenä vuotena ajoittaisena työskentelytapana (Milasi

ym., 2021). Vuonna 2022 23,1 prosenttia 15–64-vuotiaista suomalaisista työskenteli etänä vähintään puolet ajasta (McEvoy, 2023). Etätö on tullut jäädäkseen, ja tämä luo uusia haasteita ja mahdollisuuksia organisaation johdolle. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, mitkä tekijät muodostavat työhyvinvointia työskenneltäessä etänä ja miten työntekijät jäsentävät johtamisen roolia kokemassaan työhyvinvoinnissa etätöissä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen keskittyy tutkimuksen taustoitamiseen ja tavoitteiden avaamiseen. Tavoitteiden selkeyttämiseksi ja teoreettisen viitekehyksen pohjustamiseksi luvussa määritellään tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet ja rajaukset.

Toinen pääluku käsittelee teoreettista viitekehystä, jossa esitellään aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Luvussa avataan myös Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) kehittämää työhyvinvoinnin mallia ja Tarkkosen (2012) työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita, jotka luovat pohjaa empiirisen aineiston tarkemmalle analyysille.

Kolmannessa, tutkimusmetodologiaa käsittelevässä pääluvussa, esitellään tutkimuksen toteuttamiseksi valittu tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto sekä analyysitapa. Neljännessä pääluvussa avataan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisia empiirisen aineiston tuloksia teorian pohjalta valikoitujen pääteemojen avulla. Lopuksi viidennessä pääluvussa vedetään yhteen tutkimuksen tuloksia ja pohditaan johtopäätöksiä, tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

2.1 Työhyvinvointi

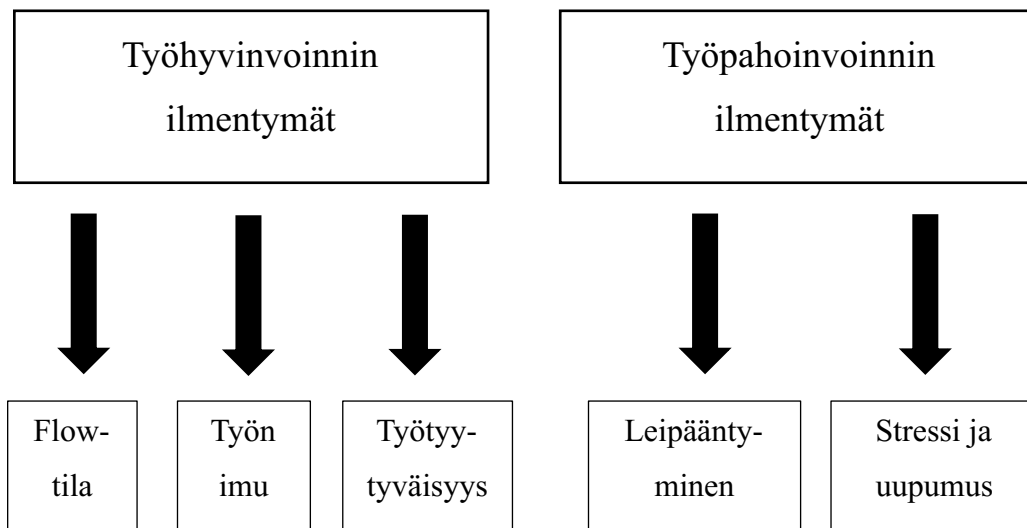
Työhyvinvoinnista keskusteltaessa aihetta voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Organisaatioissa työhyvinvointikeskustelu voi todellisuudessa keskittyä työpahoinvoinnin ilmentymiin, kuten sairauspoissalojen seurantaan (Suonsivu, 2011). Työhyvinvoinnin tutkimus onkin saanut alkunsa 1920-luvulla stressitutkimuksesta, jolloin keskiössä oli työntekijän suojaaminen terveysuhkilta. Tutkimus eteni yksilöiden reaktioista ympäristön ärsykkeiden, kuten työolojen, stressivaikutusten huomiointiin ja alettiin puhua työn kuormittavuudesta, jos työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset. (Manka, 2023)

Työhyvinvoinnin käsitteen käytön nykyisessä muodossaan voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolivälistä eteenpäin, jolloin painopiste siirtyi työkyvyn ylläpidosta ja edistämisestä työhyvinvointitoimintaan ja työelämän laadusta puhumiseen (Tarkkonen, 2012). Tarkkonen (2012, 23) esittää, että työhyvinvointi muodostuu organisaation, työn, ihmisten, työturvallisuuden ja työssä jaksamisen lisäksi laajalti henkisestä hyvinvoinnista. Hänen mukaan henkinen hyvinvointi työssä sisältää monia eri ulottuvuuksia, kuten työtyytyväisyyden, työn haasteellisuuden ja hallinnan, työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset.

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on siirrytty selvittämään yhä laajemmin niitä työhön liittyviä ja työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka mahdollisesti heikentävät tai edistävät hyvinvointia työssä (Sonntag ym., 2023). Brummelhuis ja Bakker (2012) puolestaan esittivät tutkiessaan työn ja kodin välisiä resursseja, että konflikti näiden kahden välillä voi heikentää yksilön henkilökohtaisia resursseja, ja tätä kautta esimerkiksi kovat vaatimukset ja heikot resurssit työssä voisivat vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijän kotielämään. Toisaalta puhuttaessa työhyvinvoinnista ei voida unohtaa työntekijän omaa vastuuta. Yksilön hyvinvointiin lukeutuu esimerkiksi elämänhallinta eli usko omaan vaikutusmahdollisuuksiin, itseluottamus ja positiivinen ajattelutapa (Manka, 2023).

2.2 Työhyvinvoinnin ilmentymät

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tarkempaan tarkasteluun hyödynnetään Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tutkimusjohtajan Heikkilä-Tammin (2024) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista mallia, joka perustuu Mankan (2016), Robertsonin ja Cooperin (2011) sekä Nielsenin ym. (2018) teoksiin. Mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaoteltu organisaatioon, yksilöön, yhteisöön, työhön ja johtamiseen. Lisäksi mallissa on eroteltu työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi tavat, joilla työhyvinvointi ilmenee joko hyvinvointina tai pahoinvointina. Työhyvinvoinnin ilmentymät on mallissa (kuvio 1) jaoteltu työssä koettuun flow-tilaan, työn imuun ja työtyytyväisyyteen, kun taas kielteisiä eli työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat työhön leipääntyminen, stressi ja uupumus.



KUVIO 1 Työhyvinvoinnin ilmentymät (Heikkilä-Tammi, 2024, muokattu)

Flow-tila ilmentää työhyvinvointia, ja sillä tarkoitetaan sellaista ihanteellista tilaa, jossa työn haasteellisuus ja tekijän taidot kohtaavat. Flow-kokemukseen kuuluvat esimerkiksi uppoutuminen, ajan tajun menettäminen sekä virittyneisyyden tunne. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.) Flow-tilaa on tutkittu koettavan enemmän työnteon kuin vapaaajan yhteydessä (Bryce & Haworth, 2002). Zito ym. (2019) tutkivat esimerkiksi työn resurssien, jotka tutkimuksessa määriteltiin esihenkilön tueksi ja työn autonomiaksi, sekä työssä koetun flow-tilan yhteyttä sairaanhoitoalan työntekijöiden henkilökohtaisiin re-

sursseihin, joita olivat työn osaaminen ja minäpystyvyys työssä. Koetun flow-tilan ja esihenkilön tuen sekä työn autonomian välillä löytyi vahvaa korrelaatiota. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat vahvaa yhteyttä työssä koetussa hyvinvoinnissa työn resurssien ja flow-tilan välillä.

Työn imu viittaa työssä koettuun myönteiseen motivaatio- ja tunnetilaan (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024). Työn imu on kokonaisvaltainen ja pysyvä tila, johon liittyy tarmokkuus sekä työn kokeminen energisoivana ja stimuloivana, jolloin työlle halutaan omistaa aikaa ja vaivannäköä (Johnson ym., 2018). Mankan (2023) mukaan työn imu liittyy olennaisesti työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin. Hän kuvaa erityisesti työn voimavarojen selittävän työn imua siten, että työn erilaiset voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet ja esihenkilön kannustus, voivat johtaa työn imun kautta työhön sitoutumiseen. Työn voimavarojen oletetaan työn imun edistämisen lisäksi vähentävän työn vaatimuksista aiheutuvia haittoja (Bakker & Demerouti, 2017).

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) mukaan työtyytyväisyys liittyy työssä koettuun sopeutumiseen. Työtyytyväisyyttä voidaan jäsentää positiivisena tunnetilana, joka on seurausta työnteosta. Siihen vaikuttavat niin motivaatiotekijät, kuten menestyminen ja työn mielenkiintoisuus, kuin ympäristöön liittyvät tekijät, esimerkiksi sosiaaliset suhteet, työn organisointi ja palkitseminen. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024). Työtyytyväisyys on myös negatiivisesti yhteydessä henkilöstön lähtöaikeisiin (Edwards-Dandridge ym., 2020; Fasbender ym., 2019) ja vaihtuvuuteen (Griffeth ym., 2000).

Työhön leipääntyminen eli toisin sanoen työhön tylsistyminen tarkoittaa, että työntekijä ei koe työtään merkitykselliseksi eikä työnteko innosta. Se on yksi työpahoinvoinnin ilmentymistä. Leipääntynyt työntekijä ei esimerkiksi pysty hyödyntämään työssään taitojaan tai osaamistaan riittävästi. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.) Työhön ajoittain tylsistyminen on normaalia (Heikkilä-Tammi, 2024), mutta pitkällä aikavälillä yksitoikkoinen työ voi johtaa työtyytymättömyyteen ja toistuviin poissaoloihin (Caplan ym. 1975, Saito ym., 1972, Fisherlin, 1993, 395 mukaan).

Työpahoinvointi voi myös ilmetä stressinä tai uupumuksena. Mankan (2023) mukaan stressi voi olla positiivista, jolloin työnteko on tuloksellista ja se voi auttaa työntekijää huippusuoritukseen, mutta stressin muuttuessa negatiiviseksi työsuoritus kärsii. Manka

(2023) toteaa, että pitkittyneenä stressi voi johtaa jopa ammatillisen itsetunnon laskuun ja kyynistymiseen. Hänen mukaan stressi voi johtua monista eri tekijöistä, kuten liian suuresta työmäärästä, koetusta hallinnan puutteesta, työn vähäisestä palkitsevuudesta tai epäreilusta kohtelusta. Pahimmillaan stressi voi kehittyä työuupumukseksi, jolloin työntekijän voimavarat ovat ehtyneet, ja uupumus saattaa laukaista sairauksia esimerkiksi masennusta (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024).

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Mankan (2023) mukaan johtamisessa mennään kohti yhä kokonaisvaltaisempaa mallia, ja hyvä johtaminen on yhteydessä niin organisaation suorituskykyyn kuin ihmisten hyvinvointiin. Siinä yhdistyy sekä toiminnan tuloksellisuus että työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen (Juuti, 2016). Juutin (2016) mukaan ihmisten johtamisessa haasteet piilivät psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden osallisuudessa, sillä mukaan tulevat ihmisten mielen sisäiset asiat ja ihmisten väliset suhteet, kuten mielikuvat, tunteet ja vuorovaikutus. Koska johtajuutta on nykypäivänä mielekästä tarkastella työntekijän ja -antajan välisenä molemminpuolisena vaikutusprosessina eikä vain johtajan henkilökohtaisina ominaisuuksina (Lämsä & Päivike, 2013), johtajuuden voidaan nähdä muodostuvan ryhmän kollektiivisesta toiminnasta (Manka, 2023). Näin ollen työntekijät voivat omilla ominaisuuksillaan täydentää esihenkilöä, ja työpaikoilla johtajuutta voidaan jakaa ryhmän kesken (Manka, 2023).

Esihenkilöiden vastuuta erityisesti työhyvinvoinnin johtamisessa ei voida kuitenkaan sivuuttaa. Esimerkiksi Suomessa Työturvallisuuslaki velvoittaa ”työnantajaa ennaltaehkäisemään työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja” (TTurvaL 1:1.1 §). Henkilöstöä on kuitenkin hyvä osallistaa esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden määrittelyssä ja työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa (Manka, 2023), ja tukena voi olla myös työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöä sekä työterveyshuollon asiantuntijoita (Tarkkonen, 2012).

Johtaminen on myös tutkitusti yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi Baptiste (2008) tutki henkilöstöjohtamisen yhteyttä työhyvinvointiin julkisella sektorilla.

Tutkimuksessa työhyvinvointi määriteltiin työntekijöiden sitoutumisena, tyytyväisyytenä sekä työn ja muun elämän välistä tasapainoa koskevana tyytyväisyytenä. Tuloksissa kävi ilmi, että johdon osoittama tuki ja työntekijöiden luottamus johtoon olivat ratkaisevia johdon ja työntekijöiden suhteiden kannalta, ja ne edistivät työntekijöiden hyvinvointia.

Johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu erilaisten johtamistyylien näkökulmasta sekä yleisellä tasolla. Lundqvist ja Wallo (2023) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan johtamisen tärkeyttä työntekijöiden hyvinvoinnille ja suoriutumiseksi työntekijöiden työskennellessä etänä. Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden perusteella oli mahdollista tunnistaa tunnettuja ja tutkittuja johtamistyyliä, kuten palvelujohtamista ja osallistavaa johtamista, ja niiden yhteyttä hyvinvointiin työssä. Kvalitatiivisen osuuden perusteella tunnistettiin puolestaan erilaisia johtamisen käyttäytymisen kategorioita, kuten kommunikaatio ja informointi, tukeminen ja empatian osoittaminen sekä kontrolli ja rajojen asettaminen (Lundqvist & Wallo, 2023). Tutkimuksessa selvisi, että johtamisella on olennainen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille heidän työskennellessä kotoa käsin.

2.4 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamisen analysointiin hyödynnetään Tarkkosen (2012, 78) jaottelua, joka sisältää neljä eri työhyvinvoinnin johtamisen osa-aluetta: strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden johtaminen. Tämän jaottelun avulla voidaan huomioda mahdollisimman laajasti työhyvinvoinnin johtaminen ja sen näkyminen organisaation eri tasoilla, sekä yksittäisten työntekijöiden että laajemmin koko organisaation työhyvinvointitoiminnan näkökulmasta.

Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on johtamisen muodoista vaikutukseltaan kokonaisvaltaisin, ja siinä tulisi määritellä työhyvinvointitoiminnan perustarkoitus, yleistavoitteet sekä keskeiset toimintamallit. Hän korostaa, että organisaatiossa tulisi olla määriteltyä työhyvinvoinnin todellisuus eli sen hetkinen tila, haluttu työhyvinvoinnin taso sekä keskeisimmät työolosuhdetekijät ja niihin vaikuttavat toimintatavat, joilla voitaisiin saavuttaa haluttu lopputulos. Työhyvinvoinnin strategista joh-

tamista voidaan siis pitää organisaation hyvinvoinnin peruspilarina, ja siinä luodaan edellytykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tarkkonen (2012) ehdottaa, että toimivampana vaihtoehtona voidaan pitää työpaikan työhyvinvointiohjelmaa. Hän painottaa, että johdon lisäksi muilla esihenkilötehtäviä suorittavilla osapuolilla tulee olla riittävä ymmärrys työhyvinvointitoiminnasta sen onnistumiseksi.

Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen keskittyy johtoasemassa työskentelevän ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen, jossa johdettavan tulisi saada esimerkiksi palautetta, neuvoja sekä arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia (Tarkkonen, 2012). Modernissa johtajuudessa oletuksena on, että esihenkilö huomioi työn organisoinnissa työntekijöiden reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun (Manka, 2023). Tärkeimpänä henkilöjohtamisen ilmentymänä voidaan pitää esihenkilön ja alaisen välistä kehityskeskustelua, jossa tulisi kartoittaa työhyvinvointitilannetta (Tarkkonen, 2012). Kehityskeskusteluja on kuitenkin kritisoitu esimerkiksi siitä, että sovittuja asioita ei toteuteta käytännössä tai keskusteluihin ei valmistauduta riittävästi (Manka, 2023). Tällöin niistä saatava hyöty voi jäädä vähäiseksi. Henkilöjohtamista on myös tilanteen vaatiessa kontrolli ja ohjaaminen, esimerkiksi työyhteisö- tai palautumiskäyttäytymisen ongelmiin puuttuminen (Tarkkonen, 2012).

Työhyvinvoinnin asiajohtamisella tarkoitetaan työhyvinvointia koskevan monitieteellisen tiedon hyödyntämistä niin fyysisiin kuin psykososiaalisiin työoloihin työhyvinvoinnin eri osa-alueiden edistämiseksi. Tähän kuuluu olennaisesti esimerkiksi työhön liittyvien vaarojen ja haittojen selvittäminen ja arviointi, työhyvinvointitoiminnan käytännön suunnittelu, toimeenpano ja seuranta. Onnistunut asiajohtaminen tukee työhyvinvointia niin työolosuhteiden kuin työhön liittyvien henkilökohtaisten järjestelyiden kautta. (Tarkkonen, 2012.)

Viimeinen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alue eli hallinnollinen johtaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti työhyvinvointiin liittyvien hallinnollisten, kuten palvelussuhteeseen, yhteistoimintaan ja vakuutusyhtiöihin liittyvien asioiden hoitamista johdon toimesta. Jos nämä perustavanlaatuiset työsopimukseen, työehtosopimukseen tai työlainsäädäntöön liittyvät asiat eivät toteudu, eivät muutkaan työnantajan puheet työhyvinvoinnista näyttyä uskottavina työntekijän näkökulmasta. (Tarkkonen, 2012.) Tässä tutkimuksessa

hallinnollinen johtaminen rajautuu empiirisessä osiossa tutkimuksen ulkopuolelle kandidaatintyön laajuuden rajallisuuden vuoksi eli empiirisen aineiston tuloksia tarkastellaan vain strategisen johtamisen, henkilöjohtamisen ja asijahtamisen näkökulmista.

2.5 Etätyön johtaminen ja työhyvinvointi

Etätyöskentelyssä työtä tehdään sovitusti organisaation ulkopuolella työnantajan eli lähi-työstä poiketen työskentely ei tapahdu työnantajan toimipisteeltä (Eskelinen ym., 2024). Etätyöskentelyn on tutkittu lisäävän positiivisia tunteita (Anderson ym., 2015, Charalampous ym., 2021), mutta ei rajattomasti. Goldenin ja Veigan (2005) tutkimuksessa selvisi, että aluksi työtyytyväisyys lisääntyi etätyötuntien kasvaessa, mutta lopulta tasaantui. Etätyön hyötyjä ovat esimerkiksi tehokkaampi työskentely, pienempi häiriötekijöiden määrä ja työmatkoissa säästetty aika (Benitez, 2023).

Charalampouksen ym. (2021) mukaan organisaatio voi vahvistaa etätyössä koettuja positiivisia tunteita reilulla kohtelulla ja joustavuudella. He tuovat esiin, että etätyössä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta kriittisenä tekijänä voidaan pitää työpisteen ergonomisuutta. Riskinä etätyössä voi puolestaan olla esimerkiksi taukojen väliin jättäminen, pitkien työpäivien tekeminen, ongelmat teknologian kanssa ja yksinäisyyden kokeminen (Charalampous ym., 2021). Myös Benitez (2023) on nostanut etätyön suurimmiksi haasteiksi yksinäisyyden, vuorovaikutuksen ja työpäivästä irrottautumisen.

Mankan (2023) mukaan työntekijöiden ergonomiaa ja työkykyä vahvistavilla toimenpiteillä rakennetaan pohjaa työhyvinvoinnille, ja johtamisen sekä työprosessien joustavuuden tarjoamat mahdollisuudet työntekijöille säädellä omaa työtä ovat mukana luomassa tätä pohjaa. Etätyöskentely ei siis poista työntekijän velvollisuutta huolehtia omasta hyvinvoinnista, mutta johto voi toimillaan edistää henkilöstön hyvinvointia etätyössä.

Etäjohtamisessa johtaja ja työntekijä eivät kohtaa kasvokkain päivittäin tai edes kuukausittain, sillä työntekijä tekee työtä etäällä kokonaan tai osittain (Vilkman, 2016). Etätyön johtamisessa tarvitaan samoja taitoja kuin lähijohtamisessa, mutta luottamuksella on tuitusti erityisen suuri merkitys etäjohtamisessa (Manka, 2023). Virtuaalisessa työympäristössä luottamusta tulisi rakentaa avoimella ja riittävällä kommunikoinnilla (Vilkman, 2016).

Luottamuksen lisäksi etätyössä korostuukin vuorovaikutus. Fyysisesti eri tilassa työskentely saattaa johtaa vuorovaikutuksen vähenemiseen, ja vuorovaikutuksen uupuessa on riskinä työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen heikkeneminen, sillä yhteisöllisyys ei muodostu tai pysy yllä yhtä hyvin työntekijöiden kohtaamisten vähentyessä (Vilkman, 2016). Vuorovaikutuksella saadaan aikaan sosiaalista pääomaa, joka lisää esimerkiksi luottamusta ja verkostoitumista (Manka, 2023). Viestintäkanavia myös käytetään aktiivisemmin, kun osapuolet luottavat toisiinsa (Vilkman, 2016). Luottamus ja vuorovaikutus ovat siis toisistaan riippuvaisia, ja molemmat keskeisiä elementtejä etäjohtamisen kannalta.

Etätyön johtamista ja sen yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin koskevassa tutkimuksessa on tunnistettu tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöihin. Charalampous ym. (2019) tutkivat johtamisen vaikutusta etätyöntekijöiden uraan ja kehitykseen, ja he tunnistivat käytännön edellytyksiä etätyöntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Näitä olivat esimerkiksi autonomian myöntäminen, mikromanageerauksen välttäminen, luottamuksen tunteen välittäminen sekä sosiaalisten tukiverkkojen luominen etätyöntekijöiden ja esihenkilöiden välille. Samankaltaisia tuloksia oli havaittavissa Monzanin ym. (2022) tutkimuksessa, joka käsitteli positiivisia johtamiskäytäntöjä etätyöympäristössä, kuten työntekijöiden mahdollisuuksia asettaa tavoitteita ja säätää itse työtehtäviään kotona. Tutkimustuloksissa ilmeni, että positiivisilla johtamiskäytännöillä johtajat voivat ylläpitää tai jopa lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista.

2.6 Yhteenveto

Tutkimuksen teoreettinen perusta luo pohjaa tutkimuksen empiiriselle osiolle, jossa hyödynnetään teoriassa esiteltyjä työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin ilmentymiä ja työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita alatutkimuskysymyksien tarkempaan tarkasteluun. Teoreettinen perusta osoittaa, että etätyöhön liittyy tunnistettuja hyötyjä ja haittoja työhyvinvoinnin näkökulmasta (Benitez, 2023; Charalampous ym., 2021), ja myös johtamisella on tutkittu yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Charalampous ym., 2021; Charalampous, 2019; Monzani ym., 2021).

Työhyvinvoinnin ilmentymiin kuuluvat esimerkiksi esihenkilön tuki ja vaikutusmahdollisuudet työhön (Manka, 2023). Nämä tekijät liittyvät tutkitusti johtamiseen (Baptiste,

2008; Lundqvist & Wallo, 2023). Työhyvinvoinnissa on tunnistettu sosiaalinen hyvinvointi yhtenä hyvinvoinnin ulottuvuutena (Grant ym., 2007), joten myös vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita voidaan pitää työhyvinvoinnin kannalta olennaisina.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) mukaan työhyvinvoinnin ilmentymiä ovat flow-tila, työn imu ja työtyytyväisyys. Flow-tilassa työntekijä kokee työn haasteellisuuden kohtaavan omien taitojensa kanssa siten, että hän kokee esimerkiksi uppoutumista työhön ja ajan tajun menettämistä (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024). Työn imu on tilana pysyvämpi, ja siinä työn vaatimukset ja voimavarat kohtaavat sopivasti (Manka, 2023), jolloin työntekijä haluaa omistaa resursseja, kuten aikaa, työntekoon (Johnson ym., 2018). Työtyytyväisyys puolestaan ilmentää työntekijän sopeutumista työhön ja hänen kokemaa positiivista tunnetilaa työntöön seurauksena (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024).

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) mukaan työhyvinvointia voidaan jäsentää myös työpahoinvoinnin ilmentyminä, joita ovat stressi, uupumus ja työhön leipääntyminen. Stressin pitkittyessä työsuoritus kärsii ja pahimmillaan stressi voi johtaa työuupumukseen. Leipääntyminen eli työhön tylsistyminen on seurausta esimerkiksi osaamisen hyödyntämisen puutteesta, ja leipääntynyt työntekijä ei pidä työtään merkityksellisenä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024.)

Johtamisajattelussa korostuu nykyään johtajan ja työntekijän välisen suhteen molemminpuolinen vuorovaikutus (Lämsä & Päivike, 2013), ja riittävän vuorovaikutuksen tärkeys koetun yhteisöllisyyden tunteen kannalta on tunnistettu myös etätyössä keskeiseksi tekijäksi (Vilkman, 2016). Työhyvinvoinnin johtamista voidaan jaotella Tarkkosen (2012) mukaan strategiseen johtamiseen, henkilöjohtamiseen, asiajohtamiseen ja hallinnolliseen johtamiseen (Tarkkonen, 2012), joista viimeinen rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin strateginen johtaminen luo perustaa työhyvinvoinnin johtamiselle, sillä sen avulla luodaan ne keskeiset tavoitteet ja toimintamallit, joilla työhyvinvointia aktiivisesti kehitetään. Hänen mukaan työhyvinvoinnin henkilöjohtamisessa korostuu esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, ja esihenkilön tulisi esimerkiksi antaa työntekijälle palautetta ja arvostuksen kokemuksia mutta tarvittaessa myös ohjausta. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen puolestaan keskittyy

työolosuhteisiin, kuten vaarojen ja haittojen selvittämiseen ja arviointiin, sekä mahdollisiin työhön liittyviin yksilökohtaisiin järjestelyihin (Tarkkonen, 2012).

Etätyön on tutkittu lisäävän työntekijöiden positiivisia tunteita (Anderson ym., 2015; Charalampous ym., 2021), ja johtamiskäytännöillä, kuten joustavuudella ja autonomian myöntämisellä, voidaan puolestaan edistää etätyöntekijöiden työhyvinvointia entisestään (Charalampous, 2021; Charalampous, 2019; Manka, 2023; Monzani, 2022). Etätyön johtamisessa tarvittavat taidot eivät poikkea lähijohtamisesta, mutta siinä korostuu vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys (Manka, 2023; Vilkmán, 2016). Fyysisesti eri paikoissa työskenteleminen voi vähentää vuorovaikutusta, ja luottamuksen muodostuminen edellyttää riittävää kommunikointia (Vilkmán, 2016).

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimusongelman perusteella määräytyvät päätökset siitä, miten ja millaista aineistoa tulisi hankkia (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on suppea, harkinnanvarainen kohdejoukko sekä pyrkimys ymmärtää ilmiötä syvällisesti (Heikkilä, 2017). Kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan pitää tässä tutkimuksessa mieluisana, sillä siinä pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä eli työntekijöiden kokemuksia siitä, millainen merkitys johtamisella on etänä työskennellessä työhyvinvoinnissa.

Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla. Tutkimushaastattelut voivat erota toisistaan strukturointiasteen perusteella eli esimerkiksi sen mukaan, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole rajoitettu valmiisiin vaihtoehtoihin, vaan he saavat vastata omin sanoin (Eskola ja Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jota voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä eli siinä haastattelun aihealueet olivat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattoivat vaihdella. Teemahaastattelussa painoarvo on keskeisten teemojen varassa etenemisellä ja tutkittavien äänten kuulumisella. (Hirsjärvi ja Hurme, 2022.) Tämä tukee tutkimuksen tarkoitusta eli halua ymmärtää haastateltavien tulkintoja ennalta määräytyistä aihepiireistä, kuten työhyvinvoinnista.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu neljästä teemahaastattelusta. Haastateltavaksi valittiin neljä työntekijää, joista yksi työskentelee täysin etänä, yksi etänä muutamaa päivää kuukaudessa lukuun ottamatta ja kaksi hybridityössä. Myös hybridityötä tekeviä pyydettiin pohtimaan vastauksia pääosin etätöön näkökulmasta, sillä haastattelukysymyksissä painotettiin etätöön kontekstia. He saivat kuitenkin halutessaan tuoda vas-

tauksissaan ilmi kokemuksia lähi- ja etätyöskentelyn eroista. Hybridityötä tekevät haastateltavat työskentelevät saman organisaation sisällä, mutta eri tehtävissä. He ovat molemmat työskennelleet nykyisissä tehtävissään noin kahdeksan kuukautta. Kaksi muuta haastateltavaa ovat eri organisaatioissa, ja heistä toinen on ollut työssään jo yli 30 vuotta, kun taas toinen noin kuusi vuotta.

Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2024 aikana etäyhteyksin Teams-videopuheluiden välityksellä. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastatteluiden nauhoittamisesta. Haastattelut litterointiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon haastatteluiden jälkeen, ja anonymiteettiä uhkaavat tiedot poistettiin tai korvattiin merkinnällä X. Haastattelujen keskeiset tiedot, kuten haastateltavien lyhenteet ja haastattelujen kestot, koottiin taulukkoon 1.

Haastattelurunko (liite 1) oli kaikille haastateltaville sama, mutta temahaastattelulle ominaisesti kysymysten tarkka muoto ja painotukset vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Haastattelujen etenemisen sujumuuden varmistamiseksi kysymykset oli jaettu etukäteen teemoittain. Teemoja olivat työhyvinvointi yleisesti, etätyö ja johtaminen. Lopuksi esitettiin haastattelukysymyksiä, joissa yhdistyi useampia teemoja.

Taulukko 1 Haastattelut

	Päivämäärä	Kesto (m:s)	Litteroitu sivumäärä
Haastattelu 1 (H1)	14.3.2024	32:07	8
Haastattelu 2 (H2)	25.3.2024	56:39	11
Haastattelu 3 (H3)	28.3.2024	38:22	8
Haastattelu 4 (H4)	28.3.2024	49:26	10

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi lähti liikkeelle litteroinnista, jonka jälkeen litteroinnit luettiin läpi useampaan otteeseen. Lukemisessa pyrittiin kiinnittämään huomiota haastattelurungon ennalta määrättyihin teemoihin, ja koodaamaan näitä luokittain. Koodaamisessa hyödynnettiin tekstinkäsittelyohjelman korostustyökalua. Teemoittelun avulla pyrittiin tunnistamaan aineistosta niitä piirteitä, jotka yhdistivät haastateltavia ja pohjautuivat teorian teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Hirsjärven ja Hurmen (2022) mukaan haastatteluaineistosta esiin nousevien asioiden vertailu keskenään on tärkeää, jotta analyysi ei jää pinnalliseksi. Pääteemoiksi muodostui lopulta työhyvinvointi etätyössä ja työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä.

Empiirisestä aineistosta teemoittelun avulla tunnistettuja teemoja analysoitiin laadullisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaohjaavassa analyysissä yhdistyy aineistolähtöisyys sekä teoreettiset kytkennät eli siinä hyödynnetään abduktiivista päättelyä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Etätyön koettuja hyötyjä ja haittoja on tutkittu aineistolähtöisesti. Työhyvinvoinnin kohdalla empiirisestä aineistosta tunnistettuja elementtejä on liitetty tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Analyysirunko (taulukko 2) toimii mallinnuksena tästä työhyvinvoinnin sisällönanalyysistä. Alaluokat on muodostettu aineiston perusteella, kun taas yläluokat on tuotu teoriasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Myös toisen pääteeman, työhyvinvoinnin johtamisen etätyössä, analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä: ensin aineiston pohjalta tunnistettiin teemoittelun avulla pääteemaa ilmentäviä näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018), jotka sitten yhdistettiin teoriassa esiteltyihin työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueisiin.

Taulukko 2 Sisällönanalyysi työhyvinvoinnista

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Uppoutuminen	Flow-tila	Työhyvinvoinnin ilmentymät	Työhyvinvoinnin kokemukset etätöissä
Uuden kehittäminen			
Ajan tajun menettäminen			
Työtehtävien riittävä haasteellisuus			
Haasteellisuuden ja taitojen kohtaaminen			
Oivallusten saaminen			
Yhteistyö kollegoiden kanssa			
Riittävä lepo			
Merkityksellisyyden tunne	Työn imu		
Jatkomahtollisuudet työuralla			
Jatkuva kehittyminen			
Riittävä määrä haasteita	Työtyytyväisyys		
Jatkuva uuden oppiminen			
Työilmapiiri			
Kokemus merkityksellisyydestä			
Osaamisen arvostaminen			
Työnantajan tarjoamat edut	Stressi		
Hyvät suhteet kollegoihin ja esihenkilöihin			
Työtehtävien rutiininomaisuus			
Liian suuri työmäärä			
Koettu hallinnan puute			
Paikalleen jämähtämien			
Vähäinen palkitsevyys			
Epäreilu kohtelu			
Esihenkilön odotusten epäselvyys	Leipääntyminen		
Merkityksellisyyden puute			
Taitojen ja osaamisen hyödyntämisen puute			
Työtehtävien yksitoikkaisuus			
Liian vähäinen työmäärä			

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustuloksia tarkastellaan aluksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ensin avataan haastatteluiden tuloksia etätyössä koettujen hyötyjen ja haasteiden kannalta ja tämän jälkeen työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin ilmentymiä analyysirungon mukaisesti.

Työhyvinvoinnin etätyössä käsittelyn jälkeen tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä liittyviä tuloksia. Tulokset käydään läpi aiemmin esiteltyjen Tarkkosen (2012) työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden, eli työhyvinvoinnin strategisen johtamisen, henkilöjohtamisen ja asiajohtamisen kautta.

4.1 Työhyvinvointi etätyössä

4.1.1 Käsitteet etätyön hyödyistä

Etätyön rooli yhtenä työhyvinvoinnin lähteenä korostui haastateltavien vastauksissa. Yksi haastateltavista työskenteli täysin etänä, yhdellä oli noin kaksi lähipäivää kuukaudessa, kun taas kahdella muulla haastateltavalla etä- ja lähityöt jakautuivat kuukausitasolla suunnilleen puoliksi, eli he tekivät hybridityötä. Erityisesti etätyön tuoma rauha ja jousto työntekoon saivat kiitosta haastateltavien keskuudessa. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että etänä työskennellessä on paremmat edellytykset keskittyä työntekoon. Seuraavat lainaukset mallintavat näitä kokemuksia:

Mä tykkään ihan hirveästi etätyöstä, [...] tykkään työskennellä yksin ja rauhassa, ettei ole kauhea hälinä koko aikaa. (H1)

Etätyöskentelystä en luopuisi enää millään, että sehän on aivan loistavaa, koska siinä on niin valtava jousto siihen omaan työaikaan. Ja sitten etätyössä ehkä keskittymiskyky on parempi, koska sä pystyt keskittymään tekeillä olevan asiaan rauhassa kotona. (H2)

Kolmen haastateltavan vastauksista kävi myös ilmi, että he kokevat saavansa enemmän aikaiseksi tehdessään töitä etänä. Hybridityötä tekevien haastateltavien vastauksia yhdisti

näkemykset siitä, että heillä on kotona työskennellessä vähemmän häiriötekijöitä kuin toimistolla:

No mä tykkään siitä, että mä saan keskittyä ihan täysin ja rauhassa, mulla on siellä työpaikalla ehkä niin paljon niitä häiriötekijöitä, että jotenkin sitten ei saa yhtä paljon aikaiseksi kuin kotona. (H3)

Ehkä sitten myös tavallaan saa enemmän aikaiseksi päivän aikana, kun ei ole niitä keskeytyksiä. (H4)

Vastuun ja valvonnan suhteen kukaan haastateltavista ei ollut huomannut merkittävää eroa etätyöskentelyssä lähityöskentelyyn verrattuna. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vastuu on työssä sama työskentelypaikasta riippumatta. Valvontaa ei myöskään pidetty etätyössä tiukempana vaan yhteinen konsensus oli, että esihenkilöt luottavat työntekijöiden hoitavan tarvittavat työtehtävät. Vapauden suhteen haastateltavilla oli hieman erilaisia näkemyksiä, mutta tämäkin liittyi lähinnä itse työnkuvaan ja työtehtäviin eikä työntekopaikkaan. Etätyö ei siis erottautunut vapaudessa ratkaisevaksi tekijäksi yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta:

No kyllä mä koen, että on enemmän vapautta, kun on etänä. Se on varmaan just se, kun pystyy toimimaan niin paljon tehokkaammin, sitten jää sitä semmoista ylimääräistä aikaa ja vapautta tehdä jotakin muuta, vaikka sitten jotakin näitä itsensä kehittämisen... (H3)

4.1.2 Käsitteet etätyön haasteista

Kun haastateltavilta kysyttiin etätyön haittapuolia, jokaisen haastateltavan vastauksissa nousi esiin ensimmäisenä vuorovaikutuksen vajavaisuus etänä työskenneltäessä, ellei siihen kiinnitetä erityistä huomiota. Etätyötä tehdessä korostui myös sosiaalisten suhteiden merkitys työn ulkopuolella. Seuraavat lainaukset kuvaavat näitä haastateltavien näkemyksiä:

Se [hyvä vuorovaikutus] tosin vaatii sen, että meidät on opetettu verkkovuorovaikutukseen, se vaatii sen, että meidän kaikki tiimin jäsenet, jotka siellä

verkossa toimii niin toimii samalla tavalla: pitää niitä kameroita auki ja mikkiäkin auki, että me ollaan oikeasti läsnä siinä hetkessä. (H2)

Kyllähän sä oot aika yksin siinä sen päivän ja välillä on tosi hiljaista sillain, että ehkä just sitten ei ole sitä sosiaalista kanssakäymistä niin paljon. Sitten oikeastaan täytyy työpäivän jälkeen aina lähteä kyllä johonkin ulos sieltä neljän seinän sisältä. (H1)

Sen lisäksi, että vuorovaikutuksen puutteellisuutta pidettiin etätyön huonona puolena, haastateltavat ilmaisivat kokevansa ajoittaisena haasteena työn ja vapaa-ajan erottamisen työnteon tapahtuessa kotoa käsin. Pelkästään etätyötä tekevä haastateltava toi sosiaalisen elämän lisäksi liikunnan merkityksen, johon hänen mukaan tulee kiinnittää enemmän huomiota nyt verrattuna aikaan, jolloin hän työskenteli vielä osittain toimistolla ja sai työmatkoilla liikuntaa.

Etätyön heikkouksiksi tunnistettiin myös taukojen väliin jättäminen, puutteet ergonomiassa ja työpäivästä irrottautuminen. Tämä korostui erityisesti hybridityötä tekevillä haastateltavilla, sillä he ilmaisivat, että toimistolta lähtiessä on helpompaa myös konkreettisesti päästä irti työpäivästä kuin kotona. Haastattelussa toistui näkemys siitä, että etänä tehdyn työpäivän jälkeen on tärkeä poistua kodin ulkopuolelle:

Niin se on kyllä auttanut tosi paljon, että on lähtenyt sitten vaan konkreettisesti pois kotoa, ja sitten on ajatellut sen kävelyn aikana ne työasiat. Sitten sä tuut kotiin ja oot taas kotona etkä työpaikalla. (H3)

Näistä haittapuolista huolimatta etätyöskentelyä pidettiin mieluisana työskentelymuotona eikä kukaan haastateltavista olisi ollut halukas luopumaan siitä. Haastateltava, jolla oli muutama lähityöpäivä kuukaudessa, kuitenkin ilmaisi, ettei hän haluaisi myöskään luopua lähityöskentelystä kokonaan. Hybridityötä tekevät haastateltavat eivät myöskään sanoneet haluavansa siirtyä täysin etätyöhön, mutta toinen heistä sanoi, että etätyötä voisi olla nykyistä enemmän.

4.1.3 Työhyvinvoinnin ilmentymät

Haastateltavat erittelivät työhyvinvoinnin kokemusta monien eri tekijöiden kautta. Yhteneväistä oli, että kaikki haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin merkityksen todella keskeiseksi:

Hyvinvointi työssä merkitsee mulle hyvin paljon, se on hyvin oleellinen tekijä oman jaksamisen kannalta. Se on ihan oikeastaan tämmöinen peruslähtökohta työnteolle, että meidän työhyvinvointiasiat ovat kunnossa. (H4)

Mitä merkitsee hyvinvointi töissä niin monta asiaa, koska se on niin kokonaisvaltainen. Työ voi tuoda mulle valtavasti hyvinvointia ja onnistumisen kokemuksia ja sit se voi myös syödä ihan valtavasti voimavaroja ja sitä kautta sitä pahoinvointia töihin. (H2)

Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti työhyvinvoinnin ilmentymien kohdalla eli empirisestä aineistoista teemoittelun avulla tunnistettuja elementtejä yhdistettiin teoriassa esitelyihin työhyvinvoinnin ilmentymiin. Työhyvinvoinnin ilmentymiä ovat teorian mukaan flow-tila, työn imu ja työtyytyväisyys (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024), ja näitä tunnistettiin myös empiriasta. Suurin osa haastateltavista kuvaili työssä kokemaansa flow-tilaa uusien oivallusten saamisen ja riittävän haasteellisten työtehtävien kautta, minkä seurauksena he kokivat esimerkiksi ajan tajun menettämistä:

Sulla oli semmoinen olo, että mä haluan tehdä vaan tätä ja sitten mä haluan äkkiä valmista, niin siinä ehkä herää semmoinen flow-tila. Sä oot just sopivasti siinä, että mitenhän tää pitäisi tehdä, mutta se ei ole sulle ylitsepääsemättömän vaikeeta. (H2)

Yksi haastateltavista nosti esiin flow-tilan kokemisen kannalta olennaisena tekijänä työkalavereiden kanssa yhdessä tehtävän työn: hän kuvaili kokevansa flow-tilaa eniten silloin, kun hän työstää etänä yhdessä kollegan kanssa projektia. Vaikka työnteke tapahtuu fyysisesti eri paikoissa, molemminpuolinen kannustaminen ja tuki edistävät hänen kokemaansa flow-tilaa. Lisäksi haastateltava totesi, että riittävä lepo ja sopiva työmäärä luovat flowta.

Työn imun näkökulmasta haastateltavien keskuudessa nousi esiin näkemys siitä, että työn tulisi tuntua merkitykselliseltä. Merkityksellisyyttä pidettiin erittäin tärkeänä motivaation kannalta. Motivaation kohdalla toistuivat myös kehittymismahdollisuuksien merkitys niin nykyisessä työtehtävässä kuin pidemmällä aikavälillä uralla:

Mulle motivaatio ja tää jatkuva kehittyminen on semmoinen ykkösasia. Ja sitten se merkityksellisyyden tunne, että mä koen, että se mun työ on merkityksellistä, niin se on yksi iso asia. (H2)

Pystyy myös motivoimaan itseään ajattelemalla, että kun tekee hyvin ne olemassa olevat työtehtävät [...] niin se voi kuitenkin jollain aikavälillä viedä eteenpäin, ja sitten siitä on mahdollisuus taas edetä toisentyyppisiin tehtäviin. (H4)

Esihenkilön roolia motivaation edistämässä pidettiin keskeisenä. Nekin haastateltavat, jotka eivät itse kokeneet esihenkilönsä motivoivan heitä, sanoivat toivovansa sitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että esihenkilön kannustus motivoisi häntä suoriutumaan entistä paremmin. Toinen haastateltava sen sijaan ilmaisi, että hänen esihenkilönsä myös tietää nykyisen työn olevan työntekijän ”välietappi”, ja he työskentelevät yhdessä sitä kohti, että haastateltava voi kehittyä seuraavaa tehtävää varten. Samainen haastateltava nosti esiin työn voimavarojen ja vaatimusten jakautumisessa sen, että ajoittaiset suuret työmäärät tai tiukat aikataulut eivät tunnu yhtä raskailta, koska ne jakautuvat tasaisesti ja työolot ovat muuten hyvät. Tämä tukee aikaisemmin esitettyä Bakkerin ja Demeroutin (2017) näkemystä siitä, että työn voimavarat voivat vähentää vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta:

Kyllä mä koen, että niiden [vaatimusten ja voimavarojen] välillä on ihan hyvä tasapaino. Vaikka välillä on kovia tavoitteita ja aikataulut on tiukat ja ei ole taukoja ollenkaan tai pitää jäädä ylitöihin, niin ei se tunnu raskaalta, kun sitten kuitenkin pysyy tasapainossa se vaakakuppi. Voisin kuvitella, että jos olisi näitä vaatimuksia ja aikatauluja ja sitten olisi jotenkin vajavainen se työhyvinvointi niin se olisi huomattavasti raskaampaa sitten. (H3)

Työtyytyväisyyttä haastateltavat määrittivät muun muassa työn riittävän haasteellisuuden, omien vahvuuksien hyödyntämisen, työhön vaikuttamismahdollisuuksien ja esihenkilön osoittaman osaamisen arvostamisen kautta. Haastateltavat korostivat myös työilmapiiriä, suhteita kollegoihin sekä esihenkilön toimintaa. Seuraavat lainaukset ilmentävät osaa näistä tekijöistä:

No ehkä just varmaan sitten, että on kuitenkin vähän sitä haastetta, että se ei tosiaan ole ihan sitä ihan sitä samaa joka päivä, vaikka paljon tulee kyllä selkärangasta jo siis asioita. (H1)

Työtehtävät on itselle sopivia, riittävän haasteellisia ja missä voi käyttää omia vahvuuksia [...] työtyytyväisyyteen vaikuttaa tietenkin hyvä ja toimiva suhde esihenkilöön, sillä tavalla, että kommunikaatio pelaa, ja toimivat suhteet työkavereihin. (H4)

Osa haastateltavista nosti esiin myös toimivan työterveyshuollon, virkistäytymismahdollisuudet ja työnantajan tarjoamat edut työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä:

Ja no jos mä mietin ihan yleisellä tasolla työn mielekkyyttä, niin siihen vaikuttaa kyllä myös ne työnantajan tarjoamat edut. että kyllähän ne aina tekee siitä työstä houkuttelevampaa, kun on jotakin etuja. (H3)

4.1.4 Työpahoinvoinnin ilmentymät

Myös työpahoinvoinnin ilmentymiä tarkasteltiin teoriassa esiteltyjen työpahoinvoinnin ilmentymien mukaisesti. Työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat stressi, leipääntyminen ja uupumus (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024). Uupumuksen kokemuksia ei haastatteluissa kuitenkaan suoraan kartoitettu eivätkä haastateltavatkaan nostaneet termiä esille.

Työssä koettua stressiä lisäävinä tekijöinä pidettiin koettua hallinnan puutetta, esihenkilöltä tulevien tai muiden työhön liittyvien vaatimusten ja odotusten epäselvyyttä, epäreilua kohtelua sekä vähäistä palkitsemista. Työtehtäviin liittyvää stressiä kuvailtiin liian

suurena työmääränä ja työtehtävien sekalaisuutena. Myös työtehtävien liiallista rutiininomaisuutta ja tunnetta paikalleen jämähtämisestä pidettiin stressaavana. Seuraavat lainaukset mallintavat osaa näistä stressitekijöistä:

Välillä on semmoinen tunne vaan, että hirveästi vaaditaan, mutta sitten taas työnantajalta ei ihan kauheasti tule mitään hyviä uutisia ja mitään kehitystä ja palkitsemista. Se on tässä mun työpaikassa ihan nollassa toi palkitsemisen. (H1)

No henkilökohtaisesti stressaannun siitä, että jos yhtäkkiä tulee vaikka hirveä määrä erilaisia irrallisia tehtäviä. Ja vielä pahempi, jos nyt ollaan jo päivän päätyessä siellä ihan lopussa, koska sitten ne jää sun mieleen viimeisimpänä siitä päivästä, että ”no niin nyt sitten ne jäi niitä asioita huomiselle tai ensi viikolle”. (H3)

Epäreiluuden kokemus tuo aivan hirveätä pahoinvointia. (H2)

Työssä leipääntymistä eli tylsistymistä aiheutti itse työtehtävien kohdalla niiden yksitoikkoisuus, vähäisyys tai kesken loppuminen. Laajemmin työssä leipääntymistä kuvailtiin koetun merkityksellisyyden tai mahdollisuuksien hyödyntää omaa osaamista puuttumisena. Yksi haastateltava peilasi vastaustaan aiempaan työhönsä, jossa hän oli kokenut tylsistymistä päivittäin, koska työ kävi liian rutiininomaiseksi. Toinen haastateltava puolestaan kuvaili aihetta, jonka parissa hän työskentelee, mielenkiintoiseksi, mutta itse työtehtäviä turhan helpoiksi:

Tää on kiinnostava aihe, minkä kanssa mä teen työtä, mutta kyllä se varmasti pidemmän päälle, jos puhuttaisiin ihan vuosista, niin kyllä se [liian helppo työ] olisi todella raskasta sitten. Kun nää mun työtehtävät on semmoisia, mitkä periaatteessa kuka vaan pystyisi tekemään. (H3)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä

4.2.1 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Haastateltavien kokemukset oman työpaikkansa työhyvinvoinnin keskeisten toimintamallien toimivuudesta vaihtelivat melko paljon. Kaikki haastateltavat osasivat nimetä työpaikkansa erilaisia työhyvinvoinnin tilan selvittämisen ja mittaamisen keinoja, mutta näkemykset niiden toteutumisesta olivat toisistaan poikkeavia. Yksi haastateltava, jolla oli enemmän negatiivisia kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, nosti keskeisimpänä haasteena kyselyjen kohdalla sen, että kynnyksensä palautteen antamiseen voi olla korkea: kyselyn anonymiteetistä huolimatta on mahdollista, että työntekijä tunnustetaan, koska työtä tehdään suhteellisen pienessä tiimissä. Toinen haastateltava taas koki, että kyselyitä ei viedä käytäntöön:

Se tuntuu, että se on se tärkein, että sä vaan teet sen [kyselyn] ja kukaan ei kysy, että no miten se meni ja ymmärsitkö sä siitä kaikki. Se vaan täytyy tehdä ja se tehdään ja that's it, sitten jatketaan eteenpäin. (H1)

Kahdella muulla haastateltavalla oli päinvastaisia kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä. Heidän näkemyksissä kävi ilmi, että johto on tarttunut esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyissä esiin tuotuihin ongelmiin. Niin kuin seuraavat lainaukset osoittavat, vastauksissa korostui se, että he uskovat johdon tekevän aktiivista työtä työhyvinvoinnin parantamiseksi myös jatkossa:

Ne [kyselyt] ei todellakaan ole silleen, että niitä kysellään ja sitten ne hautautuu johonkin laatikkoon, vaan että ihan aktiivisesti kyllä koko aika yritetään, että olisi ihmisillä sitten parempi se työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. (H3)

Jatkuvasti seurataan työhyvinvointia ja kerätään palautetta työntekijöiltä ja tehdään myös sitten toimenpiteitä korjaavia ja parantavia toimenpiteitä niiden palautteiden perusteella. (H4)

4.2.2 Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen

Kaikki haastateltavat toivat ilmi esihenkilönsä yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Haastatteluissa korostui etenkin esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitys. Kuvailuista kävi ilmi, miten tärkeänä työntekijät pitävät avoimuutta sekä tunnetta kuulluksi tulemisesta esihenkilön kanssa käytävissä vuorovaikutustilanteissa. Eräs haastateltavista piti ehdottoman tärkeänä sitä, että esihenkilön johtoasemasta huolimatta suhde olisi tasavertainen siinä mielessä, että molemmat pystyisivät avoimesti kertomaan ajatuksia ja ideoita. Vastauksissa toistui myös se, että tärkeintä ei edes välttämättä ole esihenkilön tarttuminen asiaan vaan tunne siitä, että työntekijän huolia ei sivuuteta vaan häntä pysähdytään kuuntelemaan:

Mä koen, että sekin jo, että siitä [ongelmasta] voi keskustella avoimesti ja se kuullaan, vaikei välttämättä mitään tapahtuisikaan sille asialle niin mun mielestä se on tosi tärkeitä, että kuullaan ja huomioidaan se. (H3)

Jos sanoo jostain asiasta, joka on itselle tärkeä ja jos jotenkin vaikka esihenkilö vähättelee sitä, että ”no näin se nyt vaan menee” [...], niin että ensin tulisi se empatia ja sit se asia eikä mennä suoraan siihen asiaan ja mitätöidä toisen tunteita. (H4)

Vuorovaikutuksen suhteen haastateltavat eivät kokeneet, että etätyö olisi ratkaisevassa asemassa vuorovaikutuksen laadussa vaan he painottivat enemmän henkilökemioita. Tuloksissa ei tullut ilmi yhdenkään haastateltavan kohdalla, että etätyö selvästi heikentäisi esihenkilön kanssa käytävän vuorovaikutuksen laatua.

Tiedonkulussa ei myöskään ollut suurempia ongelmia etätyön kontekstissa. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi Teamsissa, sähköpostilla tai tarvittaessa soittamalla on helppo pitää yhteyttä työyhteisössä. Esihenkilöön kontaktin saamisesta oli kuitenkin vaihtelevia kokemuksia. Yksi haastateltavista koki, että heillä tiedonkulussa pyritään välillä tarkoituksella jättää kertomatta asioita vallankäytän muotona. Yksi hybridityötä tekevä puolestaan ilmaisi, että esihenkilö on todella kiireinen, ja tavoittaminen on vaikeampaa, kun ei olla fyysisesti samassa paikassa eikä voi esimerkiksi kävellä suoraan esihenkilön huoneeseen. Toinen hybridityötä tekevä sen sijaan sanoi, että

yhteys esihenkilöön on erittäin toimiva ja hän tietää, että häneen ollaan yhteydessä niistä asioista, joista hänen tulee olla tietoinen. Yleisesti ottaen tiedonkulkua pidettiin siis hyvin toimivana myös etänä erilaisten tiedotusvälineiden avulla, mutta kokemukset esihenkilön saavuttavuudesta ja tiedonkulun avoimuudesta vaihtelivat.

Kokemukset kehityskeskusteluista olivat myös melko kahtiajakautuneita. Negatiivisissa kokemuksissa tuli ilmi, että keskusteluja saatettiin helposti perua tai siirtää kiireen lomassa, tai haastateltavalle oli saattanut jäädä kehityskeskusteluista tunne, ettei esihenkilö halua aidosti tukea hänen kehittymistä uralla. Yhdellä haastateltavalla ei ollut vielä ehtinyt olla kehityskeskustelua nykyisessä työssään, sillä hän oli haastatteluhetkellä työskennellyt organisaatiossa vasta kahdeksan kuukautta. Hän osasi kuitenkin kertoa, että esihenkilöltä saatava palaute oli lisääntynyt viime aikoina, ja tiesi kollegoidensa ottaneen aiheen puheeksi omissa kehityskeskusteluissaan. Hän uskoi, että kehityskeskusteluilla oli ollut vaikutusta palautteen saamisen lisääntymiseen. Haastateltava, joka koki itse saaneensa apua kehityskeskustelusta, kuvaili keskustelua seuraavanlaisesti:

Siinä ne, mitä me keksittiin sitten, että missä mä voin kehittyä, niin ne laitettiin kyllä heti käytäntöön. Niitä alettiin heti edistämään, että mitä mä voisin vaikka oppia lisää tai missä mä haluaisin kehittyä niin heti laitettiin kalenteriin, että ”no niin nyt ne tehdään tässä kohtaa ja aletaan selvittämään”, että koin sen [kehityskeskustelun] kyllä tosi hyödylliseksi.
(H3)

Palautteen annosta nostettiin esiin myös kielteisiä kokemuksia. Näitä kokemuksia yhdisti erityisesti saadun palautteen sisältö. Konkreettista, henkilökohtaista ja kohdennettua esihenkilöltä saatua palautetta arvostettiin. Sen sijaan ympäröivä kehuminen aiheutti turhautumista:

Kyllä tietysti välillä sanotaan, että ”kiitos hyvää työtä” ja näin, mutta sitä on tämä ollut jo vuosi tolkulla, että vähän jotain konkreettista ois kiva joskus edes saada. (H1)

Semmoinen ”hyvä hyvä, hienosti meni” kaikuu täysin kuuroille korville, vaan pitäisi oikeasti sanoa kohdennetusti se palaute, että ”me ollaan kyllä

todella tyytyväisiä, [...] että sä teit tämän nopeasti, ripeällä tahdilla, luovasti eli tavallaan kertoa, että mikä siinä hänen [esihenkilön] mielestä meni hyvin. (H2)

4.2.3 Työhyvinvoinnin asiajohtaminen

Töiden järjestelyistä etätyötä koskien ergonomian rooli nousi esiin keskeisenä tekijänä. Täysin etätyötä tekevä haastateltava kertoi saaneensa organisaatiolta työtuolin ja sähköpöydän, kun taas hybridityötä tekevät korostivat ergonomian olevan puutteellisempaa kotioloissa. Fyysisen terveyden tukemisen näkökulmasta haastateltavien välillä oli muitakin eroja siitä näkökulmasta, onko järjestelyjä tuettu riittävästi organisaation toimesta. Eräs haastateltava nosti esiin mahdollisuudet päästä hierontaan alennuksella ja pyytää fysioterapeutti kotikäynnille työpisteen tarkistusta varten. Toisella haastateltavalla oli puolestaan kokemus hiljattain poistetusta liikuntaedusta, ja hänen kommentti ilmentää sitä, kuinka hän koki johdon sysäävän vastuuta työhyvinvoinnista yhä enemmän työntekijöille:

Kun henkilökunta on jo aika vanhaa niin ehkä sitten tietysti kaikki on jo niin kokeneita, että vähän oletetaan sitäkin, että kyllä ne pärjää ja kyllähän ne osaa hoitaa itsensä ja oman terveytensä että ei tarvitse panostaa, mikä on kyllä vähän väärin. (H1)

Aineiston analyysin perusteella työn järjestelyyn liittyvä tekijä, joka tuki eniten haastateltavien työhyvinvointia, oli itse etätyö työmuotona. Niin kuin aiemmassa etätyön hyötyjä koskevassa alaluvussa tuotiin esiin, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että he kokevat esihenkilöidensä luottavan heihin työnteon suhteen ja näin ollen myös valvonnan olevan vähäistä. Työn järjestelyihin liittyvät puutteet, joihin johdolla nähtiin olevan vaikutusvaltaa, koskivat pääasiassa etätyön fyysisiä haittoja, kuten ergonomiaa tai liikunnan aktiivisen edistämisen vähäisyyttä. Johdon rooli siis tunnistettiin ja siinä havaittiin osan haastateltavien kohdalla puitteita, mutta toisaalta haastatteluissa nousi ilmi myös työntekijöiden ymmärrys omasta vastuustaan ja esihenkilöiden, kuten seuraava lainaus mallintaa:

Toki yksilöllä on myös itsellä vastuu asioista, että ei voi aina kaikkea sysätä työnantajan piikkiin, että kyllähän se nyt on myös työntekijän omalla vastuulla hyvin pitkälti kertoa se sitten työnantajalle ja tehdä itse myös niitä ratkaisuja, miten sitä työhyvinvointia lisää. Aika paljon vaaditaan kyllä esimiehiltä, että tiedostan myös sen, että joutuu esimiehet tosi koville. (H2)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin muodostumista etätyössä ja johtamisen merkitystä työntekijöiden kokemassa hyvinvoinnissa etätyön kontekstissa. Tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät jäsensivät johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille työskennellessään etänä. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin: *Millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden kokemalle työhyvinvoinnille työskennellessä etänä?* Päätutkimuskysymyksen lisäksi muotoiltiin kaksi alatutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli tukea päätutkimuskysymykseen vastaamista: *Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu? Miten työhyvinvointia voidaan johtaa etätyön kontekstissa?*

Tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu*, oli tarkoitus vastata sekä teorian että empiirisen aineiston avulla. Teoriassa määriteltiin, että työhyvinvointi muodostuu niin psyykkisistä, fyysisistä kuin sosiaalisista tekijöistä (Grant ym., 2007). Tämän lisäksi korostettiin johtamisen asemaa työhyvinvoinnin lähteenä ja eroteltiin, että työhyvinvoinnin lähteitä ovat myös esimerkiksi esihenkilön osoittama tuki ja vaikuttamismahdollisuudet työhön (Manka, 2023). Työhyvinvointia kuvailtiin työhyvinvoinnin ja -pahoinvoinnin ilmentymien kautta, joita ovat Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) mukaan flow-tila, työn imu, työtyytyväisyys, työhön leipääntyminen, stressi ja uupumus.

Aineiston pohjalta muodostettujen havaintojen perusteella korostui, että etätyötä pidettiin keskeisenä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Etätyön merkittävimpinä hyötyinä pidettiin sen tuomaa rauhaa ja joustoa työntekoon. Työhyvinvoinnin lähteeksi osoittautui myös haasteellisuus monesta eri näkökulmasta: tärkeänä pidettiin esimerkiksi työtehtävien riittävää haasteellisuutta sekä haasteellisuuden ja taitojen kohtaamista. Haasteiden uupuminen tuli ilmi myös työpahoinvointia lisäävänä tekijänä, sillä esimerkiksi työtehtävien rutiininomaisuus, liian vähäinen työ määrä ja taitojen ja osaamisen hyödyntämisen puute nähtiin työssä stressiä ja tylsistymistä lisäävinä tekijöinä. Haastateltavien vastauksissa

toistui näkemys siitä, että työtehtävien liiallinen yksitoikkoisuus ja kehittymismahdollisuuksien uupuminen on joko aiemmin työuralla vaikuttanut uuteen työhön hakeutumiseen tai voisi nykyisessä työssä johtaa siihen.

Työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi haastateltavat tunnistivat myös työn sosiaalisen ulottuvuuden. Etätyössä haittapuolena korostui vuorovaikutuksen vajavaisuus ja yksin työskentely. Lähes jokaisen haastateltavan vastauksessa toistui näkemys siitä, että kotona tehdyn työpäivän jälkeen on tärkeää poistua kotoa ja tavata ihmisiä työajan ulkopuolella. Kukaan haastateltava ei kuitenkaan pitänyt etätyössä koettua sosiaalisen puolen vajavaisuutta niin merkittävänä, että sen vuoksi haluttaisiin luopua etätyöskentelystä. Myös hyviä suhteita työkavereihin ja työyhteisön toimivuutta pidettiin yhtä lailla tärkeinä etänä työskenneltäessä. Työilmapiirin nähtiin olevan yhteydessä koettuun hyvinvointiin.

Tutkimustulosten perusteella oli nähtävissä myös fyysisen hyvinvoinnin rooli. Ergonomia ja liikunta korostuivat sellaisina työhyvinvoinnin tekijöinä, joihin tuli kiinnittää erityisesti huomiota ja jotka myös osittain kärsivät etätyön seurauksena. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä pidettiin työnantajan tekemiä toimia näiden fyysisten tekijöiden edistämiseksi, kuten työnantajan kustantamaa sähköpöytää etätyössä ergonomian tueksi, kun taas hyvinvointia vähensi näiden laiminlyönti, kuten liikuntaedun poistaminen.

Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvoinnissa tärkeänä pidettiin myös esimerkiksi koettua merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta, motivaatiota, palkitsemista ja palautetta. Näitä tekijöitä haastateltavat yhdistivät myös johtamiseen ja esihenkilön käytökseen. Tutkimuksen toista alakysymystä, *miten työhyvinvointia voidaan johtaa etätyön kontekstissa*, oli myös tarkoitus kartoittaa teorian lisäksi empirian avulla.

Teorian perusteella työhyvinvoinnin johtaminen etätyön kontekstissa vaatii samanlaisia taitoja kuin lähijohtaminen, mutta erityisesti luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitykset korostuvat (Manka, 2023; Vilkmán 2016). Luottamus lisää vuorovaikutusta ja päinvastoin (Manka, 2023; Vilkmán 2016). Johtaja voi edistää työntekijöiden etätyössä kokemia positiivisia tunteita joustavuudella ja reilulla kohtelulla (Charalampous ym., 2021). Tutkittuja etätyöntekijöiden hyvinvointia edistäviä johtamisen käytäntöjä ovat

myös esimerkiksi autonomian myöntäminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, mikromanagerauksen välttäminen ja esihenkilön ja työntekijöiden välisten sosiaalisten tukiverkkojen luominen (Charalampous, 2019; Monzani, 2022).

Aineiston analyysin perusteella riippumatta siitä, olivatko haastateltavan kokemukset työpaikkansa hyvinvoinnista enemmän negatiivisia vai positiivisia, esihenkilön roolia ja johtamista korostettiin. Haastateltavat osasivat tunnistaa keinoja, joilla heidän työpaikallaan työhyvinvointia pyritään tutkimaan ja edistämään, mutta kokemukset näiden keinojen toimivuudesta vaihtelivat laajasti. Yhteneväistä oli, että työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden, kuten kyselyiden ja kehityskeskusteluiden, kohdalla arvostettiin sitä, että niissä esiin tulleisiin asioihin aidosti tartuttiin. Sen sijaan suurimpana haittana oli tunne siitä, että työhyvinvointia kartoitettiin tällaisten keinojen avulla vain muodollisuuden vuoksi. Positiivisissa kokemuksissa korostuivat näkemykset siitä, että työhyvinvoinnin toimenpiteillä pyritään aktiivisesti seuraamaan ja parantamaan työhyvinvoinnin tilaa.

Niin kuin aiemmin esiin tuodussa etätyössä myös johtamisen kontekstissa korostui vuorovaikutuksen merkitys. Avointa keskusteluyhteyttä esihenkilöön pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Tutkimuksen tuloksissa toistuivat näkemykset siitä, että esihenkilön tulee kuunnella ja tukea työntekijöitä sekä antaa konkreettista ja kohdennettua palautetta. Haastateltavien keskuudessa ei koettu, että etänä työskentely vaikuttaisi esihenkilön kanssa käytävän vuorovaikutuksen laatuun tai tiedonkulkuun. Työntekopaikan sijaan korostui haastateltavan ja esihenkilön välisen suhteen laatu kokonaisuudessaan: esimerkiksi yksi haastateltava koki esihenkilön tahallaan estävän tiedonkulkua vallankäytön muotona.

Esihenkilön osoittamassa luottamuksessa ja työntekijöihin kohdistuvassa valvonnassa etätyö ei myöskään näyttäytynyt ratkaisevana tekijänä. Lisäksi vain yhdessä haastattelussa hybridityötä tekevän haastateltavan kohdalla tuli ilmi, että esihenkilön tavoittaminen olisi helpompaa toimistolla kuin etänä. Muut haastateltavat kokivat, että etätyö ei itsessään vaikuta esihenkilön saavutettavuuteen.

Haastateltavat kokivat, että etätyössä ergonomia on puutteellisempaa ja liikunta vähäisempää. Osa haastateltavista koki, että näitä haittoja on pyritty ehkäisemään organisaation toimesta, kun taas osan mielestä fyysisistä työhyvinvointia etätyössä ei tuettu riittävästi johtotasolta käsin. Haastateltavat kuitenkin ilmaisivat työhyvinvoinnin olevan myös

työntekijöiden omalla vastuulla ja he olivat tietoisia siitä, että esihenkilöiltä myös edellytetään todella paljon.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimusta, jossa työhyvinvointia on luonnehdittu kokonaisvaltaiseksi (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024), fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin (Grant ym., 2007) muodostamaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen aineiston analyysin perusteella tehtyjen havaintojen pohjalta osoittautui, että työntekijät määrittivät työhyvinvointia usein myös työpahoinvoinnin ilmentymien kautta, ja ne olivat tiiviisti yhteydessä toisiinsa: työhyvinvointia lisäävien tekijöiden uupumisen nähtiin lisäävän työssä koettua pahoinvointia ja päinvastoin.

Työhyvinvointia tarkasteltiin aineiston pohjalta etätyön kontekstissa niin koettujen haasteiden kuin hyötyjen kautta. Tutkimuksen tulosten perusteella etätyön keskeisimpinä hyötyinä pidettiin sen tuomaa rauhaa ja joustoa työntekoon sekä kokemusta siitä, että kotona työskennellessä saa enemmän aikaiseksi. Tämä tukee Benitezin (2023) käsitystä siitä, että etätyössä työskentely on tehokkaampaa ja häiriötekijöiden määrä on pienempi.

Etätyössä suurimmiksi haitoiksi osoittautuivat puolestaan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kanssakäymisen vajavaisuus. Nämä kokemukset vahvistavat Vilkmänin (2016) näkemystä vuorovaikutuksen vähenemisestä etätyön seurauksena. Haastateltavat toivat esille myös ergonomian puutteellisuuden ja työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteen, mikä on linjassa aikaisemman tutkimuksen (Charalampous ym., 2021; Benitez, 2023) kanssa. Etätyö koettiin kokonaisuudessaan positiivisena asiana, mutta toisaalta kaikki ne kolme haastateltavaa, jotka eivät työskennelleet pelkästään etänä, eivät olisi olleet valmiita luopumaan lähityöskentelystä kokonaan. Tämän voidaan nähdä myötäilevän Goldenin ja Veigan (2005) näkemystä siitä, ettei etätyö lisää työtyytyväisyyttä rajattomasti.

Sekä kirjallisuus (Tarkkonen, 2012; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2024) että tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät pitivät työhyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä työssä koettua tyytyväisyyttä, työn merkityksellisyyttä ja riittävää haasteellisuutta. Tut-

kimuksen tulokset myötäilivät Lämsän ja Päivikkeen (2013) näkemystä siitä, että johtajuudessa tulisi huomioida esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen molemminpuolisuus: haastateltavat arvostivat esihenkilöltä saamaansa tukea ja palautetta sekä pitivät tärkeänä kuulluksi tulemistä. Tulokset myös vahvistivat Mankan (2023) ja Tarkkosen (2012) käsityksiä johtajuuden suhteen avoimen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tärkeydestä.

Empiriasta pystyttiin tunnistamaan niitä johtamisen piirteitä, joita työntekijät pitivät tärkeinä työskennellessään etänä, mutta selkeää eroa lähijohtamiseen ei sen perusteella voida suoraan määrittää. Teoriassa korostettiin luottamuksen ja vuorovaikutuksen (Manka, 2023; Vilkmán 2016) merkitystä etätyön johtamisessa. Kaikki haastateltavat eli sekä kokoaikaisesti että osittain etänä työskentelevät työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että he kokevat esihenkilöidensä luottavan heihin etätyössä. Luottamus ei kuitenkaan korostunut aineiston analyysin perusteella työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijänä.

Vuorovaikutus puolestaan korostui haastateltavien vastauksissa mutta lähinnä etätyön yhtenä haittana siitä näkökulmasta, että etätyössä vuorovaikutus on kokonaisuudessaan vähäisempää kuin kasvotusten. Kysyttäessä vuorovaikutuksesta nimenomaan esihenkilön kanssa vastauksissa korostui enemmän ne asiat, mitä haastateltavat pitivät tärkeinä tällaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten avoimuutta. Haastateltavan ja esihenkilön välisen suhteen laatu yleisesti ottaen nähtiin siis merkittävämpänä tekijänä sen suhteen, miten hyvin heidän välinen kommunikaatio onnistui, kuin työskentelypaikka.

Haastateltavat pitivät etätyöskentelyn hyötynä sen joustavuutta ja samanaikaisesti he kokivat, että heitä ei valvota etätyössä. Näitä tekijöitä on myös teoriassa tunnistettu etätyöntekijöiden hyvinvointia edistäviksi johtamiskäytännöiksi (Charalampous ym. 2021, Charalampous ym., 2019).

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Arvioitaessa tutkimuksen johtopäätöksiä on syytä tarkastella tutkimusprosessia ja sen tuloksia kriittisesti. Kandidaatintutkielman luonteen vuoksi on otettava huomioon tutkimuksen empiirisen aineiston laajuuteen liittyvä rajoite. Tutkimusta varten haastateltiin

tästä syystä vain neljää työntekijää, joiden kokemuksiin empiirinen aineisto pohjautuu. Vaikka haastateltavien vastauksissa toistui osittain samat asiat, ei voida puhua aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä, jossa uudet haastateltavat eivät enää tuottaisi uutta tietoa tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajarvi, 2018).

Haastateltavista vain yksi työskenteli kokonaan etänä. Tämä on otettava huomioon tulosten luotettavuuden arvioinnissa, sillä tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia nimenomaan etätöiden kontekstissa. Vaikka haastateltavia ohjeistettiin pohtimaan vastauksia pääosin etätöiden näkökulmasta, heille annettiin myös mahdollisuus tuoda ilmi eroja etä- ja lähityöskentelyn välillä. Esimerkiksi hybridityötä tekevien haastateltavien voi olla hankalaa erottaa etä- ja lähityöskentelyä kokonaan toisistaan arvioidessaan työhyvinvoinnin johtamista. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä tutkia pelkästään etätöitä tekeviä työntekijöitä tai keskittyä vertailemaan eroja etä- ja lähityöskentelyn välillä, kun tutkitaan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla myös johtamisen merkitys työhyvinvoinnille etätöissä johtajien näkökulmasta työntekijöiden sijaan. Perusteltua olisi tutkia syvemmin myös haastateltavien esiintuomia työhyvinvoinnin ja etätöiden haasteita johtamisen näkökulmasta siten, että keskityttäisiin tutkimaan, miten niitä voitaisiin mahdollisesti edistää johtamisen keinoin. Näin voitaisiin pyrkiä selvittämään tarkemmin johtamisen mahdollista yhteyttä näihin koettuihin haasteisiin. Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista rajattiin hallinnollinen johtaminen tutkimuksen ulkopuolelle sen laajuuden rajallisuuden vuoksi, joten jatkotutkimuksessa voisi ottaa tämän näkökulman huomioon.

LÄHTEET

- Anderson, A.J., Kaplan, S. A. & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal Of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Benitez, C. (2023). *The ultimate list of remote work statistics for 2024*. Haettu 7.4.2024 osoitteesta <https://findstack.com/resources/remote-work-statistics>
- Brummelhuis, L. L & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *The American Psychologist*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Charalampous, M., Grant, C. A. & Tramontano, C. (2021). “It needs to be the right blend”: A qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335–355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>
- Baptiste, N. (2008). Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bryce, J. & Haworth, J. (2002). Wellbeing and flow in sample of male and female office workers. *Leisure Studies*, 21(3–4), 249–263. <https://doi.org/10.1080/0261436021000030687>
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Edwards-Dandridge, Y., Simmons, B. D. & Campbell, D. G. (2020). Predictor of Turnover Intention of Register Nurses: Job Satisfaction or Work Engagement? *International Journal Of Applied Management And Technology*, 19(1), 88–96. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2020.19.1.07>

- Eskelinen, J., Kuula, M., Brodi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fasbender, U., Heijden, B. I. J. M. & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job-embeddedness. *Journal Of Advanced Nursing*, 75(2), 327–337. <https://doi.org/10.1111/jan.13842>
- Feldman, D. C. & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369–388. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- Fisherl, C. D. (1993). Boredom at Work: A Neglected Concept. *Human Relations*, 46(3), 395–417. <https://doi.org/10.1177/001872679304600305>
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal Of Management*, 31(2), 301–308. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium. *Journal Of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Heikkilä, T. (2017). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C. L. (2018). *Well-being: productivity and happiness at work*. Springer International Publishing.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

- Leskinen, T. (2023). *Korona hellitti, mutta etätöitä tekevien määrä ei juuri vähentynyt*. Tieto&trendit. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/korona-hellitti-mutta-etatyota-tekevien-maara-ei-juuri-vahentynyt/>
- Lundqvist, D. & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-being on Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9–9. <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>
- Lämsä, A-M., Päivike, T. & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita.
- Manka, M-L. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Manka, M-L. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- McEvoy, O. (2023). *Percentage of employed people usually working from home in Europe 2022, by country*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>
- Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the COVID-19 Pandemic: Trends and Drivers of Differences across the EU*. OECD Productivity Working Papers. Organisation for Economic Co-Operation and Development. <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>
- Monzani, L., Mateu, G., Ripoll, P., Lira, E. & Peiro, J.M. (2022). Managing in the new normal: Positive management practices elicit higher goal attainment, goal commitment, and perceived task efficacy than traditional management practices in remote work settings. An experimental study. *Frontiers In Psychology*, 914616–914616. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914616>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F. & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work And Stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- OECD. (2022). *Promoting Health and Well-Being at Work*. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Macmillan UK.
- Sonnentag, S., Tay, L. & Neshor Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress.

- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian Journal Of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429. <https://doi.org/10.5271/sjew.3076>
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIPress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tampereen yliopisto. (2024). *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. Haettu 2.3.2024 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työturvallisuuslaki [TTurvaL] 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.
- Zito, M., Cortese, C. G. & Colombo, L. (2019). The Role of Resources and Flow at Work in Well-Being. *SAGE Open*, 9(2), 215824401984973, <https://doi.org/10.1177/2158244019849732>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

TAUSTAT

1. Kerro lyhyesti työtaustastasi.
2. Mikä on nykyinen työtehtäväsi ja mitä työnkuvaasi kuuluu?
3. Kuinka kauan olet tehnyt nykyistä työtäsi?

HYVINVOINNISTA YLEISESTI

4. Mitä sinulle merkitsee hyvinvointi työssä?
5. Mitkä tekijät mielestäsi tukevat hyvinvointiasi työssä?
6. Entä mitkä mahdollisesti heikentävät?
7. Mikä on mielestäsi erityisen hyvää tämänhetkisessä työssäsi hyvinvoinnin kannalta?

ETÄTYÖSTÄ

8. Teetkö töitä pelkästään vai osittain etänä?
 - a. Jos myös lähityöskentelyä, onko organisaatiotasolla määritelty eri työskentelymuodoille aikamääreitä? (esim. läsnäolopakkoa viikko-/kuukausitasolla)
9. Mitä hyvää on mielestäsi etätyöskentelyssä?
10. Entä mitä huonoa on etätyöskentelyssä?

JOHTAMISESTA

11. Millä tavoin esihenkilösi voi mielestäsi edistää työhyvinvointia?
12. Tehdäänkö teidän organisaatiossa aktiivista työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi tai edistämiseksi?
13. Tuntuuko sinusta, että työhyvinvoinnin edistämispiteet näkyvät käytännössä?
 - a. Jos kyllä, miten?

14. Voivatko esihenkilöt tai johto mielestäsi alentaa käyttäytymisellään työhyvinvointia?
- a. Jos kyllä, miten?

TYÖHYVINVOINNISTA, ETÄTYÖSTÄ JA JOHTAMISESTA

15. Koetko, että tiedonkulku ja mahdollisuudet vuorovaikutukseen ovat riittäviä etätyötä tehdessä?
- a. Miten tämä näkyy käytännössä?
16. Miten koet esihenkilöltä saatavan palautteen tai tarvittaessa tuen saamisen toteutuvan työskennellessäsi etänä?
17. Koetko, että etätyöjärjestelyt ovat toimivia?
- a. Onko etätyöskentelyä pyritty tukemaan johdon toimesta?
18. Osaatko eritellä, millaisilla fyysisillä järjestelyillä työhyvinvointiasi pyritään ylläpitämään etätyössä?
19. Miten koet vapauden ja vastuun jakautumisen toteutuvan etätyöskentelyssä?
20. Miten koet esihenkilön valvonnan ja mahdollisen kontrollin toteutuvan etätyössä?
21. Mitä mieltä olet työsi haasteellisuudesta taitoihisi nähden? Koetko, että ne kohtaavat?
22. Miten hyvin pääset mielestäsi hyödyntämään työssä osaamistasi?
23. Koetko työssäsi flow-tilaa eli uppoutumisen tunnetta?
- a. Jos koet, millaisissa tilanteissa?
24. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi työnteon mielekkyyteen?
25. Miten koet vaatimusten ja voimavarojen jakautuvan työssäsi?
26. Miten kuvailisit tärkeimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työnteossasi?
27. Pyrkiikö esihenkilösi motivoimaan sinua työssäsi?
- a. Jos kyllä, miten?
28. Mitkä tekijät lisäävät stressiä työssäsi?
29. Mitkä tekijät vaikuttavat mahdolliseen tylsistymiseen työssäsi?
30. Miten onnistut tasapainoittamaan työn ja muun elämäsi etätyössä?
- a. Pyrkiikö esihenkilösi jotenkin edistämään näiden tasapainottamista?
31. Onko sinulla jotakin mielessäsi, mitä haluaisit vielä lisätä?