

## KIRJALLISUUSKATSAUS ETÄTYÖSTÄ JA TYÖHYVINVOINNISTA

Miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia  
Suomessa etätyön aikana?

Päivi Ojala

Opinnäytetyö

Digiajan sosiaalipalveluiden kehittämisen asiantuntija

Sosionomi YAMK

2025

Digitaalisen sosiaalipalveluiden  
kehittämisen asiantuntija  
Sosionomi YAMK

---

<b>Tekijä</b>	Päivi Ojala	<b>Vuosi</b>	2025
<b>Ohjaaja(t)</b>	Timo Marttala ja Leena Viinamäki		
<b>Työn nimi</b>	Kirjallisuuskatsaus etätyöstä ja työhyvinvoinnista. Miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia Suomessa etätyön aikana?		
<b>Sivumäärä</b>	41 + 1		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla keräämästäni tiedosta etätyö ja työhyvinvointi kokonaisuus, joka vastaisi kysymykseen, miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia Suomessa etätyön aikana? Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa luodaan yleiskatsaus tutkittavasta ilmiöstä.

Tietoperustana opinnäytetyössä on etätyö ja työhyvinvointi ja tähän liittyen esimiestyön vaikutusmahdollisuudet. Tavoitteena on, että tätä opinnäytetyötä voitaisiin hyödyntää etätyöskentelyssä ja esimiestyössä työhyvinvointia edistäessä. Esimiestyö on ollut haastavassa tilanteessa viime vuosina etätyöskentelyn lisääntyessä huomattavasti. Muutoksia on tullut lyhyessä ajassa niin työntekijöille kuin esimiehille. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja siten työntekijöiden sitoutuvuuteen ja työn tehokkuuteen. Opinnäytetyöni tuloksia voi vapaasti hyödyntää etätyössä toimivat esimiehet oman työnsä analysointiin ja työntekijöidensä työhyvinvointiin panostaessa.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena on, että etätyön johtaminen vaatii esimieheltä johtajuutta, jossa huomioidaan etätyön kuormitustekijät ja sosiaalisen kontaktin puutteen aiheuttamat haasteet, kuten tiedonsiirto. Hyvä etäjohtaja kehittää työntekijöiden voimavaroja, hallitsee työntekijöiden kuormittumista ja panostaa riittävään järjestelmien hallintaan. Näillä kaikilla on vaikutuksensa työntekijän työhyvinvointiin ja siten myös työnteon tehokkuuteen, mikä taas on suoraan vaikutuksissa organisaation tulokseen. Aineistosta nousi esille myös tärkeänä asiana se, että esimies ei yksin pysty työhyvinvointia kehittämään, vaan se vaatii jokaiselta työyhteisön jäseneltä asiaan panostamista.

Avainsanat: etätyö, työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen

Master of Development of Social  
Services in the Digital Age  
Master of Social Services

---

<b>Author</b>	Päivi Ojala	<b>Year</b>	2025
<b>Supervisor(s)</b>	Timo Marttala ja Leena Viinamäki		
<b>Title</b>	Literature review on remote work and well-being at work. How can managerial work support an employee's well-being at work in Finland during remote work?		
<b>Number of pages</b>	41 + 1		

---

The purpose of the thesis was to form an entity on remote work and well-being at work from the information I have collected through a descriptive literature review, which would answer the question: how can managerial work support an employee's well-being at work in Finland during remote work? A descriptive literature review provides an overview of the studied phenomenon.

The knowledge base of the thesis is remote work and well-being at work and, in connection with this, the possibilities of managerial work to influence. The aim is that this thesis could be utilised in remote work and supervisory work to promote well-being at work. Managerial work has been in a challenging situation in recent years as remote work has increased considerably. Changes have occurred in a short period of time for both employees and supervisors. Managerial work can have an impact on well-being at work and thus on employee commitment and work efficiency. The results of my thesis can be freely utilised by supervisors working remotely to analyse their own work and invest in the well-being of their employees.

As a result of the literature review, the management of remote work requires leadership from the supervisor that takes into account the stress factors of remote work and the challenges caused by lack of social contact, such as data transfer. A good remote manager develops employee resources, manages employee strain and invests in adequate system management. All of these have an impact on the employee's well-being at work and thus also on the efficiency of work, which in turn has a direct impact on the organization's bottom line. Another important point that emerged from the material was that the supervisor alone cannot develop well-being at work, but requires every member of the work community to invest in the matter.

Keywords: remote work, well-being at work, leadership, management

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Eettiset huomiot ja luotettavuus.....	5
1.2 Muut tutkimukset aiheesta.....	8
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	10
2.1 Kirjallisuuskatsaus.....	10
2.2. Tiedonhaun kuvaus.....	12
2.3. Sisällönanalyysi.....	17
3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	21
3.1 Etätyö.....	21
3.2 Työhyvinvointi ja sitä säätelevät lait.....	22
3.3 Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät etätyössä.....	25
3.4 Esimiestyö.....	26
4 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA.....	30
5 POHDINTAA.....	34
LÄHTEET.....	36
TAULUKKOLUETTELO.....	42

## 1 JOHDANTO

Tietoperustana opinnäytetyössä on etätö ja työhyvinvointi sekä tähän liittyen esimiestyön vaikutusmahdollisuudet. Tavoitteena on, että tätä kokonaisuutta voitaisiin hyödyntää etätöskentelyssä ja esimiestyössä. Etätöskentely on tullut jäädäkseen osana työelämää koronapandemian vauhdittaessa etätöskentelyyn siirtymistä. Etätö on lisääntynyt muutaman viimeisen vuoden aikana ja tuskin tulee enää katoamaan yhtenä työntekemisen mahdollisuutena. Covid-19-pandemia nosti etätöitä tekevien osuuden kaikista palkansaajista 22 prosentista noin 50 prosenttiin. (Sutela & Pärnänen 2021, 13.)

Tulevaisuudessa työskennellään yhä enempi hybridimallissa, jolloin työntekijä tekee töitä sekä etänä että toimistolla. Tämä työskentelymalli vaatii johtamiselta uusia menetelmiä, kun työntekijät ovat erillään toisistaan. Hybridimallissa haasteita tuo se, että, mitä työtä voi tehdä etänä ja millaiset asiat taas vaativat fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Etätyöntekijöiden määrän kasvaessa työhyvinvointiin panostaminen kaipaa uudenlaisia keinoja niin esimiestyöltä kuin koko työyhteisöltä. Etätöössä työhyvinvoinnin ylläpitämisen vastuu on jäänyt enemmän työntekijöiden harteille, mikä taas on osaltaan väärin, koska työhyvinvointi vaatii panostusta johtajalta ja koko työyhteisöltä mutta myös yksilöltä itseltään. Etätö vaatii johtamiselta, työyhteisöltä ja työntekijöiltä uusien keinojen kehittämistä, koska työhyvinvointi on suoraan vaikutuksissa yksilön hyvinvointiin, mikä taas vaikuttaa työn tulokseen ja tuottavuuteen. Toisaalta etätö mahdollistaa työn ja vapaa-ajan helpomman yhteensovittamisen ja näin moni kokee etätöön lisäävän työssä jaksamista. (Työterveyslaitos a. 2023.)

### 1.1 Eettiset huomiot ja luotettavuus

Tutkija, joka noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä käyttää tutkimuksessaan sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voi osoittaa hallitsevansa tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinnan (Vilkkä 2015, 41–42.) Kirjallisuuskatsaukseen kuuluu paljon tiedonhakua ja opinnäytetyön tekijänä minun on huolehdittava, että käyttämäni tiedonhakumenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja löytämäni tieto on luotettavaa. Tätä olen tavoitellut tutkimalla

kirjastojen tietokantoja, ministeriön hankesuunnitelmia ja vertaamalla löytämäni aineistoa mahdollisimman laajasti toisiinsa. Tieteentekoon kuuluu tietynlainen kriittisyys lähteitä ja ennakko-oletuksia sekä mielipiteitä kohtaan. Kirjallisuuskatsausta ei saa ohjata omien näkemysten ja mieltymysten mukaisesti tiettyyn suuntaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 22–27.)

Tieteellisten tuloksien on oltava tiedeyhteisön julkisen ja kriittisen tarkastelun alla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 21.) Tätä periaatetta olen kunnioittanut aineiston keruussa ja sen luotettavuuden arvioinnissa. Käyttämäni aineistot eivät ole tieteellisiä tutkimuksia, koska niitä ei ollut saatavilla opinnäytetyöni aiheesta. Opinnäytetyöni tietoperustana käytin siis tieteellisiä aineistoja ja julkaisuja hankkeista. Kuitenkin olen voinut vertaisarvioinnin avulla arvioida ei-tieteellisten lähteiden luotettavuutta tieteellisten lähteiden pohjalta.

Jokainen kirjallisuuskatsaukseen valittu artikkeli ja aineisto on arvioitu tarkasti ja käsitelty tutkimuksen kannalta olennaisesti. Tärkeimpänä valintakriteerinä olen pitänyt sitä, että, miten valitut tutkimukset vastaavat tutkimuskysymykseeni. Silti on mahdollista, että osa olennaista aineistoa on jäänyt opinnäytetyöni ulkopuolelle. Mahdollisimman kattavasti olen hakenut sopivimmilla hakusanoilla aineistoa työni tueksi. Apua hakuihin ja hakusanoihin sain Lapin korkeakoulukirjaston informaatikolta. (Vilkkä. 2023, 40- 41.)

Eettisyyden olen saavuttanut kriittisyydellä jokaisessa työvaiheessa. Lähteet olen huolellisesti arvioinut ja pyrkinyt merkitsemään oikein. Tutkimustulokset esitän niin kuin ne ovat, harkiten ja lähteisiin viitaten. Rehellinen ja suora raportointi tuo ongelmat selkeästi esille arvioinnissa. (Vilkkä 2023, 41.) Opinnäytetyöni aineisto koostuu vain kirjallisuudesta, joten eettisiä tiedonkeruun ongelmia ei liity työhöni.

Tutkijana noudatan eettisesti kestäviä tiedonhankinta menetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. (Vilkkä 2015, 41.) Kirjallisuuskatsauksessa tulee tehtyä erityisen paljon tiedonhakua ja olen pyrkinyt siihen, että käytän mahdollisimman luotettavaa tietoa ja vertailen tietoja keskenään. Kirjallisuuskatsauksen analyysistä pyrin tekemään mahdollisimman neutraalin, jotta omat näkemykseni eivät vedä tutkimustulosta suuntaan tai toiseen.

Eettinen tutkimus tarkoittaa sitä, että käytetään hyväksytyjä tiedonhankintamenetelmiä. Tiedonhankintamenetelmät perustuvat oman alan kirjallisuuden tuntemiseen, riittävän laajaan muuhun tutkimukseen ja tulosten perusteelliseen analysointiin (Vilkka 2021, 41.) Opinnäytetyössäni ei ole kerätty aineistoa suoraan henkilöiltä vaan on koottu tuloksia toisten tekemien tutkimusten, artikkelien ja hankeraporttien pohjalta hyödyntäen kirjallisuuskatsausta menetelmänä. Tutkimuksen tulosten esittämisessä tulee toimia hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Koivisto & Aro 2019, 4.)

Opinnäytetyöni toteutan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ilman toimeksiantajaa. Niinpä monet eettiset kysymykset, esimerkiksi haastattelukysymysten tai aineiston säilyttämisen osalta eivät koske opinnäytetyötäni. Mutta tietyt eettiset periaatteet koskevat opinnäytetyötäni, kuten se, että työ edistää hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23.) Eettiset kysymykset tulee ottaa huomioon kaikissa opinnäytetyön tekemisen vaiheissa (Koivisto & Aro 2019, 2-3).

Työn luotettavuuden arvioinnissa pohditaan tulosten sovellettavuutta ja ongelmien ratkaisua. Vertaisarviointi ja lähdekriittisyys lisäävät opinnäytetyön ja käyttämäni aineiston luotettavuutta (Vilkka 2023, 1.1.2.) Työni käy lävitse plagioinnintarkistuksen ja jäljempänä esitetyt tulokset perustuvat opinnäytetyössä esitettyihin lähteisiin.

Opinnäytetyöni metodina on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on laajaan ja johdonmukaiseen kokonaiskuvaan tähtäävä tutkimuksen menetelmä. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tutkittavasta ilmiöstä on saatu tarpeeksi laaja kuva, joka on yleistettävissä ja käyttäjille käyttökelpoinen aineisto. (Salminen, 2023. 4.) Tutkimuksen tulokset ovat aina sidoksissa tilanteeseen ja riippuvaisia ajasta, paikasta, tutkimusympäristöstä sekä tutkijasta. Täysin totuudenmukaista tulosta ei voida saada millään tutkimuksella mutta toistamalla tutkimus, voidaan hakea vahvistusta tai kumota tutkimus ja sen päätelmät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä toistettavuus koskee enemmän määrällistä tutkimusta, jossa tutkimusaineistoa on kerätty ja arkistoitu.

## 1.2 Muut tutkimukset aiheesta

Seuraavat tutkimukset sivuuttavat opinnäytetyöni tutkimuskysymystä ja eivät näin ollen suoranaisesti vastaa kysymykseen. Mutta seuraavilla tutkimuksilla on vaikuttavuutta työhyvinvointiin etätyössä ja antavat ajattelmissen aihetta sekä pohdittavaa aiheeseen liittyen.

Etätyöhön liittyvä tärkeä tutkimus Suomessa on työ- ja elinkeinoministeriön toteuttama Työolobarometri 2022. Tutkimuksen mukaan etätyö on lisääntynyt Suomessa vuodesta 2012 alkaen tasaista vauhtia. Suurin kasvu etätyössä tapahtui koronapandemian myötä vuoden 2020 kevästä lähtien. Tällöin noin puolet palkansaajista siirtyi etätöihin. Työolobarometri seuraa työelämän laadun kehittymistä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021, 77-79.)

Toinen merkittävä tutkimus on Tilastokeskuksen 2021 teettämä Koronakriisin vaikutukset työelämään -verkkotiedonkeruu. Tämän tiedonkeruun mukaan 91 prosenttia etätyötä tekevästä palkansaajista vuonna 2021 oli tyytyväisiä etätyön tekemiseen. Tiedonkeruusta ilmeni myös se, että palkansaajat kaipasivat sosiaalisia suhteita työyhteisössä ja etätyön lisääntymisen myötä monen työnantajan ja esimiehen suhtautuminen etätyöhön muuttui. (Sutela & Pärnänen 2021; Tilastokeskus. 2021.)

Kolmantena haluan mainita Työterveyslaitoksen teettämän raportin Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Raportista selvisi, että etätyöllä on monenlaisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Merkittävänä asiana nousi esille sosiaalisten suhteiden uupuminen, mikä taas voi vaikuttaa heikentävästi yleiseen jaksamiseen ja siten vähentää työn tuottavuutta. Etätyöllä on myös positiivisiakin vaikutuksia, kuten joustavampi työaika ja työn yhteen sovittaminen arkielämän kanssa (Kokkinen 2020. 70, 72, 85.)

Neljäntenä tutkimuksena nostan esiin HELP- katsauksen, jonka on Työterveyslaitos julkaissut. Tässä hankkeessa on paneuduttu koronan tuomiin työelämän muutoksiin monista eri näkökulmasta Alku vaiheessa suurin osa tekijöistä koki etätyön hyvinvointia ja tuottavuutta lisäävänä työn teon tapana. Sitten työelämään syntyi uusi käsite eli hybridityö. Työ, jota voi tehdä kotona,

työpaikalla tai missä nyt sopiikaan työnantajan kanssa. Hybridityö vaikuttaisi tulleen jäädäkseen aiempaa yleisempänä työnteon muotona. (Työterveyslaitos b, 2023.)

Etätyötä ja työntekijöiden työhyvinvointia Suomessa on siis jo kartoitettu useammalla eri tutkimuksella ja kartoituksella mutta en löytänyt suoranaisia tutkimuksia, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Varmasti aihe on ajankohtainen, koska etätyön määrä on viimeisten vuosien aikana kasvanut ja jäänyt osittain tai kokonaankin osalla työntekijöistä pysyväksi työnteon tavaksi.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus

Tieteellinen tutkimus jaetaan laadulliseen, eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmä valitaan riippuen mitä tutkitaan. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, mitä ja miten. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten paljon ja miksi. (Vilkkä 2021, 69.) Määrällinen tutkimus perustuukin enemmän kyselyihin, haastatteluihin, tai muuhun järjestelmälliseen havainnointiin (Vilkkä 2021, 94.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpi on lähtömateriaalin laatu ja materiaalista on saatava riittävä kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkkä 2021, 150–151.)

Kirjallisuuskatsaukseen sisältyy piirteitä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus voi olla kuvaileva tai systemaattinen katsaus tai meta-analyysi. (Salminen 2011, 3.) Tähän opinnäytetyöhön sopi menetelmäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleinen kirjallisuuskatsauksen menetelmä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä integroivaan ja narratiiviseen katsaukseen. Nämä kaksi katsausta voidaan vielä jakaa toimitukselliseen, kommentoivaan tai yleiskatsaukseen. Tähän opinnäytetyöhön sopiva menetelmä oli kuvaileva eli narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja tarkemmin ottaen yleiskatsaus, jolla saatiin laajan tiivistelmä aiemmista tutkimuksista ja aineistoista. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla hain vastauksia tutkimuskysymykseeni, jotta sain mahdollisimman laajan kuvan tutkittavasta aiheesta. (Salminen 2011, 3—10.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittava ilmiö voidaan kuvata monipuolisesti ja käytetyt aineistot ovat laajoja. Tarvittaessa tutkittava ilmiö ja sen ominaisuudet luokitellaan analyysin helpottamiseksi. (Salminen 2011, 6.) Sain vastauksia tutkimuskysymykseeni sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla opinnäytetyötäni varten. Sisällönanalyysissa keskitytään aineistossa toistuviin asioihin, aiheisiin ja teemoihin (Vuori 2022.) Teemoittelulla löydetään aineistosta tutkimuksen kannalta keskeiset teemat (Vuori 2022). Poimin

valituista aineistoista toistuvia teemoja, jotka koskivat tutkimuskysymystäni ja lähdin niitä taulukon avulla yhdistelemään kokonaisuudeksi.

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pystytään antamaan kuva käsiteltävästä aiheesta ja tarkoituksena on tiivistää aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. (Salminen 2011, 6-7.) Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on osattava olla kriittinen ja järjestelmällinen aineiston suhteen. Aineiston määrä, jota lähdetään analysoimaan voi olla hyvinkin laaja. Aineiston perusteella luodaan uusia näkökulmia, joiden mukaan saadaan parempi tietämys tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2023.) Minun täytyi olla koko aineiston haun ja valinnan aikana hyvinkin kriittinen, mikä aineisto vastaisi tutkimuskysymykseeni. Moni aihe koski työhyvinvointia etätyössä mutta esimiehen roolia ei sitten käsitelty niissä yhtään, joten sellaiset aineistot jäivät ulkopuolelle.

Kirjallisuuskatsauksessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten valitut tutkimukset vastaavat tutkimuskysymykseen ja kuinka ne soveltuvat tutkimustarkoituksiin. Aineiston valinnassa käytetään jatkuvaa arviointia, ja se tulee esittää katsauksessa kuvallisesti, sanallisesti tai molemmin tavoin. (Vilkkä 2023.) Olen halunnut kuvata opinnäytetyön alkuperäisaineistojen valintaa taulukoiden avulla. Kattavan lähdemateriaalin voi saavuttaa käyttämällä monipuolisia hakutermejä eri tietokantoihin. Valittuja tutkimuksia arvioidaan, esimerkiksi kirjoittajan aseman, tutkimuksen julkaisuvuoden ja julkaisupaikan perusteella. (Vilkkä 2023.) Olen hakenut lähteitä eri hakusanoilla eri tietokannoista informaation neuvon mukaisesti. Hakuja on myös rajattu, esimerkiksi ajankohdan mukaan eli mukaan otin vuosien 2015- 2024 julkaisuja ja mahdollisimman luotettavaa kirjallisuutta.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sallii lähdeaineiston valinnan tutkijalle. Työn alkuvaiheessa tuntui, että opinnäytetyöni aiheesta on paljon materiaalia ja tutkimuksia jo tehtynä mutta lopulliseen analyysiin otin mukaan melko vähän aineistoa. Tähän syynä oli se, että huomasin, etteivät ne vastaa tutkimuskysymykseeni eivätkä näin täytäneet kaikkia vaadittavia hakuheitojani. Luotettavuutta kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen saa ottamalla siihen mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistonkeräysmenetelmiä tai tuomalla tekstiin kommentointia, jolla tuodaan esille valittujen lähteiden luotettavuus. Olennaista on aineiston valinnan perusteet, joita kuvaamalla

voidaan tuoda työhön luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013, 298.) Olen hakenut opinnäytetyöhöni tietoperustaisia teoksia ja hankeraportteja, joita olen kommentoituun sitten muillakin vastaavilla lähteillä.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena on johdonmukainen tiivistelmä aiemmista tutkimuksista (Salminen 2011, 4–7). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on kuvata kaikki, mitä tutkittavasta asiasta tiedetään ja tuoda esille tutkittavan asian keskeisimmät käsitteet ja miten ne suhteutuvat toisiinsa (Kangasniemi ym. 2013, 294). Mielestäni sain opinnäytetyössäni keskeisimmät tulokset esille valituista alkuperäisaineistoista ja teemoittelu oli tärkeässä roolissa työn etenemiseksi.

## 2.2. Tiedonhaun kuvaus

Kirjallisuuskatsauksen tekemisen aloitin tutustumalla mahdollisiin lähdemateriaaleihin opinnäytetyöni aiheesta. Opinnäytetyöni tarkoitus on saada ymmärrys aiheesta, johon yhdistyy kolme erilaista osa-aluetta; etätyö ja työhyvinvointi ja sen johtaminen. Tiedonhakua tehdessä hain eri tietokannoista tutkimuksia, jotka esittelevät sopivaa aineistoa opinnäytetyöhöni. Hakutermeinä olivat opinnäytetyön asiasanat; etätyö, työhyvinvointi, johtaminen ja esimiestyö. Jätin pois englanninkieliset tutkimukset, koska tutkimuskysymykseni koskettaa Suomen tilannetta. Lähteissä on muutamia englanninkielisiä aineistoja tiedon perustana.

Aineistoon tutustuminen on ollut aikaa vievä prosessi eikä teoksia ole rajattu etukäteen pois. Aineistoa aiheesta etätyö ja työhyvinvointi löytyy paljon mutta aineistoa on niukemmin, kun siihen lisää esimiestyön tai johtamisen. Yksi tärkeä kriteeri aineiston valinnalle on ollut tutkimusten ja aineistojen suhteellisen tuoreet ajankohdat, koska opinnäytetyön aihe koskettaa viime vuosien työelämän tuomaa muutosta.

Tietokantahakuja tein sähköisesti seuraavilta sivuilta: Arto, LUCFinna, Terveystietokeskus ja hyvinvoinninlaitos, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö Valto ja Työterveyslaitos.

Suurin osa opinnäytetyön materiaaleista on ollut verkossa sähköisesti saatavilla. Osa lähteistä muodostaa tietoperustan ja osa lähteistä on sitten tutkimuksia ja aineistoja, joista olen koonnut kirjallisuuskatsauksen.

Kirjallisuuskatsauksissa tulisi löytää mahdollisimman paljon tutkimuksia vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tiedonhaun alussa on määriteltävä hakuehdot, miten tietoa haetaan. Tärkein vaihe on luokitella julkaisujen soveltumisen ja poissulkemisen kriteerit. Valintakriteereinä voivat olla esimerkiksi yhteys, jossa tutkimus on tehty tai tutkimuksen ajankohtaisuus, saatavuus, tutkimuksen kattavuus tai laajuus (Vilkkä 2023.)

Taulukko 1. Tiedonhaun kriteerit

<b>Soveltuu</b>	<b>Ei sovellu</b>
Julkaistu 2015- 2024	Julkaistu ennen vuotta 2015
Väitöskirja, tieteellinen artikkeli, hankeraportti	AMK/YAMK opinnäytetyöt, pro gradu tutkielmat
Läpäissyt arviointimenettelyn	Ei läpäissyt arviointimenettelyä
Kielenä Suomi	Jokin muu kieli
Koko teksti saatavilla	Koko tekstiä ei saatavilla
Maksuton aineisto	Maksullinen aineisto
Julkaisu vastaa tutkimuskysymykseen	Julkaisu ei vastaa tutkimustarkoitukseen

Opinnäytetyöni aineisto valikoitui suunniteltujen kriteerien mukaan (taulukko 1). Kriteerejä asettamalla hakutuloksia ei tullut liikaa tutkittavaksi ja lopulta kävikin niin, että suoraan tutkimuskysymykseni aiheesta ei löytynyt yhtään tutkimusta. Moni tutkimus kosketti kyllä etätöitä ja työhyvinvointia mutta ei sitten lainkaan esimiestyön vaikutusmahdollisuuksia siihen. Hakuja tein vuosien 2015 -2024 julkaisuista. Hakuja tehtäessä kiinnitin huomiota siihen, kuinka hyvin hakutulokset soveltuivat tutkimustarkoitukseeni. Tuloksia löytyi paremmin, kun hain hakusanoilla etätö ja työhyvinvointi ja johtaminen entä kuin sanalla esimiestyö. Julkaisun tuli alkujaan olla väitöskirja, tieteellinen artikkeli ja läpäissyt arviointimenettelyni. Mutta jouduin laajentamaan hakuun mukaan myös hankeraportteja, koska en löytänyt aiheesta tehtyjä tutkimuksia vastaamaan tutkimuskysymykseeni. Tutkijan kielitaidottomuuden ja tutkimuskysymyksen vuoksi julkaisujen kielirajauksena oli pitkälti suomi. Ylimääräisten kustannusten välttämiseksi koko aineiston tuli olla saatavana maksuttomana.

Tein tiedon hakuja tietokannoista Boolean logiikan mukaan. Boolean loogiikassa voi yhdistää hakusanoja toisiinsa, rajata hakua ja näin haut voi vastata paremmin tutkimuskysymyksiin. Boolean loogiikassa OR yhdistää samanlaisia sanoja, AND ottaa mukaan molempien sanojen tutkimukset ja NOT sulkee pois tutkimuksia. Hakutuloksissa voi aina olla ristiriitajakin, mutta tulosten arviointi on osa hakuprosessia. (Vilkkä 2023.)

Taulukko 2. Tiedonhaku hakukannoittain ja hyväksymismenetelmät

Tietokanta	Hakusana	Tulokset	Hyväksytyt otsikon perusteella	Hyväksytyt tekstin perusteella	Hyväksytyt lopulliseen analyysiin
Arto	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	6	1	1	1
LUCFinna	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	11	2	2	1
Terveystietokeskus ja hyvinvoinninlaitos	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	1	1	0	0
Sosiaali- ja terveysministeriö	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	24	1	1	1
Työelämäntutkimuslaitos	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	28	9	1	1
Työ- ja elinekeinoministeriö Valto	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	19	1	0	0
Työterveyslaitos	Etätyö ja työhyvinvointi ja esimiestyö/ johtaminen	2	2	0	0

Taulukossa 2 on käyty läpi tiedonhakua eri hakukannoittain ja sitä millaisia hakusanoja on käytetty ja miten aineistoa on suljettu pois. Aineistoa on hyvin saatavilla koskien työhyvinvointia, samoin koskien etätyötä, mutta tulokset vähenivät lähes olemattomiin, kun lisäsin mukaan esimiestyön tai johtamisen.

Aiheista löytyy opinnäytetöitä ja prograduuta mutta ne eivät kuuluneet mukaanottokriteereihini. Päätin laajentaa työhöni mukaan aiheesta olevia hankeraportteja ja -tutkimuksia sekä ammattilehtien artikkeleita, jotka sivuavat aihetta, jotta saisin kuitenkin riittävästi näkemystä aiheesta.

Aineiston valintavaiheessa kiinnitin huomiota alkuperäistutkimusten sisältöihin ja siihen, kuinka ne vastaavat tutkimuskysymykseeni. Aineiston valinnan jälkeen on vielä hyvä varmistaa, että kaikki merkitykselliset tutkimukset ja aineistot on saatu mukaan. Tutkimuksista ja aineistoista tulisi löytää yhtäläisyyksiä ja eroja. (Vilka 2023.) Valinnoissa kriittisyys on olennainen osa valinnanvaiheita. Jokaisessa vaiheessa olisi pystyttävä perustelemaan, miksi jokin alkuperäisartikkeli on valittu tai miksi ei. Taulukko 3 osoittaa, mitä tutkimuksia kirjallisuuskatsaukseen valitsin. Lopulta mukaan valikoitui neljä aineistoa, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymykseeni ja täyttivät mukaanottokriteerit.

Taulukko 3. Katsaukseen valitut artikkelit ja tutkimukset julkaisujärjestyksessä uusimmasta vanhimpaan.

Tekijä, teos, vuosi	Tarkoitus/tavoite	Menetelmä/ kohderyhmä	Keskeiset tulokset
Fokus- hankkeen työryhmä. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. 2023.	Mitä on työhyvinvointi ja mitä on työhyvinvoinnin johtaminen? Menetelmiä ja ideoita työhyvinvoinnin johtamiseen.	Työryhmä kehitellyt työhyvinvoinnin johtamiseen arviointimenetelmän ja kehitysideoita.	Etätyössä esimiehen on sovittava yhteiset pelisäännöt, huomioitava henkilöstön toiveet työajan suhteen, ja otettava epäkohdat puheeksi henkilöstön kanssa. Esimies huolehtii etätyöläisen ergonomia asioita kuntoon ja tietoturvallisuuden. Esimies pitää säännöllisesti yhteyttä henkilöstöön ja antaa palautetta sekä pitää kehityskeskusteluja. Työhyvinvointia on jatkuvasti arvioitava ja sovittava tarvittavista toimista.
Krista Kohtakangas, Kopakka Ira-Eerika & Koskitalo, Inga .Hybridityön käsikirja. 2023	Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön on Perheystävällinen hybridityön Lappi-hankkeessa (2021-2023) tuotettu opas sujuvaan	Hybridi- ja etätyöhön siirtyvät tai jo siirtyneet organisaatiot sekä muut joita aihe kiinnostaa. Aineisto koottu muiden vastaavista kirjoituksista.	Hybridityö tuo henkilöstölle joustoa työn ja muun elämän sovittamiseen. Hybridityö on vähentänyt sairaspöissaoloja.

	<p>etä- ja lähityön yhdistämiseen. Tavoite on ollut koota yksiin kansiin tietoa hybridi- ja etätyöstä.</p>		<p>Etätyössä on tärkeää työn imu, työrauha ja keskittyminen. Etätyössä säästää aikaa ja rahaa työmatkoissa. Työaika ja vapaa-aika sekoittuu herkästi etätyössä ja näin kuormittaa tekijää. Työergonomia voi kärsiä etätyössä. Riittämätön tuki esihenkilöltä etätyössä. Vähäisemmät mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin etätyössä. Tiedonkulun ongelmat kohtaavat usein etätyössä. Henkilöstöltä vaaditaan melkoista itseohjautuvuutta työn suhteen.</p>
<p>Soile, Juutinen. Anne Mäkikangas. Jaana-Piia Mäkinen. Atte Oksanen. Kirsi Sjöblom.</p> <p>Turvallisesti etänä-työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Tampereen yliopisto ja Työelämän tutkimuslaitos. 2022.</p>	<p>Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä - hankkeessa tutkittiin työhyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana suomalaisissa korkeakouluissa. Hankkeen erityisenä painopisteenä oli psykososiaalinen ja psykologinen turvallisuus ja niiden tukeminen etäjohtamisen keinoin.</p>	<p>Hankkeessa tutkittu intensiivisten pitkäikäisaineistojen ja laajojen poikkileikkausaineistojen avulla työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia koronapandemian aikaisesta etätyöstä ja kartoitettu tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja henkiseen työturvallisuuteen.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kokemukset etätyöstä ja työhyvinvoinnista eriytyvät. Henkilösuuntautuneen tutkimuksen avulla havaittiin, että suuri osa vastaajista (noin 75–80 prosenttia) selviytyi poikkeusajasta hyvin ja säilytti työhyvinvointinsa keskimääräisellä tai korkealla tasolla. Työhyvinvoinnin selittäjien osalta tulokset osoittavat, että etätyöhön liittyvillä työn voimavaroilla oli tärkeä merkitys, mm. kodin toimivuus etätyöympäristönä ja organisaation tarjoama tuki etätyöhön olivat yhteydessä työn imuun ja työkykyyn sekä kielteisesti yhteydessä väsymykseen. Rungas esihenkilöiltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki edisti työn imua ja ehkäisi työuupumusta, kun taas työn aikapaineet lisäsivät työuupumusta.</p>
Alanko, Tommi. Mattila-	Artikkeli useamman	Asiantuntija näkemys	Pääsääntöisesti korona-

<p>Holappa, Pauliina. Monni, Tiina-Mari. Perttula, Pia. Ruohomäki, Virpi. Toppinen- Tanner, Salla &amp; Tuomivaara, Seppo.Etäytyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen 2020</p>	<p>asiantuntijan näkökulmasta koskien etätyötä ja työhyvinvointia sekä sen johtamista.</p>	<p>pohjautuen muiden tekemiin tutkimustuloksiin.</p>	<p>ajan etätyö sujui hyvin ja kokemukset siitä olivat myönteiset, myös työhyvinvoinnin kannalta. Tarvittava koulutus, töiden suunnittelu ja uusien työtapojen kehittäminen saivat etätyön hyödyt käyttöön paremmin.Esimiehen tuki, työstä palautuminen ja työterveyshuollon saatavuus ovat tärkeitä etätyöläisellekin. Tilakustannusten säästöt nähdään myös etätyön positiivisena puolena. Esimiehellä haastavaa havaita etätyöntekijän heikentynyt työhyvinvointi. Vuorovaikutus koetaan tärkeänä etätyössä, samoin palautteen saaminen, luottamus ja kouluttautumistarpeet.</p>
---	--	--	--

### 2.3. Sisällönanalyysi

Lähdemateriaalin löytymisen jälkeen alkoi sisällön analysointi, jonka avulla aineisto selkiytyi eli etsin yhtäläisyyksiä ja eroja sekä erittelin aineistoa teemoittain. Analyysit ovat joko laadullisia tai määrällisiä. Määrällisessä sisällönanalyysissä sanallisesta aineistosta muovautuu määrällisiä tuloksia. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto taas jaetaan osiin ja sen jälkeen muokataan uudeksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin voi tehdä useammalla eri tavalla, kuten aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistolähtöisessä analyysissä keskitytään aineistoon ja teoria kootaan sen mukaisesti. Induktiivisuudeksi kutsutaan analyysia, jossa yksittäisistä havainnoista edetään väitteisiin. Tutkimuksen edetessä luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan niin, että se näkyisi myös lukijalle. Induktiivisuus rakentuu havaintojen kuvaamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä on toteutettu laadullista sisällönanalyysia ja analyysin toteutus tapahtui aineistolähtöisesti.

Analysointi lähtee liikkeelle aineiston teemojen ja käsitteiden määrittelemisestä, jotta saadaan tutkittava ilmiö määriteltyä oikein. Näin kirjoittaja ja lukija saavat yhteisen ymmärryksen asiasta. Tutkimuskysymyksen lähtökohdista on tärkeää ensin löytää määritelmät kullekin käsitteelle. On hyvä selventää käsitteitä ja määritelmiä, jotta kirjoittaja ja lukija ymmärtävät käsiteltävän ilmiön samalla tavalla. (Kananen 2009, 80.)

Käsitteistön kuvaamisen jälkeen, siirrytään käsittelemään tutkimuksen ympäristöä. Tällä tarkoitetaan, esimerkiksi sitä kulttuurista, ammatillista ja historiallista ympäristöä, missä tutkimusongelmaan tutustutaan. Kontekstin avulla kuvataan tutkimuksen tilannetta ja sen jälkeen prosessoidaan kerättyä aineistoa. (Vilka 2021, 120–121.) Opinnäytetyöni ei ole tilaustyö, joten konteksti on yleisesti suomalainen työhyvinvointi ja esimiestyön vaikutusmahdollisuudet siihen.

Analyysi on aineiston järjestelyä, muokkaamista, käsittelyä ja tiivistämistä. Analyysi on järjestelmällistä toimintaa, jossa monisyinen ongelma ratkaistaan pilkkomalla ongelma pienempiin osiin. (Kananen 2009, 79–81.) Laajan aineiston käsittely vaatii sen työstämistä muotoon, jossa sitä voidaan analysoida tarkemmin. Päätin jäsenellä aineiston luettavaan muotoon aineiston teemoittelulla ja sisällön analyysillä. Teemoittelussa kyse on jossain määrin materiaalin referoinnista lainauksina. Sisällön analyysissä aineisto esitetään pelkistetyksi ja tiiviisti yleisessä muodossa (Kananen 2009, 84-86.)

Sisällönanalyysissä tarkoituksena on lukea aineistoa tutkivasti ja sitä kautta saada kokonaiskuva aineiston sisällöstä. Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen eli valmisteluun, organisointiin ja raportointiin. Valmisteluvaihe kuvaa tutkimusten tutkimista, rajaamista ja jäsentelyä. (Vilka 2023.) Organisointivaiheessa pohditaan, miten työn kanssa edetään, esimerkiksi itse tässä vaiheessa katsoin nousseita teemoja ja aloin taulukoida teemoja, jotta saan kiinni jäsentelyvaiheessa yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Jäsentelyvaiheessa jaottelun avulla yritetään löytää yhteyksiä eri aineistojen välillä. Mielestäni aineistoja oli helpompi jaotella pienemmiksi osiksi ja lähteä siitä muodostamaan uutta kokonaisuutta.

Taulukko 4. Tutkimustulosten jaottelu, miten esimies voisi tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?

Tukevat toimet	Ei tukevat	Kehitysideat
Selkeät pelisäännöt etätyön suhteen mm.saataavuus	Vuorovaikutuksen puute	Työn hallinta
Toimiva vuorovaikutus	Tiedonsiirto ongelmat	Pelisääntöjen päivitys- avoin keskustelu
Itsensä johtaminen	Ulkopuoliset häiriötekijät (perheenjäsenet)	Esimiehen riittävä tuki ja palaute ja saataavuus
Toimivat laitteet	Laiteongelmat	Etätyötä aloittaessa sopivat laitteet
Riittävä koulutus mm. järjestelmien käyttöön ja muutoksiin	Vajaa koulutus järjestelmien käyttöön/muutoksiin	Esimiehen mahdollistettava mahdollinen urakehitys
Selkeä mutta joustava työaika	Työstä irtaantuminen vaikeaa etätyössä	Rekrytointivaltti voi olla työajan joustavuus etätyössä
Ei työmatkoja- vapaa-aikaa enempi	Ei etätyö mahdollisuutta	Säästö toimitiloissa
Riittävä työstäpalautuminen	Työ kuormittaa	Esimiehen herkkyys puuttua kuormitustekijöihin ja osaaminen työnjaossa
Paikkariippumattous	Yhteysongelmat	Tietoturva
Luottamus	Epäluottamus	Tavoitettavuudesta sopiminen
Tasapuolinen kohtelu	Joidenkin suosiminen	Samat säännöt, avoin keskustelu, tekijöiden osallistaminen
Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä	Työpaikan huono ilmapiiri	Inhimillinen johtaminen
Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	Jos työpaikalla ei käsitellä ristiriitoja tai ei kehitetä toimintatapoja yhdessä- ei synny kehitystä	Työntekijöiden osallistaminen
Työergonomia	Sopimattomat tilat ja laitteet, esineet	Kuinka taata hyvä työergonomia- tarjota sopivat tasot, tuolit ja laitteet
Mahdollisuus työskennellä poikkeusoloissa (huono sää, liikennekatkokset)	Osa tekijöistä työskentelee puolikuntoisena etätöissä	Esimiehen tarkkailtava työntekijöiden toipumista, ei saa syyllistää tai kasata töitä
Työn imu	Työ ei motivoi	Työn imu lisää työn tehokkuutta- mikä toisi työn imua lisää?

Etätyön negatiiviset, että positiiviset puolet näkyvät selkeästi työhyvinvointia tukevana tai ei tukevana toimina. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa moneen työhyvinvointia tukevaan tai ei tukevaan asiaan, myös ennalta ehkäisevästi. Jos vain etätyöntekijän työhyvinvoinnin johtaminen on esimiehellä hyvin hallussa ja siihen halutaan panostaa.

Sisällönanalyyssissä teemojen etsiminen auttaa yhdistelemään aineistoa ja yksittäisiä teemoja voi yhdistellä etsimällä yhdenmukaisia tai eriäviä

näkemyksiä aiheesta. (Vilka 2023.) Aineistojen pohjalta muodostui selkeät teemat, jotka esiintyivät vähän eri sanakääntein kaikissa alkuperäisaineistoissa. Teemat näkyvät taulukossa numero neljä. Teemojen ja taulukoinnin avulla alkuperäisaineistojen pääasiat selkeytyivät ja tutkimuskysymyksen alkoi saada vastauksia analysoinnin myötä. Lopuksi teemat analysoidaan ja raportoidaan mahdollisimman selkeästi (Vilka 2023.) Alkuperäisaineistojen pohjalta saadut tulokset olivat teemoittelun jälkeen helppo kirjoittaa lopulliseen muotoonsa Johtopäätökset ja tulokset- osiossa.

### 3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIIITEKEHYS

#### 3.1 Etätyö

Etätyö on työtä, jota tehdään työnantajan tarjoaman työpisteen ulkopuolella sopien esimiehen kanssa ja josta työntekijä saa korvauksen (Lyly-Yrjänäinen 2023, 47). Etätyö on yleistynyt Suomessa mutta myös muualla maailmassa ja suurin kasvu tapahtui vuonna 2020 koronapandemian myötä (Lyly-Yrjänäinen 2023, 47 -48). Etätyö edellyttää työntekijän, esihenkilön ja työnantajan välistä sopimista käytänteistä. Onnistunut etätyö edellyttää, että työkuultuuri ja johtaminen perustuu kaikkien osapuolten keskinäiseen luottamukseen. (Työterveyslaitos a. Julkaisuaika tuntematon.)

Digitalisaatio muutti työn tekemisen tapoja eri toimialoilla ja tehtävissä. Koronakriisi sai monet organisaatiot kehittämään uusia työmuotoja työn tekemiseksi poikkeusoloissa. Etätyö jäi monella työpaikalla osaksi normaalia käytännettä, vaikka koronapandemian rajoitukset alkoivat väistyä vuonna 2022. Etätyö muuttui monella työpaikalla hybridityöksi, jossa osa viikosta tehdään töitä, esimerkiksi toimistolla ja osa viikosta kotona. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 12.) Hybridityö tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä osa työntekoa (Dahik ym. 2020, 6–7).

Etätyö on tuonut tullessaan uusia digitaalisia vuorovaikutusvälineitä, joiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti (Lyly-Yrjänäinen 2023, 12). Monen työntekijän suhtautuminen etätyöskentelyyn muuttui sen jälkeen, kun oli saanut itse tehdä etätyötä. Keväällä 2021 etätyötä tehneistä palkansaajista noin 90 % halusi jatkaa etätyötä koronapandemian jälkeen. Moni näistä työntekijöistä toivoi, että etätyöhön yhdistettäisiin myös lähityö eli työmuotona olisi uusi hybridityö. (Sutela & Pärnänen 2021, 40–53.)

Etätyö voisi levitä hybridityöksi, jos työtä tehdään joustavasti siellä, missä se on tarpeellista asiakkaan, työnantajan ja työntekijän kannalta. Etätyössä hyvinvointia edistää pitkälti samat johtamisen keskipisteet eli työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla

oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen (Työterveyslaitos a. Julkaisuaika tuntematon.)

Työnantajalla on oikeus saada se työpanos työntekijältä, mistä on yhdessä sovittu työsopimuksessa ja mistä työnantaja korvausta maksaa työntekijälle. Työnantajan edun mukaista on, että työntekijä voi hyvin ja hän viihtyy työssään. Etätyöstä tuleekin aina sopia tarkasti, jotta se palvelee niin työnantajaa kuin työntekijääkin (Rauramo, 2022.)

Etätyössä on omat haasteensa esimerkiksi ergonomiassa, sosiaalisissa suhteissa ja laitteiden ja järjestelmien toiminnassa (Kokkinen 2020, 70, 85). Etätyössä vuorovaikutus nousee monesti haasteeksi ja sen myötä työtä koskeva tarpeellinen tiedonsiirto. Etätyö vaatii tekijältä itseohjautuvuutta mutta silti häntä ei voi jättää täysin ilman ohjausta, palautetta ja yhteydenpitoa esimiehen kanssa. Etätyö vaatii esimiestyöltä taitoa havaita, puuttua ja ohjata. Etätyön yksi haaste on myös tietoturvan säilyminen (Rauramo, 2022.)

Etätyö puolestaan voi tuoda mukanaan etuja, kuten joustavuutta työaikaan ja siten helpotusta perhe-elämään. Etätyö mahdollistaa lisää vapaa-aikaa, kun siirtymät työpaikalle ja takaisin jäävät pois. Moni etätyöntekijä kokee, että työskentely etänä on tehokkaampaa ja ympäristö rauhallisempi. (Kokkinen 2020, 85.)

### 3.2 Työhyvinvointi ja sitä säätelevät lait

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen huomioiminen tuli käyttöön Suomessa vasta 1990-luvulla (Manka & Manka 2023, 90–94). Työhyvinvointi on ihmisen kokonaisvaltainen kokemus omasta voinnista työssään. Siihen kuuluvat esimerkiksi työtä koskevat asenteet, tunteet ja vireystila. Työhyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn ominaisuudet, ja yksilölliset tekijät. Työkyky on kokonaisuus, johon kuuluu työntekijän voimavarat liittyen työhönsä. Työkyvyttömyydellä taas tarkoitetaan työkyvyn selvää alenemista. Työntekijän työntekoon vaikuttavat hänen terveys ja toimintakyky, ammattitaito, motivaatio, asenteet ja arvot. (Työterveyslaitos c. julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvointi koskettaa työntekijän niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalista puolta. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa terveellistä työympäristöä ja ergonomiaa. Psyykkinen hyvinvointi viittaa työn henkiseen kuormittavuuteen ja työstä saatavaan mielihyvään. Sosiaalinen hyvinvointi tulee työyhteisön ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta työkavereiden kanssa. Työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön yhteistyötä. Työhyvinvointia voi määritellä hyvin eri tavoin. (Työterveyslaitos c. Julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja siihen vaikuttaa monet asiat. Työ, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa edistää myös työhyvinvointia. Ajatellaan, että hyvin johdetussa organisaatiossa työntekijät kokevat työn palkitsevaksi ja mielekkääksi. Tällöin työ myös tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvointi on aina koko työyhteisön vastuulla ja niinpä sen eteen tekee töitä niin työnantaja kuin työntekijät. Työhyvinvointia edistävät organisaatioissa myös työsuojelu, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. Yksilön hyvinvointi muodostuu arki- ja työelämästä. Työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä ja sitä voidaan kohdistaa henkilöstöön, työyhteisöihin, johtamiseen, työprosesseihin tai työympäristöön. (Työturvallisuuskeskus a. Julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvointiin panostaminen on aina kannattava sijoitus, koska se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja omaa hyvän ilmapiirin. Hyvinvoivassa työyhteisössä kannustetaan muita ja tehdään yhteistyötä toisten kanssa. Siellä myös annetaan toisille myönteistä palautetta ja pyritään pitämään työmäärät kohtuullisena sekä työnjako reiluna. Hyvinvoivassa työyhteisössä ongelmista puhutaan ja niihin haetaan ratkaisuja yhteisvoimin. Hyvinvoiva työntekijä omaa hyvän motivaation ja vastuun ja joka saa hyödyntää työssään omia vahvuuksia sekä osaamistaan. Hyvinvoiva työntekijä saa palautetta työstään ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Hyvinvoiva työntekijä kokee imua työhönsä ja kokee kuuluvansa työyhteisöön. (Työterveyslaitos c. Julkaisuaika tuntematon.)

Etätöihin liittyvissä kokemuksissa on yksilöllisiä eroja työntekijöiden välillä. Suurin osa kokee etätöiden lisäävän hyvinvointiaan, mutta osa taas kokee sen lisäävän eristyneisyyttä sekä yksinäisyyttä. (Työterveyslaitos a. Julkaisuaika tuntematon). Teknologian ja digitalisaation kehittyessä olisi tarpeen löytää

menetelmiä, joilla työhyvinvointia voitaisiin tukea etätöissä. (Lainemaa ym. 2021, 78.)

Nykyään tärkeä osa organisaation strategiaa on työntekijöiden hyvinvointi. Suomessa työturvallisuuslaki omalta osaltaan ohjaa sitä. Laki turvaa esimerkiksi työntekijän työkyvyn, parantaa työympäristöä ja olosuhteita sekä ehkäisee työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä johtuvia terveystahaittoja (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Muita lakeja, jotka osaltaan vaikuttavat työhyvinvointiin ovat työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvonta laki ja sairausvakuutuslaki (Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työsuojelun valvonta laki 20.1.2006/44; Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224.)

Sosiaali- ja terveysministeriö puolestaan valmistelelee työturvallisuuteen liittyvää lainsäädäntöä, määrittelee työsuojeluvalvonnan tavoitteita sekä kehittää työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksia. Ministeriö myös vastaa työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvästä kansainvälisestä yhteistyöstä. Työturvallisuus ja työhyvinvointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Työturvallisuuslailla taataan työntekijöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Lain tavoitteena on vähentää tapaturmia, vammoja ja työperäisiä sairauksia sekä vahvistaa työn suoriutumista edistäviä voimavaroja. Työhyvinvointi lisää yleensä työn tuottavuutta ja tehokkuutta ja on siksi merkittävässä roolissa työkäisen elämässä (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voisi hyvin henkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti. Nämä kolme osa-aluetta ja niihin liittyvät tekijät ovat yhteydessä keskenään. Hyvinvoiva ihminen kykenee työssään suoriutuksiin, jotka hyödyntävät koko organisaatiota (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Työyhteisö, joka voi hyvin tekee yleensä myös hyvää työtulosta. Toimenpiteitä suuntaamalla työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen on vaikutusta kuluihin, jotka aiheutuvat tapaturmista ja sairauspoissaoloista (Rauramo 2009, 18- 19.)

### 3.3 Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät etätyössä

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, on hyvä huomata, että yksilöt ovat erilaisia sen suhteen, mistä ja missä määrin he kuormittuvat työssään. Kukin kokee asiat eri tavalla. Yksilöt myös kokevat saman tilanteen eri tavoin. Siksi olisi tärkeää keskustella avoimesti työyhteisössä erilaisista näkökulmista työhyvinvoinnin suhteen. (Tampereen yliopisto. Julkaisuaika tuntematon.)

Työ koetaan kuormittavana, jos työntekijän kyky vastata työn kuormitukseen ei ole tasapainossa (Manka & Manka 2016, 63). Työhyvinvoinnin määritelmä vaihtelee yksilön kokemuksen mukaan mutta yleisesti ajatellaan, että hyvinvoiva ja turvallinen työympäristö edistää työhyvinvointia (Työturvallisuuskeskus a. Julkaisuaika tuntematon).

Työhyvinvointia voi kuormittaa työpaikalla, esimerkiksi haastavat tilanteet, koettu epätasa-arvo, epäasiallinen kohtelu, huono tiedonkulku ja luottamuspuula (Viitala 2020,157). Työhyvinvointia voi kuormittaa myös yksilön omat yksityiset asiat, jotka tulevat työn ulkopuolelta (Viitala 2020, 159). Nykyisin yksilön työhyvinvointiin voi vaikuttaa jatkuvat muutokset niin työelämässä kuin muussakin elämässä. Uusiin tilanteisiin ja toimintoihin sopeutuminen vie aikansa. Itsensä jatkuva kehittäminen voi väsyttää, etenkin jos muutosten sisäistämisiin ei anneta riittävästi aikaa. (Työturvallisuuskeskus b. Julkaisuaika tuntematon.) Usein digitaalisia järjestelmiä on liikaa ja niiden käyttö on monimutkaista, mikä taas voi heikentää työhyvinvointia. Tärkeää olisi, että järjestelmät toimisivat ja järjestelmiä osataan käyttää, jotta etätyö olisi sujuvaa. (Työterveyslaitos b. 2023.)

Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttaa työn imu eli myönteinen tunne- ja motivaatio työtä kohtaan. Työn imua kokeva työntekijä pitää työstään. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneita työyhteisöön. (Työterveyslaitos d. Julkaisuaika tuntematon.) Turvallinen työympäristö edistää työhyvinvointia. Etätyössä haasteena on se, että miten taataan tekijöiden tietoturva ja ergonominen työympäristö. Hyvä työturvallisuus, työterveys ja työhyvinvointi ovat jokaisen työpaikan etu ja kilpailuvaltti työmarkkinoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024.)

Toisaalta taas etätyö on lisännyt keskittymisrauhaa ja siten työn tehokkuutta, mikä taas vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin edistävästi. Etätyöskentely on mahdollistanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia. Vapaa-aikaa ja työtä on voinut paremmin yhdistellä, esimerkiksi matkustamalla. (Vilkman. 2016, 14; Sutela. 2019, 255.) Toisaalta työntekijää voi kuormittaa vapaa-ajan ja työn sekoittuminen ja työajan hämärtyminen. Tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa nykyään välittömän tiedonkulun, mikä kasvattaa taas työntekijän painetta reagoida välittömästi työpaikan viesteihin. Työntekijän jatkuvasti tavoitettavissa oleminen näkyy myös työn leviämisenä vapaa-ajalle. (Bordi & Okkonen & Mäkinen & Heikkilä-Tammi. 2018, 29-48.)

Työstä palautuminen on myös tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämisen suhteen, jolloin työ ja vapaa-aika on osattava erottaa toisistaan. (Manka & Manka 2023, 227–232.) Työntekijän on tärkeää päästä vaikuttamaan työhönsä ja osalliseksi työnsä kehittämiseen, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi ja näin ollen työhyvinvointi edistyisi (Työterveyslaitos e. Julkaisuaika tuntematon).

### 3.4 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista, jossa tavoitteellisesti ja vuorovaikutteisesti vaikutetaan työyhteisössä työskenteleviin työntekijöihin. Esimiestyö koostuu monista eri tekijöistä ja tapahtumista, jotka vaativat erilaisia toimintatapoja johtaa työyhteisöä onnistuneesti. (Hyppänen. 2013, 12.) Hyvä esimies osaa johtaa työntekijöitä mutta myös yrityksen tai yhteisön tavoitteita eli hän osaa johtaa henkilöstöä mutta myös taloutta (Hyppänen. 2013, 36.)

Esimiehellä on hyvä olla sopiva asenne toimiessaan esimiestehtävissä, jotta hän saavuttaa asetetut liiketoimintatavoitteet ja hyvinvoivan työyhteisön. Esimiehen tehtävänä on ohjata henkilöstö toimimaan tietyllä tavalla ja haluttuun suuntaan. Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, ja ihmistuntemus, jotta hän osaa hyödyntää työntekijöiden erilaisia vahvuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Taitava esimies osaa puhua ja kertoa tietoa selkeästi, mutta hän myös osaa kuunnella ja osallistaa henkilöstöä mukaan organisaation kehittämiseen. Henkilöstöä on tärkeä aktivoida ja kannustaa

ratkomaan ongelmia sekä näin kehittämään toimintaa. Näin henkilöstö kokisi olevansa osa tiimiä ja työmotivaatio pysyisi yllä. (Hyppänen 2013, 36.)

Hyvä esimies näkee itsessään myös kehittämisen kohteita ja pyrkii itsereflektioon. Johtaminen vaatii päätöksentekokykyä ja itsenäistä toimimista, mutta esimiehen on osattava olla osa tiimiä ja kyettävä yhteistyöhön henkilöstön ja ylemmän johdon kanssa. (Järvinen. 2005, 45–46.) Tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on huolehtia siitä, että työnteon puitteet ovat sopivat ja turvalliset. Esimiehen strategioiden on hyvä olla ymmärrettäviä, jotta henkilökunta tietää, mitä tuloksia työyhteisöltä odotetaan. Esimiehen kannattaa osallistaa henkilöstö mukaan strategioiden valmisteluun ja näin saada heidät paremmin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Työterveyslaitos e. Julkaisuaika tuntematon.)

Jokapäiväisessä organisaation johtamisessa voidaan nähdä neljä eri tärkeää tehtävää, joita ovat arjen toimintavastuusta huolehtiminen, muutosten hallitseminen, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen. Esimiehen on tiedettävä ja otettava huomioon työnantajan lakisääteiset oikeudet ja velvollisuudet työntekijöitä kohtaan. Hyvää esimiestyötä on kaikkien näiden roolien huomiointi. (Työturvallisuuskeskus c, 2017.)

Esimehen arjen toimintavastuita ovat tavoitteiden asettaminen, aikatauluista, resursseista ja osaamisesta huolehtiminen. Esimiehen arjen tehtävänä on varmistaa, että henkilökuntaa on tarpeeksi tekemään työtehtäviä. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta henkilöstö tietää mihin pyritään ja millä aikataululla. Jokapäiväisessä johtamisessa esimiehen on seurattava, että työnteke on sujuvaa ja työntekijöillä on kaikki hyvin. Mikäli työpaikalla ilmenee ongelmia tai häiriötekijöitä, on niihin esimiehen reagoitava mahdollisimman nopeasti. (Työturvallisuuskeskus b. Julkaisuaika tuntematon).

Muutosten hallintaan sisältyy muutosten ennakoitua, jotta tarvittaessa työyhteisö voi muuttaa strategioita. Esimiestyössä on tärkeää huomioida mahdollinen henkilöstön muutosvastarinta. Kaikki muutokset eivät ole työntekijöiden mieleen. Muutosjohtamisen taidot ovat tätä päivää ja hyvin tarpeellinen taito esimiehelle, koska maailma muuttuu ympärillämme koko ajan ja täten vaikuttaa työyhteisöihin ja työnteeseen sekä organisaatioiden toimintaan.

Organisaatioiden muutoksissa esimiesten kykyjä tarvitaan, sillä työntekijöitä pitäisi kannustaa suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Esimiehen rooli muutoksissa on merkittävä, sillä hänen tulee johtaa muutosta aktiivisesti eikä pelkästään sopeutua siihen. Muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan ne vaativat aikaa ja sitoutumista koko työyhteisöltä. Muutos on prosessina sekä organisaation yhteinen että jokaisen osallistujan henkilökohtainen prosessi. (Salminen. 2006, 157; Työturvallisuuskeskus b. Julkaisuaika tuntematon.)

Hyvä johtaja ymmärtää, milloin johtaa milläkin tavalla. Johtajan on hyvä tiedostaa, milloin johtaa jämäkästi henkilöstöä ja milloin taas antaa henkilöstölle aikaa. Johtajalla on siis oltava tilannetajua. Kyseenalaistaminen ja ristiriidat ovat osaltaan työyhteisön toimintaan, sillä ne mahdollistavat toimintatapojen uusiutumista ja kehittymistä. (Viitala 2004, 95–96.)

Esimiehellä tulee olla kiinnostusta ja luottamusta henkilöstöä kohtaan. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan hyvän ja positiivisen työilmapiirin. Henkilöstön innostaminen ja kannustaminen on tärkeää, jotta jokaisen työmotivaatio säilyisi. (Työturvallisuuskeskus c. Julkaisuaika tuntematon.) Esimiehen on osattava johtaa myös itseään ja huolehdittava omastakin hyvinvoinnistaan. Kun esimies itse voi hyvin työssään ja ajattelee asioista myönteisesti niin tarttuu myönteinen ajattelutapa helpommin myös muihin. (Suomi.fi.Julkaisuaika tuntematon; Moilanen, 2021.)

Esimiehellä on paljon vastuita mutta hän ei ole yleensä tehtävässään yksin. Hänen tukenaan voi olla oma esimies, työyhteisö ja yrityksen ylin johto. Isoissa organisaatioissa on yleensä oma henkilöstöasiantuntijoiden yksikkö, josta esimies saa tukea tehtävänsä. (Hyppänen. 2013, 16.) Esimiehen on hyvä pohtia eri johtamistapoja, jotta löytää itselleen ja organisaatiolleen sopivimman tyylin (Salminen. 2006, 33).

Palautteen saaminen kehittää esimiestä työssään. Esimies voi saada palautetta työstään, esimerkiksi henkilöstöltä ja omalta esimieheltään. (Salminen. 2006, 172- 173.) Esimiehenä toimiminen on muuttuva rooli, mikä vaatii johtajalta

sopeutumista, muuttumiskykyä ja monenlaista lisätaitoa (Viitala. 2004, 99–100.)

#### 4 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA

Seuraavissa kappaleissa on vastauksia tutkimuskysymykseeni, miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia Suomessa etätyön aikana? Alkuperäisiä aineistoja teemoittelemalla ja jäsentämällä tulini siihen tulokseen (taulukko 4), että esimiestyöllä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätyössäkin. Esimiehen tuki on erityisen tärkeää etätyöntekijälle.

Etätyö tarjoaa työntekijälle joustavuutta ja myönteisiä asioita mutta myös haasteita, kuten yksinäisyyttä ja vaikeuksia erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Esimiehen on tärkeää pitää säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin ja viikoittaiset tiimipalaverit auttavat työnjaossa. Ruohomäen ym. Etätyö koronapandemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen aineistossa tuli myös ilmi, että avoin viestintä ja keskustelu kulttuuri työyhteisössä myös virtuaalisesti toimien on ensiarvoisen tärkeää. Sosiaalisen tuen merkitystä etätyössä korostetaan myös hankeraportissa Turvallisesti etänä- työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä (Juutinen& Mäkikangas& Mäkinieniemi& Oksanen & Sjöblom. 2022.)

Kohtakankaan, Kopakan ja Koskitalon kirjoittamassa Hybridityön käsikirja korostetaan myös, että etätyö tarjoaa työntekijälle yleensä joustavuutta työaikaan ja ymmärrystä perhe-elämän ja yksityiselämän tarpeiden suhteen mutta tärkeää on sopia asioista esimiehen kanssa, jotta pelisäännöt ovat selvät kaikille työntekijöille. Etätyössä jäädään helposti tekemään pitempää työpäivää ja taukojen pitäminenkin voi unohtua mutta tämä usein kostautuu sitten pidemmällä aikavälillä, kun työntekijä ei ehdi palautua työstään riittävästi. (Ruohomäki ym. 2020.)

Esimiehen tehtävä on asettaa työyhteisölle ja työntekijöille sopivia tavoitteita ja tehtäviä sekä auttaa ensisijaistamaan työtehtäviä. Fokus työhyvinvoinnin johtamisessa kirjassa mainitaan, että esimiehen kannattaa järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa (Fokus- työryhmä. 2023, 80.) Keskusteluissa voidaan käsitellä työntekijän onnistumisia, kehityskohteita, omia tavoitteita ja työhyvinvointia. Esimiehen on hyvä olla

kiinnostunut työntekijän mielipiteistä, näkemyksistä ja hyvinvoinnista, koska se antaa työntekijälle tunteen, että häntä arvostetaan työyhteisössä. Kannustava ja kehittävä palaute työstä auttaa ylläpitämään työntekijän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Yleensäkin positiivinen ilmapiiri työpaikalla auttaa ylläpitämään tiimihenkeä. Työyhteisön hyvän hengen eteen on jokaisen työntekijän tehtävä töitä. Omat haasteensa siihen toki tuo työskentely etänä. Kirjallisuuskatsaukseni alkuperäisistä aineistoista kävi ilmi, että tiimihetkiä ja erilaisia tuokioita voi toki pitää etätyössäkin eikä yleensä esteitä ole pitää virkistyspäiviä fyysisesti kaikkien läsnä ollessa (Työterveyslaitos f. Julkaisuaika tuntematon).

Esimies on suuressa roolissa seurattessa työntekijöiden toimia ja työyhteisön toimivuutta. Seurannan tulee olla asiallista eikä liian painostavaa tai kyttävää, koska se voi aiheuttaa työntekijää kohtaan epäluottamusta. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin mutta toki siihen tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panosta ja halua kehittää työhyvinvointia. Esimies voi antaa mahdollisuudet hyvälle työhyvinvoinnille ja työilmapiirille pienilläkin arjen teoilla, kuten vaikkapa avoimuudella, kahvihetkillä, kehityskeskusteluilla ja työntekijöitä osallistamalla. Työhyvinvointia lisää myös sopivat työjärjestelyt ja työtehtävien oikeanlainen mitoitus sekä sopivat koulutusmahdollisuudet. (Työturvallisuuskeskus. 2021.)

Työntekijällä itsellään on myös vastuunsa työstä irtaantumisessa ja palautumisessa. Jokaisella työntekijällä on näihin omat tapansa ja rutiininsa. Etätyössä suurimpia vastuita on työntekijän itsensä johtaminen. Tämän vuoksi etätyö ei sovi kaikille, koska kaikista ei ole ottamaan vastuuta niin, että työt tulisi hoidetuksi ominaan. Hyvällä esimiehen tuella ja saatavuudella etätyöntekijän on mahdollista onnistua itsensä johtamisessa. (Työturvallisuuskeskus. 2021.) Työyhteisön hyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida, esimerkiksi sairauspoissaoloja seuraamalla, itsearvioinneilla, ja työhyvinvointitutkimuksilla (Manka & Manka. 2023, 110, 114).

Esimiehen on tarpeen tunnistaa työntekijöiden kouluttautumistarpeet ja halut kehittyä työssään. Koulutukset auttavat parantamaan työtehtävien hallintaa ja kehittämään työmenetelmiä etätyössä. Esimies voi myös tukea työntekijöiden työhyvinvointia tarjoamalla työterveyshuollon palveluita ja moni työpaikka

tarjoaa työntekijöille myös liikunta- tai kulttuurietuja, joilla halutaan tukea kokonaisvaltaista hyvinvointia (Ruohomäki ym. 2020).

Etätyöskentely tuo esimiestyöhön erityisiä haasteita, mutta samalla se tarjoaa myös mahdollisuuksia. Esimiehen tuki ja aktiivinen läsnäolo etätyössä auttavat luomaan ympäristön, jossa työntekijät voivat hyvin ja tekevät tehtäviään parhaalla mahdollisella tavalla. Työn kuormitustekijöiden hallintaan ja työn voimavarojen vahvistamiseen ja lisäämiseen on syytä esimiehen kiinnittää huomiota. (Sjöblom ym. 2022, 74, 88.) Työhyvinvoinnin tukeminen ja ongelmien ennaltaehkäisy on merkittävässä asemassa menestyvässä organisaatiossa. Työntekijä, joka voi hyvin suoriutuu tehtävistään ja sitä kautta auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. (Työterveyslaitos f. Julkaisuaika tuntematon.)

Fokus- työhyvinvoinnin johtaminen- kirjassa selitetään hyvin, että työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä, tavoitteen asettamista, keinojen valintaa ja soveltamista, työhyvinvointityön organisointia selkeine roolituksineen, työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostamista, työhyvinvoinnin edistämisen resurssointia ja työhyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä (Fokus-työryhmä. 2022, 24.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla tietoista, hyvinkin suunnitelmallista ja säännöllisesti arvioitavissa olevaa.

Etätyössä on haasteensa mutta pätevä esimies tunnistaa työntekijän työhyvinvoinnin tilaa ja puuttuu siihen ajoissa sopivilla toimilla. Etätyöntekijöiden työmotivaatiota nostaa työn joustavuus ja vaikuttamismahdollisuudet. Valitettavan harvassa työyhteisössä työhyvinvoinnin johtaminen on vielä nykypäivänäkään kovin tietoista ja suunnitelmallista. Useimmiten asioihin puututaan liian myöhään tai siinä vaiheessa, kun ollaan jo melko huonossa tilanteessa työhyvinvoinnin suhteen. (Viitala. 2022.) Työntekijöiden hyvinvoinnin luulisi olevan työpaikoilla jo merkittävä osa strategiaa. Sitä ohjaa osaltaan Suomessa työturvallisuuslaki, joka turvaa työntekijän työkyvyn, kehittää työympäristöä ja olosuhteita sekä ehkäisee työtapaturmia, ammattitautuja ja muita työstä johtuvia terveyshaittoja (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen olisi hyvä ottaa koko työyhteisö mukaan rakentamaan hyvinvointia yhdessä, koska kukaan ei pysty yksinään tekemään suuria tekoja työhyvinvoinnin eteen (Manka & Manka 2023, 262). Henkilöstö pitää hyvinvoinnin kannalta tärkeänä sitä, että voivat säännöllisesti keskustella toistensa kanssa, ja että he luovat yhdessä yhteiset pelisäännöt etätyöhön ja saavat selkeät työnjaot (Ruohomäki ym. 2020). Henkilöstön on hyvä tietää, kuka on työpaikan työsuojeluvastaava, joka hoitaa tarvittaessa epäkohtaisia asioita eteenpäin (Tampereen yliopisto. Julkaisuaika tuntematon).

Tilastokeskuksen vuoden 2021 teettämässä tiedonkeruussa Koronakriisin vaikutukset työelämään – tuli ilmi, että etätyöhön oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja eniten kaivattiin työyhteisön sosiaalisia suhteita. Samoin ilmenee Työterveyslaitoksen raportissa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, että sosiaalista vuorovaikutusta kaivataan etätyössä, muutoin koetaan, että siinä on paljon hyviä puolia työhyvinvointia ajatellen. (Tilastokeskus. 2021; Kokkinen. 2023, 70-72.)

## 5 POHDINTAA

Kirjallisuuskatsaukseni tavoitteena oli muodostaa johdonmukainen vastaus tutkimuskysymykseeni, miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia Suomessa etätöiden aikana? Aineistoja tutkimalla, teemoittelemalla ja taulukoimalla sain vastauksia tutkimuskysymykseeni, vaikka en löytänyt suoranaisia tutkimustuloksia aiheesta.

Aineistoja etsiessäni vastaan tuli Työolobarometri 2022, jonka mukaan ylemmät toimihenkilöt arvioivat muita positiivisemmin työpaikan ilmapiiriä. Ylemmistä toimihenkilöistä 89 prosenttia oli yhtä mieltä siitä, että työpaikan ilmapiiri on luottamuksellinen ja ristiriitoja pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan. Alemmilla toimihenkilöillä vastaavat luvut ovat 82 ja 81 prosenttia ja työntekijöillä 78 prosenttia kummassakin väittämässä. Tässä näkyy hieman eroja asioissa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla. Toki kaikilla on oma kokemus ja näkemys asioista mutta näyttäisi, että tähän vaikuttaa asemasi työyhteisössä, miten pääset vaikuttamaan asioihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023, 94.)

HELP-katsauksen mukaan etätö on muuntunut viime vuosina hybridityöksi, joka osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Hybridimallissa voi työskennellä osittain etänä, jolloin työntekijä hyötyy, esimerkiksi joustavasta työajasta ja säästää työmatkojen ajassa ja vaivassa. Osa työajasta taas työskennellään työpaikalla, jolloin työntekijä saa riittävästi sosiaalista vuorovaikutusta ja tiedonsiirto voi olla helpompaa kuin fyysisesti läsnäollessa. Hybridimalli voisi olla ratkaisu työelämän ja työhyvinvoinnin kehitykseen pelkän etätöiden sijasta. (Työterveyslaitos b, 2023.)

Hybridimallissa voi yhdistyä etätöiden ja fyysisesti työpaikalla tehtävän työn parhaimmat puolet, jolloin työhyvinvointi voisi lisääntyä. Hybridityö vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä muuttaa toimintatapojaan etätöiden ja fyysisen työpaikalla johtavan työskentelyn kanssa. Työterveyslaitoksen johtava tutkija Virpi Ruohomäki sanoo, että etätöiden osalta on menossa murrosvaihe, ja muutosjohtaminen on vieläkin käynnissä. Ruohomäen mukaan organisaatioissa haetaan nyt tasapainoa etätöiden ja läsnäolijoiden yhteensovittamiseksi sekä sovitaan yhteisistä säännöistä koskien etätöitä. (Ruohomäki, V. 2024.)

Terveellinen työympäristö edistää työntekijöiden yleistä hyvinvointia ja työ voi toimia myös voimavarana. Luottamus, yhteistyö ja työntekijöiden korkea osaaminen ovat suomalaisen työelämän vahvuuksia, joiden varaan rakennetaan työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024.) Suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään, mutta työhyvinvoinnin järjestelmällinen johtaminen on monessa yrityksessä vielä puutteellista (Naumanen. 2023, 14). Työhyvinvoinnin johtaminen on yleensä vielä reagoimista eteen tuleviin ongelmiin ja epäkohtiin eikä niinkään ennakoivia ja johdonmukaisia suunnitelmia ja toteutuksia (Naumanen 2023, 24).

Aineistoja tutkiessa huolestuin siitä, että todella vähän oli missään mainintaa esimiesten täydennyskoulutuksista työhyvinvoinnin työstämisen suhteen. Varmaan niitä koulutuksia on jo tarjolla mutta, kuinka moni esimies niitä hyödyntää tai saa mahdollisuuden hyödyntää. Koulutukset kuitenkin voisivat tuoda uutta ajateltavaa ja uusia keinoja työhyvinvoinnin hyväksi. Esimiesten työkenttä on nykyisin varmasti hyvin laaja ja vaativa mutta olen sitä mieltä, että työyhteisön työhyvinvointiin panostaminen näkyy positiivisesti työn tuloksellisuudessa ja työntekijöiden sitoutuvuudessa työhönsä.

Jatkotoimina toivon, että työni herättää keskustelua etätyöntekijän työhyvinvoinnista esimiesten keskuudessa ja työyhteisöissä. Toivottavasti edes joku esimies heräisi ajattelemaan, että työhyvinvointi pitää laittaa kuntoon omassa organisaatiossa ja kävisi kouluttautumassa työhyvinvoinnin saralla. Työhyvinvoinnin eteen on tehtävä suunnitelmia ja kartoituksia sekä pidemmän aikavälin seurantaa. Saamme varmasti lähivuosina tutkimuksia, miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän työhyvinvointia Suomessa etätyön aikana? Tutkimukset antavat sitten todellista viitettä siitä, mihin suuntaan yhteiskunnassamme ollaan menossa työhyvinvoinnin kehittämisen kanssa suhteessa etätyöhön ja siihen kuuluvaan esimiehen rooliin.

## LÄHTEET

Alanko, T., Mattila- Holappa, P., Monni, T-M., Perttula, P., Ruohomäki, V., Toppinen- Tanner, S & Tuomivaara, S. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen 2020. Psykologia- lehti 5/2020. Viitattu 20.11.2024. file:///C:/Users/juham/Downloads/Psykologia\_5-2020\_Ruohomaki\_ym.pdf

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinie mi, J.-P- & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Viitattu 1.11.2024.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103342/communication\\_in\\_the\\_digital\\_work\\_environment\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103342/communication_in_the_digital_work_environment_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki. <https://www.finna.fi/Record/3amk.304427?sid=3317321853#versions>

Communication in the Digital work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Nordic journal of working life studies. Viitattu 8.11.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805071639>

Dahik, A., Lovich, D, Kreafl e, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L. & Wenstrup, J. 2020. What 12,000 employees have to say about the future of remote work. Boston Consulting Group. Viitattu 9.11.2024. <http://www.g20ys.org/upload/auto/7139c0b4e3d35d31fe4c92c7347aec3422b64164.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hyyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Edita. E-kirja.

Fokus- hankkeen työryhmä. 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. [https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus\\_tyohyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf](https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf)

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Santalahti. Viitattu 10.12.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822/preview>

Juutinen, S. Mäkikangas, A. Mäkinie mi J. Oksanen, A & Sjöblom, K. 2022.

Turvallisesti etänä- työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Tampereen yliopisto ja Työelämän

tutkimuslaitos.<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143793/978-952-03-2690-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Wsoy. E- kirja.

Kaltainen, J, Hakanen, J & Suutala, S. 2024. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 12.12.2024.<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M, Utriainen, K, Ahonen, S, Pietilä, A, Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Hoitotiede 25 (4). Viitattu 1.10.2024. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf>

Kohtakangas, K., Kopakka I-E., ja Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja. Lapin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 10.12.2024. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koivisto, K & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Viitattu 10.12.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262081/ePooki%2072\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262081/ePooki%2072_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 8.11.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lainemaa, K., Hämäläinen, R. & Syynimaa, K. 2021. Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisissa työympäristöissä. Ammattikasvatuksen aikakausikirja. Viitattu 10.12.2024. <https://journal.fi/akakk/article/view/111711/66084?acceptCookies=1>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki. Viitattu 10.12.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Alma Talent. Viitattu 8.11.2024.[https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:3\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINNIN\(\(20\)K\(\(c4\)SITE/piste:t2OC](https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNIN((20)K((c4)SITE/piste:t2OC)

Moilanen, Seija. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 11.11.2024. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Naumanen, P (toim.). 2023. FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen! Vaasan yliopisto. Viitattu 12.12.2024. [https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus\\_tyohyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf](https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf).

Puttonen, S & Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Viitattu 9.12.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rauramo, P. 2022. Etätyössä turvallisesti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.12.2024. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti).

Ruohomäki, V. 9.9. 2024. Yle. Toiset pakotetaan toimistolle, toiset saavat jatkaa etätöissä” – työpaikkojen säännöt herättävät ristiriitaa. Viitattu 20.12.2024.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 11.12.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L4.html>

Sairasvakuutuslaki 21.12.2004/1224. Viitattu 21.12.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Salminen, A. 2011. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.11.2024. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työhyvinvointi. Viitattu 8.11.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. & Bisello, M. 2020. Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide? JRC Working Paper Series on Labour, Education and Technology 2020/05. Seville: European Commission. Viitattu 9.11.2024. <https://www.europafound.europa.eu/system/files/2020-09/wpef20020.pdf>

Suomi.fi. Julkaisuaika tuntematon. Hyvä esihenkilötyö. Viitattu 9.11.2024. <https://www.suomi.fi/oppaat/tyokyvyn-tukeminen/tyokyvyn-yllapitaminen-arjessa/hyva-esihenkilotyö>

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 9.11.2024.

[https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf)

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki. Tilastokeskus. Viitattu 9.11.2024. [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)

Tampereen yliopisto. Julkaisuaika tuntematon. Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia. Viitattu 10.11.2024. <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/tyo-tyohyvinvointi/>

Tilastokeskus. 2021. Blogi Sutela, Hanna. Toiset kukoistavat, toiset kuormittuvat – koronan vaikutukset työoloihin ovat moninaisia. Viitattu 20.12.2024. <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/toiset-kukoistavat-toiset-kuormittuvat-koronan-vaikutukset-tyooloihin-ovat-moninaisia>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätöön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Viitattu 15.12.2024. <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Työolobarometri 2022. Viitattu 20.12.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työsuojelun valvonta laki 20.1.2006/44. Viitattu 20.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 20.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2024. Miten Suomi voi? -TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Viitattu 10.12.2024. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos a. Julkaisuaika tuntematon. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 10.12.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos b. 2023. HELP-katsaus. Työelämän muutosnäkymät. Viitattu 15.11.2024. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työterveyslaitos c. Julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi ja työkyky. Viitattu 9.12.2024. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos d. Julkaisuaika tuntematon. Työn imu. Viitattu 12.11.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos e. Julkaisuaika tuntematon. Osallista henkilöstöä. Viitattu 1.11.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistu-tyoymparistomuutoksessa-opas-suunnittelun-tueksi/osallista-henkilostoa>

Työterveyslaitos f. Julkaisuaika tuntematon. Osa-työkykyisyys työyhteisössä. Viitattu 18.12.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/osatyokykyisyys-tyoyhteisossa/>

Työterveyslaitos. Julkaisuaika tuntematon. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>

Työterveyslaitos. Julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi ja työkyky. <https://tyoelamatieto.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työterveyslaitos. Julkaisuaika tuntematon. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. Julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työturvallisuuskeskus a. Julkaisuaika tuntematon. Viitattu 1.11.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus b. Julkaisuaika tuntematon. Viitattu 1.11.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/muutos/>

Työturvallisuuskeskus c. 2017. Työhyvinvointi ja työsuojelu. Työturvallisuuden perusteet: Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 2.11.2024 [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 1.12.2024 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2004. Vaasan yliopiston julkaisuja. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimin. E- kirja. Viitattu 1.10.2024.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2022. Systemaattisuutta työhyvinvoinnin johtamiseen. Talentia- lehti 18.1.2022. Viitattu 20.12.2024.

<https://www.talentia.fi/talentia-lehti/systemaattisuutta-tyohyvinvoinnin-johtamiseen/>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Viitattu 20.11.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna. Art House. E-kirja. Viitattu 9.11.2024. [www.ellibslibrary.com/reader/9789518849448](http://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849448)

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 20.11.2024. <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.220543?sid=3741741077>

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Tietoarkisto. Viitattu 10.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tiedonhaun kriteerit.

Taulukko 2. Tiedonhaku hakukannoittain ja hyväksymismenetelmät.

Taulukko 3. Katsaukseen valitut artikkelit ja tutkimukset julkaisujärjestyksessä uusimmasta vanhimpaan.

Taulukko 4. Tutkimustulosten jaottelu, miten esimies voisi tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätyössä?