

***Työnilosta työhyvinvointiin –  
esimiesten etätyön voimavarojen kehittäminen***

Sanna Pietiäinen

<b>Tekijä(t)</b> Sanna Pietiäinen	
<b>Suuntautuminen</b> Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen: henkilöstövoimavarat ja johtajuus	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työnilosta työhyvinvointiin – esimiesten etätöön voimavarojen kehittäminen	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 112 + 57
<p>Tehdyt tutkimukset ovat antaneet ristiriitaisia tuloksia työhyvinvoinnista pandemian aikaan. Lisääntynyt etätö on näkynyt niin kasvaneena työn imuuna kuin parempana tyytyväisyytenä, mutta tilanteen pitkittyessä on havaittu entistä enemmän työuupumusta ja työn imun laskua. Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun kvantitatiivinen opinnäytetyö käsittelee ajankohtaista etätöön ja -johtamisen ilmiötä esimiesten työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vaikka työntekijät ovat kokeneet etätöön itselleen sopivana, ovat samalla he kipuileet sosiaalisen eristyneisyyden kanssa. Myös etätöpäivät on koettu tutkimusten mukaan intensiivisempinä. Koska etätö ja -johtaminen ovat tässä laajuudessaan varsin tuore ilmiö, löytyy niistä vähän tieteellisiä tutkimuksia.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja ja suosituksia organisaatioille siihen, miten he voisivat auttaa ja tukea esimiehiään voimaansa paremmin heidän etätössään. Opinnäytetyön teoriassa perehdyttiin työhyvinvointiin, työn voimavaroihin, työn imuun, etätöön ja -johtajuuteen. Työn voimavaroina tutkittiin organisaation, johtajuuden, työyhteisön ja työn hallinnan tukea etätöön aikana. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin 12.-21.5.2021 välisenä aikana ja kyselytutkimukseen vastasi 787 ihmistä, joista esimiehiä oli 357. Verrokkiryhmä muodostui 430 työntekijästä. Tiedonkeruussa hyödynnettiin Bisnoden-yritysrekisteriä ja Webropolia. Kerätty data analysoitiin SPSS-analysointiohjelmalla.</p> <p>Enemmistö esimiehistä voi hyvin. Vahva psykologinen pääoma on ylläpitänyt hyvää työn imua. Työhön uppoutuminen ja omistautuminen ovat keskimääräistä korkeampaa. Koettu tarmokkuus on kohtalaisella tasolla. Noin viidennes esimiehistä on henkisesti rasittunut ja kokee työhyvinvointinsa huonona. Yli neljännes esimiehistä tuntee olevansa sosiaalisesti eristäytynyt muista. Työyhteisöltä odotetaan aktiivisempaan panostusta yhteisöllisyyden rakentamiseen ja selkeämpiä etätöön pelisääntöjä. Etäjohtajien toivotaan viestivän aktiivisemmin, pitävän säännöllisemmin yhteyttä sekä osoittavan kiinnostusta työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin. Organisaatioilta kaivataan enemmän tukea hyvään työergonomiaan, henkiseen jaksamiseen sekä etäjohtamiskoulutukseen. Enemmistön mielestä tärkein kehitettävä työn voimavara on parempi etätöön hallinta, kuten etätöpäivien intensiivisyyden ja työkuorman keventäminen. Kaikilla työn voimavaroilla on vaikutusta työniloon ja työhyvinvointiin. Työyhteisön tuki on kaikista vaikuttavin työn voimavara, jonka avulla voidaan vaikuttaa sekä esimiesten että verrokkiryhmän eli työntekijöiden työn imuun, tyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvointi ja työn voimavarojen saatavuus kai- paavat esimiehiin verrattuna enemmän tukea organisaatioilta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Etätö, etäjohtaminen, työn voimavarat, työhyvinvointi, työn imu, voimavarakeskeinen työhyvinvointi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	<i>Etätyön yleistyminen ja vaikutus työhyvinvointiin</i> .....	1
1.2	<i>Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys</i> .....	6
2	Hyvän etäjohtamisen ja etätyön edellytykset .....	8
2.1	<i>Etäjohtamisen ja etätyön käsitteellistäminen</i> .....	8
2.2	<i>Hyvä etäjohtaminen ja sen vaatimukset</i> .....	9
2.2.1	Johtajuus etätyöympäristössä .....	9
2.2.2	Hyvän etäjohtajan vaatimukset.....	10
2.3	<i>Vaatimukset etätyön tekemiseen</i> .....	14
2.3.1	Etätyön positiiviset vaikutukset yksilölle .....	16
2.3.2	Etätyön negatiiviset vaikutukset yksilölle .....	17
3	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi .....	20
3.1	<i>Työhyvinvointi käsitteenä</i> .....	20
3.2	<i>Työn imusta työhyvinvointiin</i> .....	23
3.3	<i>Työhyvinvointia työn voimavaroina kehittämällä</i> .....	26
3.3.1	Organisaatiotuki työn voimavarana .....	29
3.3.2	Etäjohtajuus työn voimavarana .....	30
3.3.3	Työyhteisön tuki työn voimavarana .....	31
3.3.4	Etätyön hallinta työn voimavarana.....	32
4	Tutkimuksen toteutussuunnitelma ja valitut menetelmät.....	37
4.1	<i>Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit</i> .....	37
4.2	<i>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja otoksen määrittely</i> .....	40
4.3	<i>Merkitsevyystason valinta ja korrelaatiokertoimen määrittely</i> .....	42
4.4	<i>Kyselylomakkeen ja mittariston kehittäminen</i> .....	43
4.5	<i>Tiedonkeruu ja anonyymiyys</i> .....	46
5	Tutkimustulokset .....	49
5.1	<i>Tutkimuksen vastausmäärä ja vastaajien taustatiedot</i> .....	49
5.2	<i>Etätyötä tekevien esimiesten työhyvinvoinnin nykytila</i> .....	51
5.2.1	Työhyvinvoinnin nykytila: tulosten esittely ja vertailua .....	51
5.2.2	Yhteenveto: työhyvinvoinnin nykytila .....	57
5.3	<i>Organisaation antama tuki etätyön aikana</i> .....	58
5.3.1	Organisaatiotuki: tulosten esittely ja vertailu .....	58
5.3.2	Organisaatiotuen vaikutus .....	60
5.3.3	Yhteenveto ja analyysi: organisaatiotuen riittävyys ja vaikutukset .....	61

5.4	<i>Johtaminen: lähiesimiehen tuki etätyön aikana</i>	61
5.4.1	Lähiesimiestuki: tulosten esittely ja vertailu	62
5.4.2	Lähiesimiestuen vaikutus	63
5.4.3	Yhteenveto ja analyysi: lähiesimiestuen riittävyys ja vaikutukset	65
5.5	<i>Työyhteisön tuki etätyön aikana</i>	65
5.5.1	Työyhteisötuki: tulosten esittely ja vertailu	66
5.5.2	Työyhteisötuen vaikutus	68
5.5.3	Yhteenveto ja analyysi: työyhteisötuen riittävyys ja vaikutukset	69
5.6	<i>Työn hallinta etätyön aikana</i>	70
5.6.1	Etätyön hallinta: tulosten esittely ja vertailu	70
5.6.2	Työn hallinnan vaikutus etätyön aikana	72
5.6.3	Yhteenveto ja analyysi: etätyön hallinta ja vaikutus	73
5.7	<i>Etätyön kannustearvo, kuormittavuus ja elämän hallinta</i>	74
5.7.1	Tulosten esittely ja vertailu	74
5.7.2	Työn kannustearvon ja kuormittavuuden vaikutus	75
5.7.3	Yhteenveto ja analyysi: työn kannustearvo ja kuormittavuus	76
5.8	<i>Hypoteesien tarkastelu</i>	77
5.9	<i>Etätyöhyvinvoinnin kehittämistarpeet</i>	79
5.9.1	Työn voimavarojen kehittämistarpeet	79
5.9.2	Tärkein kehittämistarve oman työhyvinvoinnin näkökulmasta	80
5.9.3	Yhteenveto ja analyysi: työn voimavarojen kehittämistarpeet	84
5.10	<i>Etätyöodotukset pandemian jälkeen</i>	85
5.11	<i>Esimiesten vinkit ja näkökulmat parempaan etätyöhön ja -hyvinvointiin</i>	86
5.12	<i>Tulosten esittely organisaatioille</i>	87
6	<i>Pohdinta</i>	88
6.1	<i>Tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja oppimisprosessin arviointia</i>	88
6.2	<i>Johtopäätökset</i>	93
6.3	<i>Jatkotutkimustarpeet</i>	104
	<i>Lähteet</i>	106
	<i>Liitteet</i>	113
	<i>Liite 1. Opinnäytetyön tarkempi raja-alue työhyvinvoinnin osalta</i>	113
	<i>Liite 2. Tutkimuksen kyselylomake (Webropol)</i>	114
	<i>Liite 3. Bisnoden saatekirje</i>	122
	<i>Liite 4. Henry Ry:n saatekirje</i>	123
	<i>Liite 5. Työhyvinvoinnin tikkatauluväittämät</i>	124
	<i>Liite 6. Työn imu -väittämät</i>	125

Liite 7. Työn imu -tulosten raja-arvot .....	126
Liite 8. Esimiesten ja työntekijöiden psykologisen pääoman ja työn imun korrelaatio	127
Liite 9. Summamuuttujien yksittäiset väittämät .....	128
Liite 11. Työn imu -väittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo.....	133
Liite 12. Työn imu -väittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo (nainen/mies) .	134
Liite 13. Organisaatiotukiväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo .....	135
Liite 14. Organisaatiotukiväittämien korrelaatiot esimiesten työhyvinvointiin.....	137
Liite 15. Lähiesimiestyöväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo .....	139
Liite 16. Lähiesimiestukiväittämien korrelaatiot esimiesten työhyvinvointiin .....	141
Liite 17. Työyhteisötukiväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo .....	143
Liite 18. Työyhteisötukiväittämien korrelaatiot työhyvinvointiin .....	145
Liite 19. Etätyön hallinnan väittämien prosenttijakauma ja keskiarvo.....	147
Liite 20. Etätyöhallinnan vaikutus työhyvinvointiin .....	149
Liite 21. Etätyön kannustearvo-, kuormittavuus- sekä elämänhallintaväittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo.....	151
Liite 22. Etätyön kannustearvon, kuormittavuuden vaikutus työn imuun, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja elämän hallintaan.....	153
Liite 23. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: organisaatio .....	155
Liite 24. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: johtaminen (lähiesimies) .....	156
Liite 25. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: työyhteisö .....	157
Liite 26. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: työn hallinta .....	158
Liite 27. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: etätyön kannustearvo, kuormittavuus ja elämänhallinta.....	159
Liite 28. Esimiesten oma tiimituki ja johtamiskokemus .....	160
Liite 29. Esimiesten oman tiimijohtamisväittäminen prosentuaalinen jakauma .....	161
Liite 30. Oman tiimijohtamisen korrelaatio esimiesten työhyvinvointiin .....	162
Liite 31. Etätyöodotukset pandemian jälkeen .....	163
Liite 32. Etätyön voimavarojen kehittämistarpeet esimiesten työhyvinvoinnin näkökulmasta.....	164
Liite 33. Webinaariesitys esimiesten parempaan etätyöhyvinvointiin .....	165

# 1 Johdanto

## 1.1 Etätyön yleistyminen ja vaikutus työhyvinvointiin

Joka viides Suomessa asuvista palkansaajista oli sopinut osittaisesta kotona työskentelystä työnantajansa kanssa vuonna 2013. Kaiken kaikkiaan palkansaajien kotona työskentelyyn käyttämä aika on pysynyt 1979–2010 välisenä aikana hyvin staattisena, mikä kertoo siitä, että työn käytännöt, ihmisten arvot ja asenteet muuttuvat hitaasti. (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 186–187.) Etätyön yleisyys oli kasvanut vuosien 1997–2008 välillä neljästä prosentista yhdeksään. Vuonna 2018, eli kymmenen vuotta myöhemmin, edelleenkin 79 % vastaajista sanoi useimmiten työskentelevänsä työnantajan tarjoamassa työskentelytilassa, kuten toimistolla, myymälässä tai tehtaassa. Noin neljä prosenttia sanoi työskentelevänsä pääsääntöisesti kotoa käsin. (Sutela, Pärnänen, Keyriläinen 2019, 248–249.) Vuonna 2018 alempien toimihenkilöiden etätyön yleisyys oli noussut 22 % samalla kun työntekijöistä vain 3 % sanoi tekevänsä etätyötä. (Sutela ym. 2019, 250–253.) Vuonna 2019 etätöitä teki säännöllisesti 23 % ja satunnaisesti 14 % kaikista palkansaajista. Edelleenkin enemmistö (63 %) palkansaajista ei ollut tehnyt lainkaan etätöitä viimeisen vuoden aikana. (Keyriläinen 2020, 77.) Työn digitalisoituminen olisi voinut vaikuttaa enemmän siihen, kuinka usein etätyötä tehdään, mutta jostain syystä etätyön yleisyys oli pysynyt suhteellisen matalana koko kaksituhattakymmenluvun.

Euroopan viralliset tilastot vuodelta 2019 osoittivat, että keskimäärin vain 5,4 prosenttia EU:ssa työllistetyistä työskenteli säännöllisesti kotoa käsin. Suomessa ja Alankomaissa tehtiin eniten etätöitä (14,1 %). Nyt näihin lukuihin on tullut radikaali muutos COVID-19-pandemian seurauksena. (Popovici & Popovici 2020, 469.) Yleinen arvio on, että noin 60 % kaikista maailman työntekijöistä tekee etätöitä ja yritysten liiketoiminnan pyörittäminen riippuvainen etätyön muodosta (Ferreira, Pereira, Bianchi & Da Silva 2021, 2). Eurofound on teettänyt kolme kyselytutkimusta pandemian kauaskantoisista seurauksista ihmisten elämään ja työskentelyyn Euroopassa. Ensimmäinen kyselykierros tehtiin huhtikuussa 2020, toinen heinäkuussa 2020 ja viimeisin maaliskuussa 2021. Heidän tutkimuksensa mukaan suomalaiset olivat siirtyneet eniten työskentelemään kotoa käsin pandemian seurauksena. Kesällä 2020 noin 60 % suomalaisista vastasi myöntävästi kysymykseen ”Oletko siirtynyt kotiin työskentelemään COVID-19-tilanteen vuoksi?” Edelleenkin maaliskuussa 2021 suomalaisista 58,6 % sanoi työskentelevänsä kotoa käsin. Tämä luku oli Eu-

roopan kolmanneksi korkein luku Alankomaiden (59,6 %) ja Belgian (59,1 %) jälkeen. Eurofoundin datakannan mukaan suomalaisista työskenteli kotoa käsin ennen pandemiaa 5,9 % päivittäin ja 9,6 % useita kertoja viikossa. (Eurofound 2021b.)

Pandemian aiheuttama muutosvoimakkuus on ollut ennennäkemätön. Ihmisten johtaminen ja työtavat ovat muuttuneet äkillisen voimakkaasti. Vaikka etätyön normalisoituminen oli tuloillaan jo ennen COVID-19-pandemiaa, jostain syystä tämä ei ollut ottanut tuulta alle. Nyt organisaatiot ovat joutuneet puskemaan monivuotisia muutosprosesseja läpi muutamissa kuukausissa. Vaikka jotain työelämäntutkimustuloksia on jo saatavilla tilanteen vaikutuksesta työelämään, ovat pidempiaikaiset vaikutukset ovat osittain pimennossa. (Sneader & Singhal 2021, 7.) Deloitte 2021 Global Human Capital Trends -tutkimus analysoi 3600 liiketoiminta- ja HR-johtajan näkemyksiä COVID-19-pandemian vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen ja työelämään vuonna 2020. Tämän mukaan 80 % organisaatioiden johtajista piti työntekijöidensä hyvinvointia yhtenä tärkeimpänä tekijänä, jotta organisaatio menestyisi tulevaisuudessa. Toisaalta vain 12 % vastaajista oli vakuuttunut siitä, että omalta organisaatiolta löytyisi riittävästi resursseja asian parantamiseksi. Johto koki huolta työntekijöidensä sosiaalisesta eristäytyneisyydestä, fyysisestä turvallisuudesta kuin terveydestä. Etätyön kehittämisessä nähtiin ratkaisuihin niin digitaaliset yhteistyöalustat, valinnanvapauden tarjoaminen etä- ja toimistotyön valintaan sekä tapaamis- ja palaverikäytänteiden uudistus. Työntekijöiden mielestä työnantajien tulisi panostaa enemmän työhyvinvointiin, jotta työn uudistamisessa onnistuttaisiin. (Trends, Deloitte Global Human Capital 2020, 13–16.) Resurssien riittämättömyys ja työntekijöiden odotukset entistä paremmasta työhyvinvoinnista ovat luoneet ristiriidan, jonka merkittävyys voi kasvaa seuraavien kuukausien aikana organisaatioissa. Jokaisen yrityksen tulisikin pohtia ja tutkia, mitkä ovat työntekijöiden odotukset nykytilanteessa ja miten niihin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin.

McKinseyn teetti laajan kyselytutkimuksen tulevaisuuden etätyöstä. Tutkimukseen vastasi 5043 työntekijää joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Tämän mukaan yli neljännes työntekijöistä harkitsi työnantajan vaihtamista, mikäli heidän organisaationsa palaisi täysin normaaliin toimistotyöskentelyyn pandemian jälkeen. Lisäksi yli puolet työntekijöistä toivoi, että he pystyisivät työskentelemään vähintään kolme työpäivää viikosta etänä. (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid 2021, 9.) Ernst & Youngin 2021 Work Reimagined Employee Survey -raportin mukaan 54 % harkitsi työnsä jättämistä COVID-19-pandemian jälkeen, mikäli työnantaja ei tarjoaisi heille joustavuutta työpaikan ja -ajan valintaan. Kyselyyn osallistui yli 16 000 työntekijää kuudestatoista eri maasta, useilta eri aloilla ja eri työtehtävistä. Heistä peräti 90 % kaipasi joustavuutta valinnanvapauden suhteen. Valinnanvapauden lisääminen voidaan nähdä uutena keinona, miten organisaatiot

saavat houkuteltua huippulahjakkuuksia yrityksiin tai pidettyä nykyiset palveluksessaan. Tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät halusivat työskennellä keskimäärin 2–3 päivää viikosta etänä pandemian jälkeen. (Ernst & Young 2021, 7–11.) Tulevaisuuden työnteke- miseltä odotetaan ennen kaikkea joustavuutta. Enemmistö työntekijöistä haluaa tulevai- suudessa joustavamman hybridi-virtuaalityöskentelymallin, missä etä- ja toimistotyö vaihtelevat. Hybridimalli nähdään myös keinona pienentää kuluja ja kasvattaa työntekijöiden suorituskykyä. (Alexander ym. 2021, 8.) Tulevaisuuden odotukset työn tekemiseen ovat muuttuneet ja paluuta entisenlaiseen työelämään ei ole. Organisaatioilta odotetaan entistä joustavampaa työkulttuuria ja valinnanvapauden suomista.

Tiedetään, että esimiehen henkilökohtaisen tuen merkitys korostuu stressaavissa tilanteissa. Muutostilanteet ovat etenkin sellaisia, kun esimiehen tulisi varata aikaansa henkilökohtaisen tuen ja suhteen luomiseen. (Abrell-Vogel & Rowold 2014, 900–902.) Pandemia on luonut tilanteen, missä työntekijöitä pääsääntöisesti johdetaan etäältä ilman fyysistä kontaktia. Herää kysymys, kuinka paljon koulutusta ja tukea esimiehet ovat saaneet etäjohtamiseensa ja mitä haasteita he ovat kokeneet omien voimavarojensa suhteen.

Näyttää siltä, että muutosvauhti työnteke- misen tapaan on ollut radikaali monellakin toimialalla globaalisti. Moni yritys joutui väistämättä tilanteeseen, missä työntekijöiden turvallisuuden takaaminen vaati äkkinäisiä toimenpiteitä, eikä etätyöhön siirtymistä ehditty suunnittelemaan pitkäjänteisesti. Koska muutosvaade etätyön tekemiseen oli välttämätön ja kummankin osapuolen kannalta kriittinen, ei erillistä sopimusta tai neuvottelua etätyön tekemiseen ole välttämättä ehditty tekemään. Tätä edellä olevaa näkemystä tukee myös Arvosen, Kovalaisen ja Poutasen tutkimus suomalaisesta etätyöstä ja sen järjestymisestä keväällä ja syksyllä 2020. Tutkimuksen mukaan enemmistö (77 %) vastaajista kertoi etätyöhön siirtymisen olleen vaivatonta, eikä erillistä sopimusta kirjallisesti tai suullisesti tarvinnut tehdä työnantajan kanssa. (Arvonen, Kovalainen, Poutanen 2021, 15.)

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön näkemystä vastavuoroisista lupauksista, jotka perustuvat yrityksen ja työntekijän velvollisuuksiin - niin sanottuun vaihtosuhteeseen. Nämä saattavat olla sellaisia lupauksia, joita ei välttämättä ole ikinä lausuttu ääneen, vaan sopimukset ovat syntyneet vanhojen käytäntöjen, tarkkailun tai havaintojen pohjalta. Psykologinen sopimus voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: transaktionaalisiin ja relationaalisiin sopimuksiin. Transaktionaalinen psykologinen sopimus on sellainen tilanne, missä työntekijä täyttää tietyt velvollisuuteensa sovitussa ajassa ja saa siitä rahallisen korvauksen. Relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin kohdistuu työntekijän lojaalius ja vapaaehtoinen halukkuus tehdä normaalista poikkeavaa työtä. Tästä palkintoa ei ole rahaa, vaan



tunne, että organisaatio välittää työntekijän hyvinvoinnista. (Ruotsalainen & Kinnunen 2013, 2.)

Jos pohditaan pandemian tuomaa muutostilannetta psykologisen sopimuksen näkökulmasta, tätä voidaan pitää relationaalisena. Harva työnantaja on maksanut työntekijöilleen erillistä korvausta etätyöhön siirtymisestä, vaan muutostilanne oli välttämätön työntekijöiden turvallisuuden kannalta. Palkintona on tunne siitä, että työnantaja välittää työntekijöistään kehottamalla heitä siirtymään etätöihin. Viimeistään nyt – siirryttäessä yhä enemmän hybridityöhön – on oikea aika tarkistaa psykologisen sopimuksen tilanne ja tarvittaessa muuttaa sitä.

Psykologista sopimusta voidaan muuttaa joko mukauttamalla tai transformaatiolla eli muutoksen kautta. Mukauttamisessa muutetaan, korvataan, selvennetään, korvataan tai laajennetaan nykyisen sopimuksen ehtoja niin, että ihmiset kokevat nykyisen sopimuksen jatkuvan muutoksista huolimatta. Transformaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että uudet ajattelutavat korvaavat vanhat. (Rousseau 1996, 50-51). Kaikista tasapainoisin sopimus on sellainen, mikä on välttämätön molemmille osapuolille. Muutoksia ei voida oikeuttaa, jos ihmiset eivät ymmärrä muutosten taustalla olevia syitä tai eivät ole voineet osallistua uusien sopimusehtojen luomiseen. (Rousseau 1996, 57-58.) Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon muutostilanteissa.

Tulevaisuuden pohtiminen on alkanut ahdistamaan työntekijöitä. McKinseyn (teettämän tutkimuksen mukaan 68 % organisaatioista oli viestinyt huonosti tai ei ollenkaan pandemian jälkeisen työn tulevaisuudesta. Tämän johdosta 47 % työntekijöistä oli kokenut huolta tai ahdistusta tulevaisuudestaan. Ahdistuksen tiedetään vähentävän työn suorituskykyä, työtyytyväisyyttä ja vaikuttavan kielteisesti ihmissuhteisiin työkavereiden kanssa. Viestinnän puute tulevaisuudesta oli vaikuttanut myös työntekijöiden uupumiseen, kun lähes puolet kyselyyn vastanneista sanoi kokevansa työuupumuksen oireita työssään. (Alexander ym. 2021, 6.) Psykologisen sopimuksen täyttymisen seuraukset ovat myönteisiä niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Molempien osapuolten velvollisuuksien ääneen lausuminen ja selkiyttäminen edistää velvollisuuksien täyttymistä. Uusi psykologinen sopimus voi johtaa tehtyjen tutkimusten mukaan parempaan työn imuun, elämäntyytyväisyyteen sekä vähentää työnvaihtoaikeita. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009, 117, 120.)

Näyttää siltä, että psykologisen sopimuksen kirkastaminen on asia, mikä kaipaakin toimenpiteitä pandemian jatkuessa arveltua kauemmin. Itsestäänselvyydet ja epäselvät psykologiset sopimukset tulee selkiyttää, jotta molemminpuoliset tarpeet ja odotukset täyttyvät. Osittainen etätyö eli hybridityö, on työnteon muoto, mikä saa eniten kannatusta. Mitä tämä

tarkoittaa työnantajilta ja johtajuudelta, jos vanhat, vuosikymmeniä toimineet toimintatavat eivät enää ole päteviä. Etätyön tekemisen tapa on saattanut olla monelle esimiehelle raskas kokemus kaikkine virtuaalisine tapaamisineen, eikä työpaikan aikaisemmat etätyökäytänteet tai -säännöt, tekniset työvälineet tai oma tekninen osaaminen ole ollut optimaalinen uudenaikaisessa muutostilanteessa. Huonosti johdetut muutostilanteet voivat tulla kalliiksi, mikäli niiden annetaan jatkua liian pitkään. Organisaation antama tuki, luottamus ja etäjohtajuuden tukeminen ovat asioita, joiden merkitys nousee entistä kriittisempään rooliin. Työntekijät, esimiehet mukaan lukien, kaipaavat enemmän vapautta itse päättää omasta työajasta ja -paikasta. Mikäli organisaatiot eivät selkiytä psykologisen sopimuksen tilaa, voidaan ajautua tilanteeseen, missä osaavat työntekijät passivoituvat tai pahimmillaan irtisanoutuvat.

Työhön tarjotuilla resursseilla on tärkeä vaikutus niin työntekijöiden innostamisessa kuin motivoinnissa, mutta näillä on myös vaikutusta työntekijöiden mielenterveyteen. Etenkin työnantajat, jotka täyttävät lupauksensa ja pitävät osansa psykologisesta sopimuksesta, edistävät työntekijöiden itsetuntoa ja työn merkityksen tunnetta. Tällä prosessilla on vaikutusta niin motivaatioon kuin terveyteen, jotka puolestaan johtavat sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Diehl & Hakanen 2010, 17.) Eurofoundin tutkimus maaliskuulta 2021 indikoi, että pitkittynyt pandemiatilanne on jo vaikuttanut ihmisten hyvinvointiin. Etenkin henkinen hyvinvointi saavutti alhaisimman tason kaikissa ikäryhmissä, mutta erityisesti nuorten ja työpaikkansa menettäneiden keskuudessa. (Eurofound 2021a, 1.) Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan sekä johdon että työntekijöiden työn imu laski ja työuupumukset lähtivät nousuun loppuvuonna 2020 (Hakanen & Kaltiainen 2021a, 8).

Koska etätyöhyvinvointia ei ole tutkittu riittävästi ja työelämän muutostilanne ja -vauhti on ollut ennennäkemätön, on tämä tutkimus ajankohtainen ja tärkeä. Organisaatiot eivät voi kiistää sitä, että heillä on moraalinen velvollisuus johtaa muutosta niin, ettei työntekijöiden työhyvinvointi vaarannu. Esimiehillä on ollut haastavat ajat. Toisaalta heiltä odotetaan energisyyttä ja innostusta johtaa ihmisiä tilanteessa, missä epävarmuus tulevaisuudesta aiheuttaa huolta ja ahdistusta. Tämän vuoksi organisaatioiden tarjoama tuki etenkin keski-johdolle on kriittinen, koska he joutuvat vastaamaan eturintamassa työntekijöiden kysymyksiin tulevaisuudesta ja varmistamaan työntekijöiden työtyytyväisyyden ja suoriutumisen etätyön aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko työnantajien tarjoama tuki ollut riittävää, miten esimiehet jaksavat tai onko jotain tekijöitä, joita muuttamalla, lisäämällä tai poistamalla organisaatiot voisivat tarjota entistä vankemman psykologisen sopimuksen, joka lisäisi työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työhyvinvointia.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

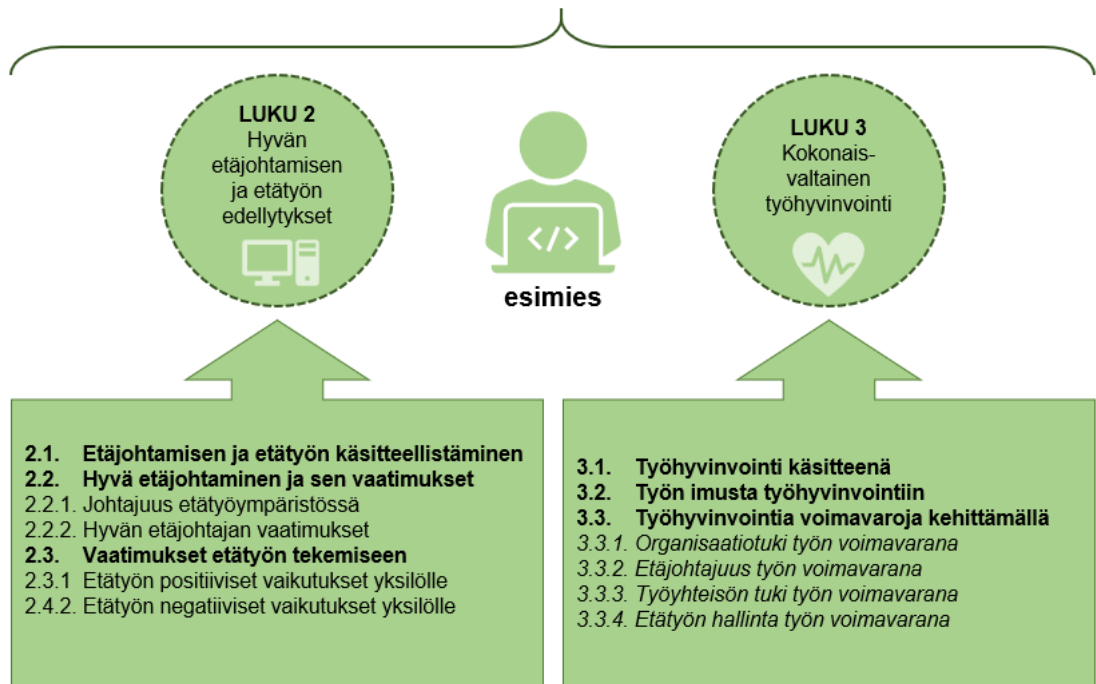
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka paljon esimiehet ovat saaneet omilta työnantajiltaan työhyvinvointiin vaikuttavaa tukea etätyönsä aikana ja mitkä asiat kaipaavat siinä eniten kehittämistä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustarve on akuutti, koska esimiesten etätyöhyvinvointia rakentavista tekijöistä ja työhyvinvoinnin nykytilanteesta tiedetään hyvin vähän. Koska organisaatioilla on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista, on tämän tutkimuksen tavoitteena lisätä heidän ymmärrystään. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyy webinaarikoulutusmateriaali, missä annetaan erilaisille organisaatiolle käytännön suosituksia ja neuvoja, miten he voivat tukea ja auttaa esihenkilöitään heidän etätyössään ja -johtamisessaan niin, että se toteutuu entistä paremmin ja mahdolliset työhyvinvointiriskit voidaan minimoida.

Etätyön eksponentiaalinen kasvu on lisännyt merkittävästi tarvetta ymmärtää kattavammin etäjohtajuutta ja etätyöhyvinvointia ilmiönä paremmin. Tutkimusongelmani voi kiteyttää yhteen lauseeseen: Mihin asioihin työnantajien tulisi panostaa enemmän, jotta esimiesten työhyvinvointi toteutuisi etätyön aikana paremmin? Koska työhyvinvoinnin tarve on hyvin subjektiivinen kokemus, pyrin tällä määrällisellä tutkimuksella löytämään yleistettäviä tarpeita ja kehitettäviä kohteita. Alla olevat tutkimuskysymykset avaavat esitettyä tutkimusongelmaa paremmin:

- Tutkimuskysymys 1: Mikä on etätyötä tekevien esimiesten työhyvinvoinnin nykytila?
- Tutkimuskysymys 2: Kuinka paljon työnantajat (organisaatiot) ovat antaneet työhyvinvointiin vaikuttavaa tukea esimiehilleen etätyön aikana (viimeisen 12 kuukauden aikana)?
- Tutkimuskysymys 3: Mitkä tekijät ovat eniten merkityksellisiä esimiesten työhyvinvoinnin kannalta etätyön aikana?
- Tutkimuskysymys 4: Mitkä tekijät kaipaavat eniten kehittämistä, jotta esimiesten työhyvinvointi toteutuisi paremmin etätyön aikana?

Työ rajataan koskemaan nimenomaan esimiesten työhyvinvoinnin toteutumista etätyön aikana. Otokseen valitaan työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet viimeisen 12 kk aikana etänä ja heidän työhönsä kuuluu tutkimuksen ajankohtana esimiesvastuu. Tutkimus ei ota kantaa siihen, työskenteleekö esimiehen tiimi etänä vai ei. Tutkimus ei poissulje tiettyjä toimialoja tai maantieteellinen raja on kotimaa. Kohderyhmään kuuluvan esimiehen tulee lukeutua keskijohtoon, eli hänellä täytyy olla oma lähiesimies, joten tutkimus rajaa ulos ylimmän johdon, toimitusjohtajat ja yrittäjät, joilla ei ole omaa lähiesimiestä. Pääkohderyhmän verrokiksi valitaan työntekijät, jotka ovat työskennelleet etätöissä viimeisen 12 kuukauden aikana Suomessa ja joilla on lähiesimies.

## Esimiesten etätyöhyvinvointi



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääteemasta: etäjohtamisesta ja -työstä sekä työhyvinvoinnista. Pääteemat jakaantuvat päälukuihin kaksi ja kolme, ja ne sisältävät aiheeseen sopivia alalukuja kuvion 1 mukaisesti. Tutkimuksen tietoperustan teemoja ovat etäjohtaminen, etätyö, työhyvinvointi, työn imu sekä voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen.

## 2 Hyvän etäjohtamisen ja etätyön edellytykset

### 2.1 Etäjohtamisen ja etätyön käsitteellistäminen

Etäjohtamista voidaan pitää kotona tehtävän työn, liikkuvan työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn tai hajautetun työn johtamisen tapana. Esimies ei välttämättä näe tiimiläisiä kasvatusten päivä- tai viikkotasolla, eli yhteydenpito vaatii virtuaalisia tapaamisia, missä hyödynnetään teknologiaa. Perinteiset toimintamallit eivät välttämättä sovellu etäjohtamiseen, minkä vuoksi esimiehen tulee testata erilaisia etätyön käytänteitä ja sen jälkeen käydä avointa keskustelua niiden toimivuudesta. (Vilkman 2016, luku Etäjohtaminen.)

Etätyöstä voidaan puhua, kun työntekijä ja työnantaja ovat erikseen sopineet osittaisesta ja kokonaan tehtävästä etätyöntekemisestä. Lisäksi työntekijä käyttää pääsääntöisesti tietotekniikkaa työn tekemisessä. (Pyöriä ym. 2015, 186.) Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella joko säännönmukaisesti tai satunnaisesti hyödyntäen tietotekniikkaa (Vilkman 2016, luku Hajautettua, virtuaalista vai etätyötä?). Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös vakituisen työpaikan ulkopuolella. Työntekijä voi tehdä koko päivän tai osittaisen työpäivän etänä. Vaikka lainsäädäntö ei tunne etätyötermiä, sovelletaan siihen työsopimuslakia, työaikalakia ja työturvallisuuslakia. Yleensä etätyöstä sovitaan kirjallisesti työntekijän ja yrityksen kesken tai sitten työnantaja on tehnyt erillisen ohjeistuksen, missä kerrotaan etätyön yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöissä on yleensä määriteltä, miten etätyötä voidaan tehdä, miten työtä seurataan tai miten mahdolliset kustannukset jaetaan. Koska etätyö on työaikalain piirissä, edellyttää tämä työajan seuranta. Työnantajilla on velvollisuus valvoa työtapojen turvallisuutta ja terveellisyyttä. Työnantajilla on myös velvollisuus seurata työn haitallista kuormitusta ja varmistaa, että työntekijöiden työhyvinvointi toteutuu niin, että työn fyysinen ja psyykkinen kuormitus ei muodostu liian suureksi. (Työsuojelu 2020) Etätyöhön siirtyminen vaatii yleensä huolellista ennakkosuunnittelua, minkä aikana pohditaan työn johtamiseen ja organisointiin liittyviä näkökulmia. Myös yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamiseen tulee löytää keinot. (Pyöriä ym. 2015, 186.) Etätyö on yleensä työtä, jota voisi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalla. Etätyöhön voidaan soveltaa myös ajasta ja paikasta riippumattomia työjärjestelyjä, vaikka yleensä työntekijän ajatellaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan sisällä. Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite ja tästä usein käytetään käsitettä virtuaalityö. Hajautetussa työssä kaikki työntekijät ovat joko eri osoitteissa tai osa työntekijöistä työskentelee samassa toimiosoitteessa tai etänä. (Vilkman 2016, luku Etäjohtaminen - Mitä se on?.) Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin lähellä hajautettua työtä. Ihmiset voivat liikkua vapaasti ja tehdä töitä mistä haluaa. Jokainen työntekijä voi määritellä itselleen sopivan aikataulun ja

näin rytmittää päiväänsä haluamallaan tavalla. Liikkuvassa työssä työnteon paikat vaihtelevat kulloisenkin tarpeen mukaan. Liikkuvaa työtä ei voi pitää etätyönä, koska se vaatii poistumista työpisteestä. (Vilkman 2016, luku Hajautettua, virtuaalista vai etätyötä?.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään termiä etätyö, jonka voidaan laskea kuuluvan virtuaalityön muotoihin. Esihenkilön organisaatio voi tukea ns. hajautettua työn mallia, mutta tämän tutkimuksen kannalta on oleellista, että itse esimies työskentelee etänä niin, että sitä tehdään työnantajan tarjoaman vakituisen tai kiinteän työpaikan ulkopuolella, ja hän on sopinut työnantajansa kanssa erikseen osittaisesta tai kokoaikaisesta etätyöntekemisestä. Lisäksi etätyön tekemiseen käytetään pääsääntöisesti tietotekniikkaa sekä teknologisia sovelluksia. Tämän tutkimuksen etätyötermin voi kiteyttää seuraavasti: "Etätyötä tehdään yleensä kotona tai erikseen vuokratussa työhuoneessa kokopäiväisesti tai osittain. Etätyötä ei ole työnantajan vakituksessa osoitteessa työskentely, eikä matkatyö. Etätyössä hyödynnetään pääsääntöisesti IT-laitteita työn tekemisessä." Tämä ei sisällä sellaista oletamaa, että se olisi täysin ajasta ja paikasta riippumatonta tai liikkuvaa matkatyötä. Lisäksi etätyön tekeminen vaatii etäjohtajuutta.

## **2.2 Hyvä etäjohtaminen ja sen vaatimukset**

### **2.2.1 Johtajuus etätyöympäristössä**

Perinteinen johtamistapa tai johtamattomuus voi lisätä riskejä etätyöympäristössä, joka edellyttää vähemmän hierarkkisia rakenteita sekä johtajien kyvykkyyttä luoda luotettavat suhteet työntekijöihinsä ja olemaan aidosti kiinnostuneita heidän työhyvinvoinnistaan. Oletetaan, että tämä uusi maailmanlaajuinen työnormi - etätyö - jatkuisi myös pandemian jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamiskäytänteiden tulee mukautua uusiin virtuaalisiin etätyöolosuhteisiin. Etätyöllä näyttää olevan monia suotuisia seurauksia, mikäli työntekijät saavat riittävästi esimies-, vertais- tai teknistä tukea. Onnistuessaan etätyön on todettu parantavan työntekijöiden onnellisuutta, motivaatiota, suoriutumista ja työtyytyväisyyttä. Voidaan sanoa, että esimiehen välitön läsnäolo ja vähemmän muodollinen johtaminen vähentävät työntekijöiden kokemaa stressiä ja sosiaalisen eristämisen kielteisiä vaikutuksia. (Contreras, Baykal & Abid 2020, 1-2.)

Pandemia on saattanut viedä monet organisaatiot uudenlaiseen johtamistilanteeseen. Etätyön luonne on pakottanut yritykset tarkastelemaan aikaisempia toimintamalleja ja johtamistapoja. Contreras ym. (2020) mukaan virtuaalisessa etätyöympäristössä tulisi panostaa osallistavaan johtamistyyliin. Etäjohtajien tulisi luoda tilanteita, missä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja vapaus esittää ideoitaan sekä osallistua päätöksentekoon. Työntekijöitä tulisi kannustaa autonomiseen työskentelyyn ja yhteistyöhön. (Contreras ym. 2020, 6.)

Virtuaalisessa ympäristössä toimii jaettu johtajuus, missä kukin tiimi voi itse muokata itselleen sopivan johtamistyylinsä ja kukin ryhmän jäsen voi ottaa vastuuta ja hyödyntää valtuuksiaan haluamallaan tavalla. (Contreras ym. 2020, 8). Oikeanlainen etäjohtajuus voi vaikuttaa siihen, miten hyvin työntekijöitä saadaan sitoutettua tavoitteisiin. Itsensä johtamisen taidot ovat nousseet entistä tärkeämpään rooliin. Tässä esimiehen tehtävänä on antaa henkistä tukea ja varmistaa, ettei kukaan työntekijä koe olevansa mahdollisten pulmiensa kanssa yksin. (Vilkman 2016, luku Työntekijän itsensä johtamisen taidot.) Tutkimusten mukaan oikeanlaisella johtamistavalla voidaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Näistä hyviä esimerkkejä on autenttinen eli ns. aito johtajuus, vuorovaikutteinen tai eettinen johtajuus. Autenttisessa johtajuudessa esimiehellä on kyky innostaa ja saada ihmiset motivoituneiksi ottamalla huomioon yksilölliset tarpeet. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 25)

Yhteenvedona voidaan todeta, että pandemia ja lisääntynyt etätyö on tuonut työelämään isoja muutoksia niin, ettei se ole voinut olla vaikuttamatta organisaatioiden johtamistyyliin. Muutostilanne on voinut olla myös mahdollisuus, hetki, missä vanhoja toimintamalleja ja johtamisentapoja on saatettu uudistaa modernimpaan suuntaan. Autenttinen, jaettu tai osallistava johtamistyyli näyttävät sopivan etätyön luonteeseen, koska niiden tavoitteena on tukea ihmisten itseohjautuvuutta, huomioida paremmin yksilöllisiä tarpeita sekä kannustaa itseohjautuvuuteen, joiden tiedetään sopivan etätyön luonteeseen.

### **2.2.2 Hyvän etäjohtajan vaatimukset**

Hyvän etäjohtamisen kivijalkana voidaan pitää luottamusta, arvostusta, avoimuutta, yhteisiä pelisääntöjä, avoin vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyden rakentamista (Vilkman 2016, luku Hyvän etäjohtamisen kulmakivet). Yleiset havainnot viittaavat siihen, että etätyö edellyttää uudenlaista johtamistapaa yksilön ja tiimin tuottavuuden varmistamiseksi. Jotta tämä olisi ylipäänsä mahdollista, vaatii tämä johtajilta enemmän aikaa työn tavoitteiden seuraamiseen - eli säännönmukaisia tapaamisia virtuaalisesti tai kasvotusten. Johtamistyylin tulee perustua luottamukseen ja selkeään johtamiseen. Yleensä seurattavat suoritukset ovat lyhytkestoisempia. (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza & Yong 2013, 14–15.)

Hyvältä etäjohtajalta odotetaan monenlaista osaamista: tavoitekeskeisyyttä, sosiaalisuutta, avointa vuorovaikutusta, delegointikykyä, proaktiivisuutta, päätöksentekokykyä, suunnitelmallisuutta, organisointikykyä, innostamista, motivointia sekä joustavuutta (Vilkman 2016, luku Tärkeät taidot ja osaaminen etäjohtamisessa).

Tarkasteltaessa hyvän etäjohtajan vaatimuslistaa, voidaan todeta, ettei etäjohtaminen ole yksinkertaista. Esimiesten harteilla on iso vastuu valvoa työntekijöidensä työhyvinvointia,

etätyön kuormittavuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Pandemia ja räjähdysmäisesti kasvanut etätyö on tullut kaikille yllätyksenä. Etätyö on saattanut vaatia uusien esimiestaitojen ja toimintatapojen harjoittelua. Näiden taitojen opettelussa on työnantajilla moraalinen vastuu varmistaa, että esimiesten osaaminen vastaa työn uusia vaatimuksia ja tarvittaessa antaa oikeanlaista koulutusta.

### **Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus ja viestintä**

Etäjohtajuus on tuonut uusia haasteita henkilösuhteiden ylläpitämiseen ja johtamiseen. Lähityöskentelyssä ihmisiin tutustuminen ja suhteen syventyminen tapahtuu huomamatta, kun istutaan lähekkäin tai käydään yhteisillä kahvi- tai ruokatauoilla. Etätyöskentely tuo omat haasteensa rentoihin kohtaamisiin ja sanaton viestintä kommunikaatiossa on puutteellista. Mikäli esimies johtaa tiimiään etänä, olisi suositeltavaa, että suhteen syventämiseksi olisi myös henkilökohtaisia tapaamisia ja vapaamuotoisia tilanteita. Esimerkiksi osa etäpalaveriinkin varatusta työajasta tulisi käyttää vapaamuotoiseen keskusteluun ja henkilösuhteiden rakentamiseen. (Gerke 2006, 103.)

Etäjohtajan tulee viestiä aktiivisesti ja vähentää sosiaalista eristyneisyyden tunnetta. Näiden lisäksi etäjohtajan tulee vähentää sosiaalisen etäisyyden tunnetta, ja olla johtamisessaan demokraattinen. Myös aktiivinen ja avoin viestintätyyli on tärkeää. Passiivinen viestintä voi johtaa tilanteeseen, missä työntekijät kokevat avuttomuutta, eikä johtaja tiedä missä mennään. (Contreras ym. 2020, 4, 6.)

Tutkimusten mukaan etätyöntekijöiden motivaatiota voi ylläpitää sillä, että heidän perustarpeensa ovat tyydytetty. Tämä vaatii aktiivista yhteydenpitoa työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työntekijät odottavat esimiehiltään aktiivista roolia yhteydenotossa, eivätkä usko, että se kuuluu heidän vastuulleen. Aktiivisen yhteydenpidon kautta esimiehet voivat varmistua työntekijöiden jaksamisesta sekä työssä suoriutumisesta. (Paulsen & Ipsen 2017, 40–44.) Johdon tehtävänä on edistää aktiivista vuoropuhelua ja luoda tilanteita, missä yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa virtuaalisesti. Etäjohtajien tulisi varata jokaisen työntekijänsä kanssa kahdenkeskistä aikaa, jotta voidaan varmistua yksilön työhyvinvoinnista, työssä suoriutumisesta sekä työn sopivasta kuormittavuudesta. Lisäksi etäjohtajan tulisi toimia esimerkkinä muille työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä taukojen pitämisessä. Kun esimies kommunikoi säännöllisesti ja asettaa selkeät odotukset, luo tämä tiimin keskuuteen turvallisuuden tunnetta. Aktiivinen viestintä ja palaute ovat tuottavuuden ja tiiminhengen luomisessa avainasemassa etätyön aikana. Viestinnässä tuli panostaa videotapaamisiin ja -pueluihin, mitkä eivät ole kasvottomia. (Paul ym. 2020, 70–71.) Hyvässä etäjohtajuudessa korostuu yhteisen päämäärän korostaminen sekä kohtaamiset



kasvokkain erilaisilla viestintävälineillä. Lisäksi etäjohtajan tulisi huomioida erilaiset työntekijät, työskentelypaikat ja työtehtävät sekä antaa tarvittaessa tukea osaamiseen ja työssä suoriutumiseen. Etäjohtajalla on myös merkittävä rooli yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. (Rauramo 2018, luku Etäjohtaminen.) Etäjohtajien tulisi ottaa huomioon tiimin sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä edistää eri tiimien välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Hyvät viestintätaidot, sopivat viestintävälineet ja positiivisen palautteen antaminen kuuluu hyvään etäjohtajuuteen. Etäjohtajien tulisi kommunikoida selkeästi, pystyä rakentaman luottamusta ja hyödyntää teknologista mediaa. (Contreras ym. 2020, 6.)

Etäjohtajuus tuntuu olevan vaativampi johtamismuoto. Etäjohtajilta odotetaan aktiivista yhteydenpitoa, huolehtimista ja viestintää. Etäjohtajan vastuulle kuuluu kartoittaa työntekijöiden perustarpeet, työssä suoriutuminen, osaaminen, riittävä tiedonsaanti sekä työhyvinvointi. Tämä ei onnistu mitenkään muuten kuin olemalla aktiivinen ja sopimalla myös kahdenkeskisiä tapaamisia työntekijöiden kanssa.

### **Arvot keskeisessä roolissa hyvässä etäjohtajuudessa**

Ennen kaikkea hyvässä virtuaalijohtajuudessa korostuu empaattisuus: halu ymmärtää työntekijöiden ajatuksia, arvoja, tunteita ja käyttäytymistä. Hyvä etäjohtaja haluaa asettaa itsensä alaisensa asemaan ja olla kiinnostunut heidän mahdollisista ongelmistaan. (Flavian, Guinalú & Jordan 2019, 2.) Esimiehet voivat joutua ratkaisemaan erinäisiä työntekijähaasteita, koska etätyö ei välttämättä sovi kaikille työntekijöille. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies huolehtii jokaisen työntekijän etätyöolosuhteista ja suorituskyvystä, jotta mahdolliset haasteet ilmenisivät mahdollisimman ajoissa. (Ferreira ym. 2021, 19.) Empaattisuuden ja välittämisen tunteiden osoittamisessa tulee olla oikeudenmukainen. Esimiesten tulee toimia aina harkiten, jotta tulee kohdelleeksi ja huomioineeksi työntekijöitään tasapuolisesti. (Gerke 2006, 103.) Tiimiläisten kohtelemisen oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti on tärkeää virtuaalisessa työympäristössä. Hyvä virtuaalijohtaja pystyy luomaan luottamusta ja kiinnittää huomiota visuaalisiin signaaleihin. (Flavian ym. 2019, 17.) Luottamuksen ja kontrollin tasapaino mahdollistaa sen, miten etätyössä onnistutaan. (Pyöriä ym. 2016, 195). Luottamus on keskeinen tekijä sosiaalisissa suhteissa ja on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation suorituskyvystä. Luottamuksen rakentamisen mekanismit eivät välttämättä toimi virtuaalitiimeissä samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtumissa vuorovaikutustilanteissa. Sanattoman kielen puute heikentää tiimin jäsenten viestinnällistä rikkautta ja vähentää yhtenäisyyden tunnetta. (Flavian ym. 2019, 2.) Etäjohtaminen ei tarkoita tarvetta vähempään johtamiseen, vaan parempia ihmisen johtamisen taitoja ja luottamuksen rakentamista, jolloin perinteinen ja kontrolloiva esihenkilötyö ei sovi

hajautettuun työyhteisöön. (Rauramo 2018, luku Etäjohtaminen) Luottamus etätyössä linkittyy paljon autonomiaan ja valtuuksiin tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tällä kaikella on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Delegoiva ja autonomiaa korostava johtamistyyli vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen tehtävänä on varmistaa tiedon kulkeutuminen tiiminjäsenten kesken. Kun esimies osoittaa luottamusta ja kuuntelee työntekijöitään, varmistaa hän sillä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation suorituskyykyyn. (Poulsen & Ipsen 2017, 43–44.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia tiimin kanssa. Virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen merkitys korostuu ja virtuaalitiimin luottamuksen rakentamiseen menee enemmän aikaa. Esihenkilön tärkein taito on sisäinen usko siitä, että ihmisiin voi lähtökohtaisesti luottaa. Esimiehen antama sosiaalinen tuki koetaan tärkeänä etätyön aikana. Se on tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä, sillä se vähentää kuormittavuuden ja tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Kiinnittämällä huomiota tuen määrään lisätään myös arvostuksen tunnetta. (Vilkman 2016, luku Hyvän johtamisen kulmakivet.) Etätyöskentelyssä korostuu esimiesten antamat lupaukset, jotka tulee hoitaa sovitussa aikataulussa. Ne tulee lunastaa, jotta luottamuksen tunne ei ala heikkenemään. (Gerke 2006, 103.)

### **Teknologian ja fasilitointitaitojen hyödyntäminen etäjohtamisessa**

Sähköinen teknologiaosaaminen on välttämättömiä taito hyvälle, virtuaaliselle etäjohtajalle. Etäjohtajan tehtävänä on luoda tyytyväinen ja tehokas tiimi teknologiaa hyödyntäen. Etäjohtajuudelta odotetaan myös kykyä innovoida ja edistää innovaatioita organisaatioissa. (Contreras ym. 2020, 7.) Etänä työskentelevän esimiehen on kyettävä käyttämään tietoteknisiä työkaluja, kuten yhteistyöohjelmistoja ja verkkoviestintätyökaluja tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten tulee pyrkiä koordinoimaan tiimin tehtäviä, rakentamaan suhteita tiimin jäsenten kesken ja helpottamaan tiimin prosesseja. (Flavian ym. 2019, 2.)

Toisin sanoen vuorovaikutus ja kommunikointi vaatii etäjohtajiltaan tekniikan taitavaa hyödyntämistä ja kykyä osallistaa ihmisiä virtuaalisesti. Teams, Zoom ym. digitaaliset ohjelmistot ja sovellukset toimivat loistavina työvälineinä, mikäli niiden kaikkia teknisiä ulottuvuuksia osataan hyödyntää. Organisaatioiden ei tule olettaa, että jokainen on yhtä taitava teknisesti, vaan tarjota apua oman osaamisen kehittämiseen. Tämä on välttämätöntä, mikäli etäjohtaminen on laadukasta ja pystyy rakentamaan luottamusta tiimin keskuudessa.

Fasilitoinnin avulla pyritään kirkastamaan tiimin yhteinen suunta sekä edistämään yhdessäohjautuvuutta, luottamuksellista ilmapiiriä että tasapuolisuuden tunnetta. Fasilitointi tu-

kee palvelevaa johtajuutta, missä esimies kuuntelee, kysyy ja saa tiimin loistamaan. (Sipponen–Damonte 2020, luku 1.) Fasilitointitaitojen kehittäminen on konkreettinen tapa tarttua uusiin työelämän haasteisiin. COVID-19-pandemian myötä moni organisaatioita on ollut tilanteessa, missä virtuaalisia yhteistyötaitoja on opeteltu ilman kunnollista valmistautumista. Virtuaalipalavereiden haasteena on se, ettei palavereiden välillä tapahdu fyysistä siirtymistä ja näin mahdollinen orientoituminen uuteen aiheeseen jää puolinaiseksi. Lisäksi työ tapahtuu koko ajan saman päätelaiteen kautta, mikä lisää riskiä ylimääräisille ärsykeille. Esimiehiltä vaaditaan osaamista saada osallistujat orientoitumaan ja aktivoitumaan etäpalaverin aikana. Kameran pitäminen päällä edesauttaa viestin ymmärtämistä. Muita hyvän etäpalaveriprosessin tunnusmerkkejä ovat yhteisten pelisääntöjen sopiminen, palaverin tavoitteen kertominen ja aktiivinen osallistaminen sen aikana. (Sipponen–Damonte 2020, luku 4.)

Etäjohtajuus hyötyy varmasti hyvistä fasilitointitaidoista jo sen vuoksi, että virtuaalinen työympäristö on armoton siinä, miten ihmisiä pystytään osallistamaan ja saamaan innostuneeksi. Virtuaalinen osallistaminen vaatii sellaisia taitoja, joita perinteinen esimiestyö ei ole välttämättä vaatinut.

### **2.3 Vaatimukset etätöön tekemiseen**

Osa ihmisistä kokee oman etätöympäristön toimivampana kuin toimiston levottomuuden (Sutela ym. 2019, 253). Suomalaisen pandemia-aikaisen tutkimuksen mukaan 69 % etätöntekijöistä omisti erillisen työtilan kotonaan ja 71 % mielestä oma etätöympäristö ei ollut häiritsevä (Blomqvist ym. 2020, 5).

Joka neljäs töntekijä sanoo kärsivänsä huonon kotityöpisteen aiheuttamista kivuista, jotka vaikuttavat työtehoon. Ei ole yhdentekevää, miten etätötä tehdään. Työergonomiaan tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota, jotta vältetään kroonisilta lihaskivuilta ja päänsäryiltä. (Paul ym. 2020, 23–27.)

Tekniset työvälineet (kannettava, kuulokkeet yms.) tulee olla kunnossa, jotta etätöön tekeminen on sujuvaa. Myös tietoturvaan ja nopeaan Internet-yhteyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Paul ym. 2020, 28–31.) Tekniikkaa voidaan pitää avaintekijänä etätöissä. Tämän vuoksi on välttämätöntä, että organisaatio tarjoaa IT-työkaluja, joiden avulla etätöntekijät voivat kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. Ajantasaiset IT-työkalut (esim. verkkopohjaiset sovellukset, pilvipalvelut ja mobiililaitteet) voivat lisätä sekä yksilön että tiimin tuottavuutta. Kyky käyttää ja tuottaa sisältöä paikkariippumattomasti on välttämätöntä etätöölle. (Bosua ym. 2013, 11-12.)

Monipuolinen ja suorituskypinen teknologia on onnistuneen virtuaalisen työnteon ja yhteydenpidon edellytys. Teknologian tulee tukea tiedon tallentamista ja löytämistä. Lisäksi työnantajien tulee olla perillä, tarvitaanko näiden käyttämisessä kouluttamista. Tehokas tiedon jakaminen vaatii siihen soveltuvat työvälineet. Esimies voi toimia roolimallina tiedon jakamisessa ja näin kannustaa työntekijöitä myös siihen. Onnistunut tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti yhteishenkeen, työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon. (Rauramo 2018, luku Virtuaalinen työympäristö ja työyhteisö.)

Yhteiset toimintaprosessit tukevat etätyöskentelyä ja vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen. Yhteiset kokouskäytänteet, selkeä päätöksentekoprosessi, raportointi ja työroolit mahdollistavat hyvän virtuaalisen työn. (Rauramo 2018, luku Virtuaalinen työympäristö ja työyhteisö) Jotta etätyön tekeminen olisi mielekästä, tulee vapaa-ajan ja työn tekemiseen luoda selkeä rytmitys. Tähän auttaa selkeän työajan määrittäminen, kunnollisen työpisteen luominen ja säännölliset vapaa-ajan harrastukset. Myös henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota etätyöskentelyssä. Mindfulnessin harjoittamisen on todettu auttavan keskittymisessä, stressin ja ahdistuksen vähentämisessä. Myös riittävän liikunnan saantiin tulee kiinnittää huomiota. Tähän auttaa liikuntaan varattu kalenteriaika ja riittävä kävely. Myös ruokailuun kannattaa luoda selkeä rytmi ja varata erillinen tila. (Paul ym. 2020, 46.)

Etätyön aikana työyhteisön tulee huolehtia riittävästä epämuodollisen vuorovaikutuksen määrästä. Spontaanit kohtaamiset eivät ole niin yleisiä etätyön aikana, joten näihin tulee erikseen pohtia korvaavia käytänteitä. Yhteiset virtuaaliset kahvihetket tai virkistys- ja harrastustapahtumat voivat toimia korvikkeina. Näiden avulla voidaan vahvistaa yhteishengen ja luottamuksen määrää. Työyhteisön tulisi pohtia, miten se huolehtii viestintään liittyvästä koulutuksesta ja perehdyttämisestä. Myös yhteisistä kokouskäytännöistä, työn suorituksen ja työnajan seuraamisesta kannattaa sopia työyhteisön sisällä. (Rauramo 2018, kappale Virtuaalinen työympäristö ja työyhteisö)

Yhteenvedona voidaan todeta, että etätyöympäristössä työskentely vaatii erilaista osaamista sekä oikeanlaiset työskentelyvälineet. IT-välineet ja ergonomiset kalusteet ovat tärkeä osa hyvää etätyötä. Myös yhteiset pelisäännöt ja käytänteet helpottavat etätyön tuomaa sosiaalista eristyneisyyttä ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Etätyöohjeet, työajan seuranta ja esimiehen läsnäolo etätyön tukena varmistavat sen, että etätyön aikainen fyysinen tai henkinen kuormittuneisuus pysyvät kohtalaisina. Etätyöpäivän aikana tulee huolehtia riittävästä tauottamisesta, taukoliikunnasta sekä ruokailuajasta. Lisäksi etätyötä helpottavat yhteiset käytänteet, miten tietoa jaetaan tai ihmisiä osallistetaan virtuaalisissa

palavereissa. Myös selkeät työroolit ja vastuualueet helpottavat avun pyytämistä sekä autonomista työskentelyä.

### **2.3.1 Etätöön positiiviset vaikutukset yksilölle**

Virtuaalitiimit tekevät yhä enemmän etätöitä kotonaan ja tavoitteena on joustavampi työelämä. Etätöön on todettu tuovan selkeitä etuja työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapainossa. (Popovici & Popovici 2020, 469-470.) Etätö vähentää työmatkan kuormittavuuden tunnetta henkisesti (Vilkman 2020, luku Virtuaalisen työskentelyn etuja). Etätöön ansiosta työmatkoihin menevässä ajassa säästetään. Etätö helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista, eikä kotona ei ole välttämättä niin paljon keskeytyksiä tai palavereita kuin työpaikoilla. (Sutela ym. 2019, 253.) Etätö mahdollistaa työntekijöilleen paremmin työ- ja henkilökohtaisten asioiden toteuttamisen, mikä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta. Etätö tuo enemmän joustavuutta ja tällä on myönteinen vaikutus työ- ja yksityiselämän tasapainoon, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden valtuuttaminen ja etätyöskentelyn mahdollistaminen vähentävät vastarintaa ja lisäävät tuottavuutta. (Ferreira ym. 2021, 19-20.)

FlexJobsin teettämän tutkimuksen mukaan yli kaksi kolmasosaa 3000 kyselyyn vastanneesta sanoi, että etätyöskentely on tehnyt heistä tyytyväisempiä elämäänsä lisääntyneen joustavuuden vuoksi (Paul ym. 2020, 17). Suomalaisen pandemia-aikaisen pitkittäistutkimuksen mukaan 86 % työntekijöistä sanoi olevansa tyytyväinen etätyöskentelyyn lokakuussa 2020. Samoista vastaajista jopa 75 % kertoi työn ja yksityiselämän velvollisuuksien hoitamisen olleen helpompaa ja 60 % koki, että he suoriutuvat työstään helpommin etänä kuin toimistolla. (Blomqvist ym. 2020, 4–5.) Etätömahdollisuus tekee työnantajasta houkuttelevamman, koska työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla oli pysyvästi mahdollisuus etätööhön, pysyivät 60 % todennäköisyydellä valitsemassaan yrityksessä, kuin ne työntekijät, joilla tätä mahdollisuutta ei ollut. (Vilman 2016, luku virtuaalisen työskentelyn etuja)

Lokakuussa 2020 yli puolet (52 %) suomalaisista etätyöntekijöistä koki tuottavuuden kasvaneen pandemian aikana ja 69 % koki olleensa erittäin tuottava viimeisen puolen vuoden aikana. (Blomqvist ym. 2020, 8.) Moni työntekijä kokee etätyöpäivän palkitsevana. Etätyöpäivän aikana koettu tehokkuuden ja aikaansaamisen tunne on tutkitusti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja näin kasvattaa motivaatiota. Etätöitä tekevät kokevat kuormittumista vähemmän ja voivat tehdä jopa 19 tuntia enemmän töitä viikossa kokematta kuormittumisen tunteita. (Vilkman 2016, luku Virtuaalisen työskentelyn etuja.) Vaikka etätyöntekijät kokevat tuottavuutensa kasvavan, tämä ei välttämättä johdu rauhallisemmasta työtilasta,

vaan työajan kasvusta. Työntekijät pitävät yksinkertaisesti vähemmän taukoja päivän aikana. Toinen tekijä on sairaspöissaolojen vähentyminen. (Popovici & Popovici 2020, 470.)

Näyttää siltä, että etätyö saattaa tuoda monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden elämään. Etätyö voi näkyä parempana elämänhallintana ja tehokkuuden tunteena, lisätä keskittymiskykyä ja pienentää henkistä kuormittuneisuutta. Lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys omaa työtä ja työnantajaa kohtaa paranevat.

### **2.3.2 Etätyön negatiiviset vaikutukset yksilölle**

Tilastokeskuksen 2018 Työolobarometriraportin mukaan yleisin syy välttää etätyötä on tietoinen päätös pitää työ- ja vapaa-aika erillään toisistaan. Omasta kodista ei haluttu tehdä toimistoa, vaan rajojen hämärtyminen koettiin kuormittavana tai stressaavana. Toisaalta vaikka etätyölle ei olisi ollut estettä, osa vastaajista koki työpaikan tuoman yhteisöllisyyden tunteen tärkeänä. (Sutela ym. 2019, 253.)

Etätyö voi johtaa sosiaaliseen tai ammatilliseen eristyneisyyteen. Työntekijät ovat fyysisesti kaukana muista työtovereista, mikä voi johtaa tiedon jakamisen passivoitumiseen ja yhteisöllisen oppimisen vähentymiseen. Tämä ammatillisen eristäytymisen tunne voi vaikuttaa haitallisesti työntekoon, mikäli työntekijät eivät saa samalla tavalla esimiehensä tai kollegoidensa tukea. Sosiaalinen eristäytyminen voi johtaa siihen, että työntekijöiden suorituskyky ja motivaatio heikkenevät. Etätyö saattaa vähentää oppimismahdollisuuksia muilta ihmisiltä ja aiheuttaa ahdistusta, mikäli työntekijöiden mahdolliset uramahdollisuudet heikkenevät. Digitaalinen työympäristö voi luoda ongelmia, kuten sähköpostin ja tiedon ylikuormitusta, työntekijöiden sosiaalista eristyneisyyttä, heikkoja sosiaalisia suhteita ja vähäistä vastuunkantoa tiimeissä. Myös luottamuksen puute, huono teknologinen osaaminen ja kyvyttömyys vaikuttaa muutoksiin ovat asioita, jotka saattavat liittyä digitaalisen työympäristön haasteisiin. Vaikka etätyö antaa yksilölle enemmän itsenäisyyttä ajan ja paikan suhteen, voi tilanne johtaa työn liialliseen puurtamiseen ja väsymiseen. (Contreras ym. 2020, 2-4.) Etätyöntekijät kohtaavat myös monia henkilökohtaisia ja ammatillisia haasteita, mikäli ammatilliseen koulutukseen pääsy hankaloituu. Lisäksi on olemassa riski, että etätyöntekijät voivat kokea itsensä sosiaalisesti eristäytyneiksi. Tällä on voimakas psykologinen vaikutus yksilöön ja koko työyhteisöön. (Popovici & Popovici 2020, 470–471.) Suomalaisen etätyötutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen, energiatasot, työnimu ja innostuksen tunne omaa työtä kohtaan laskivat pandemian pitkittyessä. Sosiaalisen eristyneisyyden tunne kasvoi 56 prosentista 60 prosenttiin maaliskuusta lokakuuhun 2020. Maaliskuussa 2020 enemmistö (76 %) suomalaista työntekijöistä ei ollut tavannut ketään työkaveria kasvokkain kahden edellisen viikon aikana. Toukokuussa 2020 rei-

lusti puolet (64 %) etätyöntekijöistä kertoi kaipaavansa mahdollisuutta luoda ystävyyssuhteita työpaikoillaan. (Blomqvist ym. 2020, 4-6.) Viimeisimpien tutkimusten mukaan peräti joka kolmas suomalainen aikuinen koki yksinäisyyden tunteen lisääntyneen pandemian aikana. Yksinäisyys oli lisääntynyt etenkin naisten keskuudessa. (Kestilä, Jokela, Härmä & Rissanen 2021, 35.) Yksinäisyyden tunteen on todettu olevan yksi yleisimmistä ongelmista etätyöntekijöille (Paul ym. 2020, 47). Vaikka hybridityöskentely sopii monelle työntekijälle, on heillä siltikin tarve sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kasvokkain käytäviin keskusteluihin, jotta sosiaalisen eristyneisyyden tunne lieventyisi (Bosua ym. 2013, 17). Etätyön sosiaalisten suhteiden köyhtyminen on mahdollista, jos säännöllisiä tapaamisia ja yhteydenpitoa ei ole. Vieraantuminen työyhteisöstä voi vaikuttaa myös urakehitykseen. Tämän vuoksi esimiehen ja työntekijän tulisi sopia yhteydenpidon säännöistä ja palautteen antamisesta. (Pyöriä ym. 2016, 187–188.) Kun fyysinen kontakti on vähentynyt, tiimin yhteenkuuluvuutta on vaikeampi ylläpitää. Tiimien olisi hyvä pohtia käytänteistä, joissa sovi-taan säännönmukaisista kokouksista tai videoyhteyden pitämisestä aina päällä. (Ferreira ym. 2021, 19.)

Työterveyslaitoksen (2021) uusimman tutkimuksen mukaan eroaikeet ovat lisääntyneet pandemian myötä julkisella sektorilla. Eroaikeet olivat korkeammat kesällä 2021 kuin loppuvuonna 2019, kun taas yksityisellä sektorilla eroaikeet olivat palautuneet kesällä 2021 koronaa edeltävälle tasolle. (Työterveyslaitos 2021.)

Etätyön autonomia voi johtaa liialliseen työntekoon ja kuormitukseen, ellei sovitusta työajasta pidetä kiinni (Pyöriä ym. 2016, 187). Etätyötä tekevillä voi olla hankaluuksia irtaantua työstä, eli vetää selkeä raja työn ja vapaa-ajan välille (Paul ym. 2020, 45). Baileyn ja Kurlandin tieteellisen raportin mukaan 48 % etätyöntekijöistä ilmoitti pidentäneen työtunteja kotona työskennellessään. Saattaa olla, että etätyöntekijät sekoittavat paremman tuottavuuden ja tehokkuuden tunteen työmäärän ja -ajan kasvattamisen tunteeseen. (Bailey & Kurland 2002, 389.)

Etätyö saattaa olla työajaltaan epäsäännöllisempi tai arvaamattomampi. Lisäksi tieto- ja viestintätekniikan intensiivisen käytön takia etätyöntekijät ovat alttiimpia terveysriskeille, kuten korkeammalle stressille ja ahdistustasolle, väsymykselle, uupumisille, päänsäryille ja silmien rasitukselle. Etätyö mahdollistaa työntekemisen myös sairaana ja vaarantaa terveyden. Esimiesten roolilla näyttääkin olevan ensisijainen merkitys etätyöntekijöiden hyvinvointiin liittyvien riskien lieventämisessä esimerkiksi asettamalla selkeät odotukset, pitämällä säännöllisesti yhteyttä, seuraamalla työsuorituksia ja olemalla kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista. (Popovici & Popovici 2020, 470–471.)

Virtuaalinen etätyö saattaa johtaa viestintäongelmiin, mitkä johtuvat huonosta viestintäläadusta tai visuaalisen kontaktin puutteellisuudesta. Organisaatioiden olisi hyvä pohtia, mitä työvälineitä he tarjoavat etätyön tueksi. (Ferreira ym. 2021, 19.) Etätyö on tuonut oman haastekertoimensa innovatiivisuuteen. Suomalaisen etätyötutkimuksen mukaan työntekijöiden oli vaikeaa saada tukea omille ideoille etätyön aikana. Tutkimuksen mukaan tässä onnistui vain 20 % työntekijöistä maaliskuussa 2020. (Blomqvist ym. 2020, 8.)

Myös työergonomialla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen. Yleensä kotityöpaikkeen työergonomia ei ole samalla tasolla kuin työpaikalla. Työnantajat voisivat tukea hyvää työergonomia auttamalla kalustehankinnoissa sekä antamalla tukea ja opastusta työergonomiaan. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo ym. 2011, 13.)

COVID-19-pandemian tuoma erityispiirre liittyy etätyön määrän merkittävään kasvuun. Tämä tuo aivan uudenlaisia kysymyksiä siitä, tulisiko lainsäädäntöä muuttaa, kun pohditaan etätyöntekijöiden työturvallisuutta, terveyttä, työaika, yksityisyyttä ja sitä, kenen tulisi vastata uudenlaisista kustannuksista, kuten laiteista, työvälineistä ja apuohjelmista. Lisäksi työpaikoilla nousee esille johtamiskysymykset. Johtamista ja työskentelytapoja tulisi uudistaa, jotta varmistetaan toimiva vuorovaikutus. (Eurofound 2020a, 69.) Koska etätyön kokonaisilmiö on vielä kovin vieras, tulisi organisaatioiden olla kiinnostuneempia tutkimaan etätyön haitallisista vaikutuksista ja pyrkiä ennaltaehkäisemään siihen liittyviä uhkia (Popovici & Popovici 2020, 471).

Yhteenvedona voidaan todeta, ettei etätyö tuo pelkästään positiivisia vaikutuksia ihmisten elämään. Etätyön tekemiseen saattaa liittyä sekä fyysisiä että henkisiä rasitteita. Huono työergonomia voi johtaa fyysiseen rasittuneisuuteen. Puutteelliset etätyöohjeet, huonot IT-työvälineet, taukojen puute ja liian intensiiviset työpäivät saattavat puolestaan johtaa henkiseen rasittuneisuuden kasvuun. Myös sosiaalinen eristyneisyys ja työyhteisötuen puute ovat riskitekijöitä, joita voitaisiin minimoida hyvällä etäjohtajuudella. Koska etätyö ja -johtaminen ovat tässä laajuudessaan vielä kovin tunteman ilmiö, tulee tätä tutkia enemmän. Työnantajilla on velvollisuus pitää huolta työntekijöidensä työhyvinvoinnista myös etätyön aikana ja ymmärtää sen tuomat riskit entistä paremmin.



### 3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

#### 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, eikä sille ole muodostunut yksiselitteistä määritystä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella eri näkökulmista: positiivisesta ja negatiivisesta tai työntekijän että työnantajan näkökulmista. Toisaalta työhyvinvoinnissa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa: subjektiivinen ja objektiivinen. Objektiivinen näkökulma tuo esille työhyvinvoinnin tekijät ja subjektiivinen näkökulma hyvinvoinnin kokemukset, joita voidaan tutkia joko työhyvinvoinnin tai -pahoinvoinnin näkökulmista. Lisäksi työhyvinvoinnilla on sosiaalinen ulottuvuus, johon kuuluvat niin johtaminen kuin työyhteisön ilmapiiri. Kehitystarpeet ja siihen valitut keinot tulee tunnistaa työntekijän näkökulmasta, jotta organisaatio on kykeneväinen kehittämään työhyvinvointia eteenpäin. (Alm 2016, 4–5.) Työhyvinvoinnista puhutaan usein työssä viihtymisen, työhyvinvoinnin tai työssä jaksamisen kautta. Organisaatioissa esiintyy kumminkin erilaisia yksilöllisiä työhyvinvoinnin tiloja, joiden tunnistaminen on entistä tärkeämpää. (Hakanen 2011, 23.) Laaja-alaisessa työhyvinvointikäsitteessä otetaan huomioon myös työnimu tai työmotivaatio, mutta myös toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen (Kehusmaa 2011, 15). Psykososiaaliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, minkä vuoksi sitä ei voi tarkastella ainoastaan fyysisen työhyvinvoinnin kautta. Työn henkinen kuormittavuus sekä kokemus omasta työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Myös työyhteisön tuki, hyvä työilmapiiri, tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. (Pakka & Rätty 2010, 6–7.) Työhyvinvointia voidaan kuvailla lyhyesti työn ja ihmisen yhteensopivuutena, jolloin työ on tekijälleen sopivaa sisällöltään ja vaativuudeltaan (Luukkala 2011, 19).

Työterveyslaitoksen koordinoima EU-rahoitteinen Restructuring Well-being at Work and Financial Participation -ohjelma pyrki luomaan yhteisen näkemyksen työhyvinvoinnista ja kiteytti termin muotoon:

*"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa". (Alm 2016, 3; Kehusmaa 2011, 14; Luukkala 2011, 19.)*

Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella Maslown tarvehierarkian kautta kuten Päivi Rauramo tekee kehittämänsä työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla kuviossa 2. Portaiden alimmalla tasolla on ns. psykofyysiset perustarpeet, kuten työn kuormitus, työruokailu ja työtervehuolto. Portaan toisella tasolla on turvallisuuden tarve, kuten työsuhteen vakaus,

yhteiset toimintatavat ja työergonomia. Kolmannella tasolla on liittymisen tarve, mikä pitää sisällään mm. yhteishenkeä tukevat toimenpiteet, yhteistyöverkostot sekä yhteistyön muiden kanssa. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarve, johon kuuluu mm. oman työn arvostaminen, organisaation arvot ja palaute. Ylimmällä portaalla on itsensä toteuttamisen tarve, mihin kuuluu mm. oman osaamisen kehittäminen, luovuus, vapaus ja mielekäs työ. (Rauramo 2009, 3–4.)



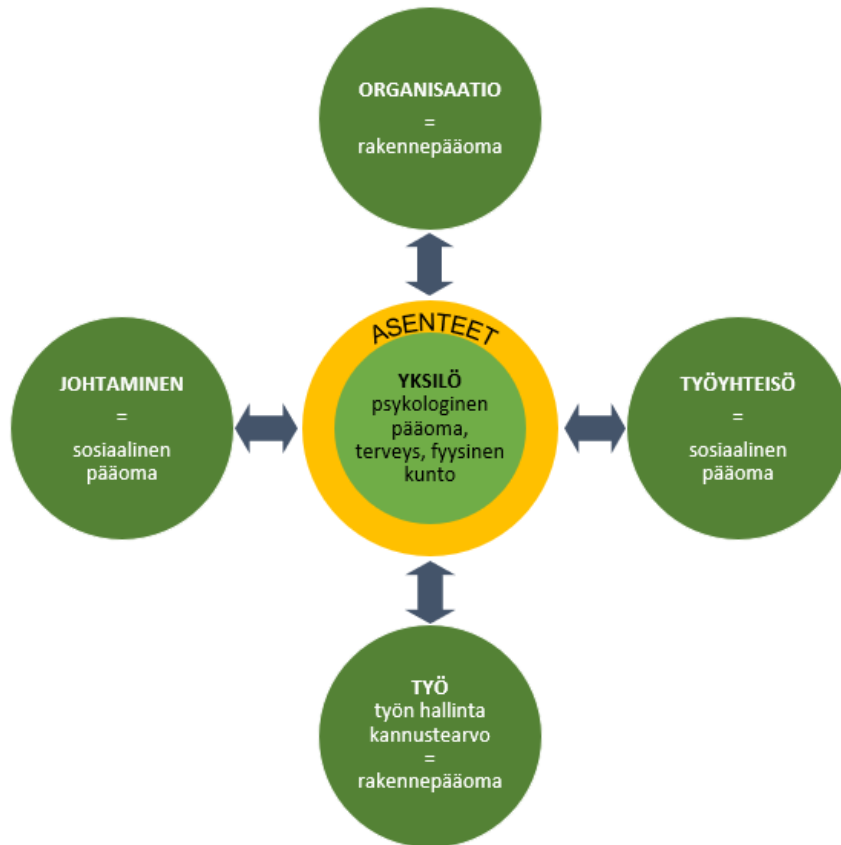
Kuvio 2. Työhyvinvointiportaati (mukaillen Rauramo 2009, 3)

Psykologi Jouni Luukkalan mukaan tätä mallia voi hyvinkin pitää yhtenä työhyvinvoinnin kokonaiskuvana, mikäli sitä tarkastelee niin, ettei tarvehierarkian alempien tasojen tarvitse aina täyttyä, jotta ylempi taso voisi toteutua. Malli antaa myös hyvän näkemyksen siitä, miten monenlaisia asioita työhyvinvointi pitää sisällään ja siltikin organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämisen painopiste on monesti mallin alimmilla portailla, kuten työterveyshuollossa. (Luukkala 2011, 17.)

Toisaalta Rauramon tarvepohjainen malli on erinomainen visualisoimaan sen, että työhyvinvointia voidaan kehittää sekä työntekijä- että organisaatiotasolla eri keinoin, ja että molemmilla osapuolilla on vastuu tästä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan työnantajien vastuulla olevia keinoihin, minkä vuoksi tutkimus rajaa ulos työntekijän vallassa olevat keinot, kuten terveelliset elintavat tai kehitysmyönteisyyden.

Mankan (2006, 16; 2011, 76) ja Mankan & Mankan (2016, 76) työhyvinvointitekijämallin mukaan yksilön työhyvinvointi rakentuu viiden eri tekijän kautta: yksilön, organisaation,

johtamisen, työyhteisön sekä työn (kuvio 3). Tämän mallin mukaan johtaminen ja työyhteisö muodostavat sosiaalisen pääoman sekä työ ja organisaatio niin sanotun rakennepääoman. Näitä tekijöitä kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilön psykologiseen pääomaan, terveyteen tai fyysiseen kuntoon - ja päinvastoin. (Manka 2006, 16; Manka 2011, 76; Manka & Manka 2016, 76).



Kuvio 3. Työhyvinvointitekijät (mukaillen Manka 2006, 16; Manka 2011, 76; Manka & Manka 2016, 76)

Tätä ajatusta mukailee myös Larjovuoren, Mankan ja Nuutisen työhyvinvointipääoman malli vuodelta 2015. Sen mukaan työhyvinvointipääoma muodostuu organisaation rakennepääomasta, työyhteisön ja esimiestoiminnan sosiaalisesta pääomasta sekä yksilön inhimillisestä pääomasta. Yksilön inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation ihmisiin sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. Inhimillistä pääomaa voidaan kasvattaa panostamalla työhyvinvointiin. Kun työntekijä kehittää osaamistaan tai pitää huolta fyysisestä kunnostaan, lisää tämä inhimillistä pääomaa. Tutkimusten mukaan inhimillinen eli henkilöihin sitoutunut pääoma on yksi yrityksen merkittävämpiä kilpailutekijöitä. Luomalla toimivat prosessit ja rakenteet, varmistetaan inhimillisen pääoman säilyvyys organisaatiossa. Tällä tavoin turvataan organisaation rakennepääomaa, mikä on sidottu

osaamiseen ja tietopääomaan. Esimiestyön, henkilöstökehittämisen ja johtamisen käytännöt, työkalut ja prosessit voidaan katsoa olevan organisaatioiden vallassa ja niiden tehtävänä on turvata työntekijän inhimillistä pääomaa. Organisaation pääoman säilyttämistä voidaan parantaa esimerkiksi tiedon jakamisen käytännöillä, avoimuudella tai luottamuksella, eli sosiaalisen pääoman kautta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan suhdepääomaa eli sosiaalisia suhteita ja verkostoja. Sosiaalisen pääoma muodostuu mm. työyhteisön sisällä olevasta luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja toiminnasta. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen tekijään: vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijän väliseen sekä horisontaaliseen eli työntekijöiden keskinäiseen sosiaaliseen pääomaan. (Larjovuori ym. 2015, 9–12, 32.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan lisätä organisaatioiden tietämystä ja vastuuta siitä, miten esimiesten työhyvinvointia voidaan tukea etätyön aikana. Näitä osaluokkia voidaan kehittää sosiaalisen ja rakennepääomien kautta, eli esimerkiksi hyvän esimiestyön, työn hallinnan, toimivan työympäristön ja työyhteisökäytäntöjen kautta. Koska työhyvinvointi on laaja käsite, on liitteessä 1 tarkennettu tämän opinnäytetyön työhyvinvoinnin rajausta.

## **3.2 Työn imusta työhyvinvointiin**

Työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker lanseerasivat vuonna 2002 "work engagement" käsitteen. Tällä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Jari Hakanen on tehnyt tästä suomennoksen nimeltään työn imu, joka voidaan nähdä tilana, mikä asemoituu koetun mielihyvän ja virittäytyneisyyden tilojen väliin (kuviokuva 4). Tämän mukaan työtyytyväisyys asemoituu ympyrän x-akselin oikealle puolelle ja työn imu hieman sen yläpuolelle niin, että yksilö kokee innostusta, virittyneisyyttä ja mielihyvää. (Hakanen 2004, 28.) 2000-luvun alkupuolelle tultaessa työn imusta on tullut keskeinen työhyvinvoinnin käsite, joka luo uusia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tutkimiseen. Jotta työhyvinvointia ei tarkasteltaisi vain haittojen kautta, tarvitaan työhyvinvoinnin malleja, jotka monipuolistavat käsityksiä. Tähän tarpeeseen työn imu ja positiivinen työn psykologia ovat oivia keinoja. Työn imua voidaan pitää erinomaisena käsitteenä, koska se on mitattavissa ja kehitettävissä oleva asia, josta organisaatiot voivat itse ottaa vetovastuun. (Hakanen 2009, 4–5.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (mukaillen Hakanen 2004, 28; 2009, 8)

Työn imua voidaan tutkia ja kuvata kolmen myönteisen työssä koetun hyvinvoinnin ulottuvuuden kautta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä. Tuolloin työntekijä haluaa panostaa työhönsä sekä kykenee olemaan sinnikäs kohdatessaan vastoinkäymisiä. Omistautuminen on puolestaan kokemuksia työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta sekä inspiraatiosta. Omistautumiseen kuuluu myös kokemukset ylpeydestä ja haasteellisuudesta omassa työssään. Uppoutumista kuvaa intensiivinen keskittyneisyyden tila, mistä koituva nautinnon tunne saattaa vallata niin, ettei yksilö huomaa ajan kuluu. Myös työstä irrottautuminen voi olla haastavaa. (Hakanen 2011, 38–40.) Jotta työntekijä voi erinomaisesti työssään, hänen olisi koettava työn imua useammin kuin vain kerran viikossa. Suomessa naiset, määräaikaikaiset sekä iäkkäämmät ihmiset kokevat työn imua hieman enemmän. Työterveyslaitoksen yli 16000:sta työn imu -kyselyyn vastanneesta työntekijästä vähintään joka kymmenes sanoi kokevansa työn imua päivittäin. Keskimäärin noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä sanoo kokevansa viikoittain työn imua riippumatta siitä, millä alalla työskentelee. (Hakanen 2011, 39–40.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mukaan työn imua voidaan selittää työn voimavaroilla. Mikäli työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organitoriset tekijät ovat kunnossa, lisäävät ne työmotivaatiota ja vähentävät työn vaatimusten aiheuttamaa kuormittavuuden tunnetta. Etätyön voimavarana voidaan pitää etätyötilaa eli omaa kotia, missä työntekijä

työskentelee ja viettää vapaa-aikaansa pääsääntöisesti. Tutkimusten mukaan organisaation tarjoama tuki edistää työn imun kaikkia ulottuvuuksia ja vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Organisaation antaman tuen lisäksi myös esimiehen tuki vaikuttaa työn imuun positiivisesti. (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 411.)

Työssä esiintyy erilaisia vaatimuksia, jotka kuluttavat työntekijöiden fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Tällaisia vaatimuksia ovat mm. työn määrä, sen haastavuus tai oman työroolin epäselvyys. Mikäli tällainen tilanne pitkittyy ilman kunnollista mahdollisuutta palautumiseen, voi työn vaatimukset johtaa työuupumusriskiin. Työn voimavaroina voidaan pitää sellaisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet, helpottavat työssä esiintyviä vaatimuksia sekä edistävät yksilön oppimista tai henkilökohtaista kasvua. Tällaiset työn voimavarat voivat olla psyykkisiä, sosiaalisia tai materiaalisia. Koska työn voimavarat edistävät motivaatiota, lisäävät ne myös työn imua. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 90.)

Haastevaatimuksilla on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia koettuun työn imuun, vaikka ne voivat aiheuttaa myös stressiä. Kuormitusvaatimukset vaikuttavat työhyvinvointiin lähtökohtaisesti kielteisesti. Tällaisia vaatimuksia ovat mm. rooliristiriidat, liian byrokraattiset käytännöt tai fyysiset kuormitustekijät. Mikäli haaste- ja kuormitusvaatimukset ovat liialliset, on niillä työn imua heikentävä vaikutus. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 7.)

Osa työn vaatimuksista voi kuormittaessaan innostaa ja näin lisätä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Myös työn määrä tai kiire eivät välttämättä ole negatiivinen asia, vaan ne voivat synnyttää positiivista aikaansaamisen tunnetta, joka johtaa työn imuun. Työn vaatimukset tulisi ottaa huomioon erityisesti silloin, kun organisaatiossa tapahtuu isoja muutoksia. Yleensä tällaisessa tilanteessa työn vaatimukset kasvavat, mikä lisää työn voimavarojen tarvetta. Tutkimusten mukaan työn imun ja työn voimavarojen korrelaatio on sitä vahvempi mitä korkeammat vaatimukset ovat tai mitä enemmän muutoksia tulee vastaan työelämässä. (Hakanen 2011, 107–108.)

Työterveyslaitoksen verkkosivuilla on ollut yli kymmenen vuotta työn imu-testi, johon on kertynyt yli 100 000 testikertaa vuoteen 2020 mennessä. Työterveyslaitoksen (TTL) tekemän analyysin mukaan kuusi kymmenestä (59 %) suomalaisesta kokee säännöllisesti useita kertoja viikossa työn imua. Toisaalta joka kuudes (17 %) vastaajista kokee keskimäärin kerran viikossa työn imua ja jopa joka neljäs (24 %) sitäkin harvemmin. Analyysin mukaan naiset kokevat keskimäärin enemmän työn imua kuin miehet ja vanhemmat työntekijät enemmän kuin nuoret. Paras tilanne työn imun suhteen on hallinnollisissa johtotehtävissä sekä opetusallalla. (Työterveyslaitos 2020) Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -hanke on tutkinut suomalaisten työn imun kehittymistä pandemian aikana. Joulukuussa

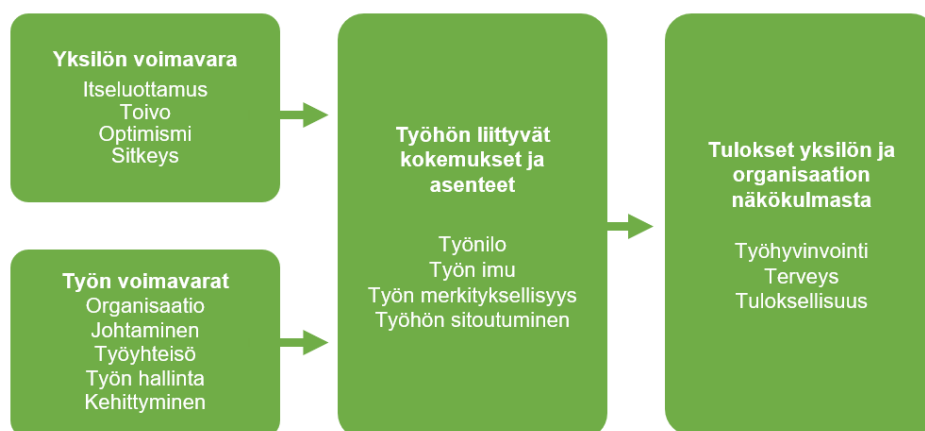
2020 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan työuupumuksessa oli havaittavissa lievää kasvua etenkin nuorten aikuisten, mutta myös johtajien ja esimiesten keskuudessa. Työuupumus näkyi etenkin kyynistymisessä ja työssä tylsistymisessä. (Hakanen & Kaltiainen 2021a, 20–21.)

Tutkimusten mukaan työyhteisöt, joissa tunnetaan työn imua, selviävät muutoksista muita organisaatioita paremmin näkemällä muutoksissa myös niiden positiiviset mahdollisuudet. Työn imun kokeminen on tärkeää etenkin COVID-19-pandemian tilanteen jälkeen, koska muutosten johtaminen ja toiminnan sopeuttaminen onnistuu todennäköisemmin näissä organisaatioissa. (Hakanen & Kaltiainen 2020)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään esimiesten hyvinvoinnin mittarina työn imua. Tavoitteena on tunnistaa, mitä vaikutusta lisääntyneellä etätyöllä on ollut saatavilla oleviin työn voimavaroihin ja tätä kautta myös työn imuun. Työn imun mittaamisessa hyödynnetään standardimuotoisia mittareita. Hypoteesin mukaan työn voimavaroilla, kuten esimiehen ja työyhteisön antamalla tuella, on ollut vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin.

### 3.3 Työhyvinvointia työn voimavaroja kehittämällä

Voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin mukaan yksilön ja työn voimavaroja voidaan kehittää. Mallin mukaan voimavarat vaikuttavat työhön liittyviin ajatuksiin ja kokemuksiin ja tätä kautta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (kuvio 5). Tämän mukaan yksilön omat henkilökohtaiset voimavarat ja työn voimavarat yhdessä muodostavat pohjan sille, millaisiksi työntekijän kokema työn imu, työn merkityksellisyys ja sitoutuminen omasta työstä muodostuvat. Kun yksilö voi hyvin työssään, näkyy se hänessä hyvänä työn imuna ja työn ilona. (Manka 2011, 72-73.)



Kuvio 5. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (Manka 2011, 73; Manka & Manka 2016, 70)

Työhyvinvointi syntyy työn myönteisistä kokemuksista. Työtyytyväisyyttä ei voi taata vain poistamalla työn kuormittavia tekijöitä. Voimavarakeskeisen malin mukaan yksilön hyvinvointia, terveyttä ja tuloksellisuutta on mahdollista kehittää lisäämällä joko yksilön voimavaroja (itseluottamus, toivo, optimismi tai sitkeys) tai työn voimavaroja (johtaminen, organisaation rakenne, työssä kehittyminen, työn hallinta tai työyhteisön tuki). Työn myönteisiä voimavaroja voidaan lisätä monella eri tapaa - esimerkiksi panostamalla *sosiaaliseen tukeen*. Niitä voidaan lisätä myös parantamalla työn hallintaan, kuten aikatauluja tai ennustettavuutta. Mikäli tiimin jäsenet kokevat autonomiaa ja keskinäistä yhtenäisyyttä, on tällä myönteinen vaikutus voimavaroihin. Myös riittävät kehittymismahdollisuudet, selkeä työnkuva ja innovatiivinen ilmapiiri ovat asioita, joiden avulla voidaan lisätä voimavaroja ja tätä kautta positiivisia työhön liittyviä kokemuksia ja asenteita, kuten työn imua, jota voidaan kutsua myös työniloksi. Hyvä työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, työkavereiden sekä oman esimiehen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Tämä puolestaan näkyy työntekijöiden hyvänä työilona ja -imuna, mitä voidaan pitää organisaation tärkeimpänä pääomana, koska sillä on vaikutusta niin tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen tai hyvään työpaikkailmapiiriin, mikä rakentaa organisaation houkuttelevuutta ulospäin uusille työntekijöille. (Manka 2011, 72–73.)

Jari Hakasen mukaan työn imun oletetaan olevan vahvimmin yhteydessä työn voimavaroihin. Näitä ovat työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset sekä organisatoriset ominaisuudet, joiden kautta voidaan vaikuttaa työssä koettuihin vaatimuksiin ja edistää tavoitteisiin pääsemistä. Tutkimusten mukaan työn voimavaroja kehittämällä voidaan vaikuttaa työn imuun. Esimerkiksi työn itsenäisyyden, työn tuloksellisuuden, työyhteisön ja esimiehen tuen tiedetään vaikuttavan työn imuun. (Hakanen 2009, 12.) Työn vaatimusten ja työn voimavaramallin (TV-TV) mukaan työn voimavarat olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan työn imuun. Työn voimavaroina nähtiin oman esimiehen tuki, hyvät vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku sekä työpaikan ilmapiiri ja innovatiivisuus. (Hakanen 2004, 290.) Hyvää työn imua edistävät ennen kaikkea työn voimavarat, kuten fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, joiden kautta voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja vähentää työn vaatimusten aikaansaamaa kuormittuneisuuden tunnetta (Mäkikangas ym. 2020, 411).

Tässä opinnäytetyössä työnilotermin sisältää ajatuksen, että se on sekoitus työn imua ja työtyytyväisyyttä, eli yksilön positiivisia ajatuksia ja kokemuksia omasta työstään. Työnilo asemoituu työn imun ja työtyytyväisyyden välille kuviossa 4. Työniloa ei kumminkaan tarkastella omana mittarina, vaan työn imua ja työtyytyväisyyttä mitataan standardimuotoisilla väittämillä. Mikäli tutkijalla on käytettävissään mittari, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on varmistettu, tätä kannattaa ehdottomasti hyödyntää (Metsämuuronen 2009, 67).



**Psykologinen pääoma** yksilön voimavarana on osittain perimän ja kasvatuksen tulosta, johon vaikuttavat mm. koulutustaso ja varallisuuskin, mutta tätä voidaan myös oppia. Jokainen meistä voi muuttaa itseään ja näin kehittää kasvattaa tätä henkistä pääomaansa missä vaiheessa elämäänsä. (Manka & Manka 2016, 159.) Psykologista pääomaa voidaan kutsua yksilön positiiviseksi psykologiseksi kehitystilaksi, jolle on tunnusomaista itsetuottamus, toivo/toiveikkuus, optimismi ja sitkeys/sinnikkyys (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 3). Psykologisella pääomalla on havaittu olevan monia myönteisiä vaikutuksia mm. työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Organisaatio voi luoda suotuisat puitteet sille, miten se pystyy hyödyntämään ja kehittämään työntekijöidensä aineetonta, inhimillistä pääomaa. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 15.) Itsetuottamuksen käsite perustuu Albert Banduran vuonna 1997 tekemään laajaan teoriaan ja tutkimukseen minäpystyvyydestä (self-efficacy). Tällä on todettu olevan vaikutusta koettuun työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja koettuun organisaation tehokkuuteen. (Luthans & Youssef 2004, 16.) Itsetuottamusta voi kehittää mm. oppimalla muilta, saamalla palautetta sekä huomioimalla työhyvinvointia lisääviin tekijöihin (Manka & Manka 2016, 162). Toivo tai toiveikkuus ajatuksen mukaan työntekijät haluavat saavuttaa tavoitteensa vapaasti, mikä antaa heille sisäistä päättävyyttä ja tahdonvoimaa kohdentaa energiaansa oikein. Lisäksi johtajien kokemalla toiveikkuudella on merkittävä positiivinen vaikutus liiketoimintatulokseen, työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja heidän pysymiseensä organisaation palveluksessa. (Luthans & Youssef 2004, 17.) Organisaatio voi lisätä toiveikkuutta mm. asettamalla saavutettavissa olevat tavoitteet työntekijöille ja lisäämällä heidän päätösvaltaansa keinoista, miten niihin aikoo päästä. Myös koulutus, harjoittelu sekä työyhteisöltä saatu henkinen tuki tiedon löytämisessä tiedetään lisäävän toiveikkuutta. (Manka & Manka 2016, 163.) Optimismiin liittyy positiivinen ajatustyyli, jonka mukaan positiiviset tapahtumat ovat sisäisiä, kaikenkattavia ja pysyviä, kun taas negatiiviset tapahtumat ovat ulkoisia, ajallisesti vaihtelevia ja tilannekohtaisia (Luthans & Youssef 2004, 17–18). Optimismia voi kasvattaa organisaatioissa mm. tuomalla esiin myönteisiä tapahtumia tai antamalla positiivista palautetta (Manka & Manka 2016, 165). Sinnikkyys (resilienssi) liittyy ihmisen kykyyn palautua vastoinkäymisistä, epävarmuudesta tai poikkeuksellisen positiivisista tapahtumista, kuten lisääntyneestä vastuusta. Tutkimusten mukaan resilienssit ihmiset voivat menestyä ja kasvaa takaiskujen ja vaikeuksien kautta niin, että he palaavat takaisin lähtötilanteeseen ja joskus jopa korkeammalle tasolle. (Luthans & Youssef 2004, 18.) Sitkeyttä voi kehittää organisaatioissa mm. luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden avulla. (Manka & Manka 2016, 167.) Vaikka psykologiseen pääomaan voidaan vaikuttaa, on tämä eniten (50 %) perimän aikaansaannosta (Manka & Manka 2016, 159).

Psykologinen pääoma on yksi erinomainen hyvinvoinnin mittari, minkä vuoksi tätä hyödynnetään kuvaamaan esimiesten ja verrokkiryhmän hyvinvoinnin nykytilaa ja näin saamaan vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

### **3.3.1 Organisaatiotuki työn voimavarana**

Organisaatio voi vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin kehittämällä tämän psykologista pääoma. Tähän voidaan vaikuttaa johtamisella ja kehittämällä työympäristöä toimivammaksi. Myös organisaatioiden rakenteilla ja käytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden tavoitteiden asettamiseen ja psykologisen pääoman ominaisuuksiin. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 27.) Sanotaan, että hyvinvoiva organisaatio on joustava, kehittyvä, tavoitteellinen ja turvallinen työntekijöilleen (Manka & Manka 2016, 80).

Hyvä työnantaja pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa mm. lisäämällä innovatiivisuutta ja avointa vuoropuhelua. Mikäli työilmapiiri on huono, saattaa se johtaa sairastumisiin sekä oppimisilmapiirin heikkenemiseen. (Manka & Manka 2016, 88.) Myös fyysinen työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin. Työnantajan vastuulle kuuluu työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen varmistamalla, että psyykkiset ja fyysiset kuormitustekijät eivät ole liialliset. (Manka & Manka 2016, 90.) Organisaatioissa tulisi olla ns. joustava rakenne. Tällöin jokainen voi tehdä päätöksiä itsenäisesti ja saa ajan tasalla olevaa tietoa työnsä tekemiseen. (Manka & Manka 2016, 87.)

Etänä työskentelevän esimiehen pitää pystyä hyödyntämään tietoteknisiä työkaluja, kuten yhteistyöohjelmistoja ja verkkoviestintätyökaluja tavoitteiden saavuttamiseksi (Flavian ym. 2019, 2). Organisaation tarjoama teknologia varmistaa onnistuneen virtuaalisen työskentelyn ja yhteydenpidon. Yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt varmistavat onnistuneen yhteistyön. Työyhteisön on hyvä sopia yhteisistä viestintätavoista, kokouskäytännöistä, päätöksentekoprosessista sekä raportoinnista. Nämä helpottavat virtuaalista työskentelyä ja varmistavat tehokkuuden. (Rauramo 2018, luku Virtuaalinen työympäristö ja työyhteisö) Voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin mukaan organisaatiotukea kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin (kuvio 5).

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioiden tulee tarjota monenlaista tukea etätyöhön ja -johtamiseen. Työnantajien tulee tarjota etätyöhön sopivat työvälineet (it-laitteet, sovellukset), luoda yhteiset etätyösäännöt, varmistaa hyvä työergonomia ja huolehtia riittävästä osaamisesta. Joustava työskulttuuri työn tekemisen suhteen on asia, mikä noussut monessa tutkimuksessa esille yhtenä tekijänä, millä voidaan vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

*Koska organisaation antama tuki on yksi työn voimavara- ja työhyvinvointitekijä, tullaan organisaatiotuen saatavuutta ja vaikutusta tarkastelemaan suhteessa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Analysoimalla organisaatiotukea yhtenä työhyvinvointitekijänä saadaan vastaus toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.*

### **3.3.2 Etäjohtajuus työn voimavarana**

Esimies on merkittävässä asemassa, jotta työntekijöiden työhyvinvointi voi toteutua kunnolla. Itseasiassa työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä huolehtimaan siitä, että työntekijöiden että fyysinen ja psyykkinen kuormitus pysyy kohtuullisena. (Manka & Manka 2016, 9.) Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus rakentaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Esimiehen tehtäviin kuuluu luoda puitteita keskusteluille, joissa myös työntekijöillä on vastuu viedä niitä eteenpäin. Toisaalta ajatellaan, että nimenomaan esimiehen vastuulle kuuluu luoda tilanteita, missä keskustellaan työhön liittyvistä asioista. (Manka 2011, 121.)

Tehokas etäjohtaja kykenee rakentamaan luottamusta hyödyntäen teknologiaa niin, että tiedonkulku ja ajatusten vaihto on toimivaa. Etäjohtajan tulee taata etätyön suorituskyky hyödyntäen teknologiaa niin, että organisaation ja työntekijöiden välinen etäisyyden tunne pienenee. (Contreras ym. 2020, 7.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat enemmän kuin koskaan sosiaalisia kontakteja ja yksilöllistä huomioimista, mikä voi olla uusille etätyöjohtajille haastavaa. Etätyö on tuonut uudenlaiset osaamisvaatimukset johtajuudelle ja johtamisentaitoihin, kuten lähiesimiehen kykyyn seurata työn tuloksia, antaa palautetta, hyödyntää virtuaalisia työvälineitä ihmisten osallistamisessa, sopia kahden keskeisiä etätapaamisia, osoittaa luottamusta, kohdella tasa-arvoisesti sekä luoda innostunut tunnelma virtuaalisissa palaverissa.

*Koska lähiesimiehen (etäjohtajan) antama tuki on yksi työn voimavara- ja työhyvinvointitekijä, tullaan lähiesimiestuen saatavuutta ja vaikutusta tarkastelemaan suhteessa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Analysoimalla etäjohtajuutta yhtenä työhyvinvointitekijänä saadaan vastaus toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.*

#### **Etäjohtajuus sisältää seuraavan hypoteesin:**

*Lähiesimiestuen avulla voidaan vaikuttaa esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin - jopa siinä määrin, että se on vaikuttavampi työn voimavara kuin organisaation tuki, työyhteisön tuki tai työn hallinta.*

### 3.3.3 Työyhteisön tuki työn voimavarana

Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuoksellisuutta (Manka 2011, 115). Hyvä yhteisöllisyys antaa työntekijälle turvaa sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyys ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus rakentaa sosiaalista pääomaa, mikä on sekä yksilön että koko työyhteisön voimavara. Luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot ja toisten hyväksi toimiminen lisäävät sosiaalista pääomaa, minkä vuoksi työyhteisöissä tulisi panostaa suvaitsevaisuuden, luottamuksen ja vastavuoroisuuden lisäämiseen. Myös yhteiset palaverikäytännöt ja tiedonsaanti rakentavat luottamuksen tunnetta työyhteisöissä. (Manka 2011, 116-118)

Yhteisöllisyyttä voi rakentaa pienillä teoilla, kuten tervehtimällä, kuuntelemalla, auttamalla sekä pitämällä lupauksistaan kiinni. (Manka 2011, 121.) Etätyön aikana työyhteisön tulee huolehtia riittävästä epämuodollisen vuorovaikutuksen määrästä. Spontaanit kohtaamiset, käytäväkeskustelut tai kahvihetket eivät ole niin yleisiä etätyön aikana, joten näihin tulee erikseen pohtia korvaavia käytänteitä. Näitä voi olla esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket, jonka avulla voidaan vahvistaa yhteishengen ja luottamuksen määrää. Työyhteisön tulisi kin pohtia, miten se huolehtii viestintään liittyvästä koulutuksesta ja perehdyttämisestä. Myös yhteisistä kokouskäytännöistä, työn suorituksen ja työnajan seuraamisesta kannattaa sopia työyhteisön sisällä. (Rauramo 2018, kappale Virtuaalinen työympäristö ja työyhteisö)

Sosiaalisen pääoman tiedetään olevan yhteydessä työntekijän omaan arvioon terveydestään. Alhainen tai vähenevä sosiaalinen pääoma työyhteisössä on tutkimusten mukaan yhteydessä yksilön tunteeseen oman terveyden heikkenemisestä. Tämän vuoksi työyhteisön merkityksellisyyttä ei voi väheksyä yksilön työhyvinvointitekijänä. Sosiaalinen pääoma näkyy organisaatioissa niin yhteenkuuluvuuden tunteena ja luottamuksena kuin vastavuoroisuutena ja hyväntahtoisena toimintana. (Oksanen 2009, 68–69.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin rakentajana on merkittävä. Etätyö on tuonut omat haasteensa yhteisöllisyyden rakentamiseen ja hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen - varsinkin kun kanssakäyminen tapahtuu pääsääntöisesti virtuaalisesti. Tiedon jakaminen, virtuaalinen ideointi ja innovointi sekä palautteen antaminen sekä yhteiset etätyön pelisäännöt ja käytännöt ovat asioita, joihin organisaatioiden tulisi panostaa. Sosiaalinen eristäytyminen on yksi etätyön negatiivisia puolia, johon voidaan vaikuttaa pitämällä huoli työyhteisön toimivuudesta. Voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin mukaan työyhteisön tukea kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin (kuvio 5).

*Koska työyhteisön antama tuki on yksi työn voimavara- ja työhyvinvointitekijä, tullaan työyhteisötuen saatavuutta ja vaikutusta tarkastelemaan suhteessa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Analysoimalla työyhteisötukea yhtenä työhyvinvointitekijänä saadaan vastaus toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.*

### **3.3.4 Etätöön hallinta työn voimavarana**

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä ja työn intensiivisyyteen. Tutkimusten mukaan vaikuttamismahdollisuudet omiin työtehtäviin on yleisempää yksityisellä puolella kuin julkisella sektorilla. Lisäksi miehillä on naisia enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. (Manka & Manka 2016, 28–29.) Työn hallinta pitää sisällään vapauden ja vallan aikatauluttaa omaa työtä tai valita itselleen sopivimmat työn toimintatavat. Työn mielekkyyttä ja hallintaa lisää myös oman osaamisen käyttömahdollisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä työn merkityksellisyys. Työn hallinnan tunteeseen kuuluu sekä työntekijän että esimiehen asettamien tavoitteiden saavuttaminen, työn autonomia sekä työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Manka & Manka 2016, 107.)

Kunta-alalla työn hallinnan mittaamisessa on käytetty neljää muuttujaa, jotka ovat työn sisältö, itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet ja työroolin selkeys. Työn sisällöllä tarkoitetaan mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista sekä päätöksentekoa. Työn sisältö on vaihtelevaa ja se vaatii uusien asioiden opettelua. Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omiin laitehankintoihin, työkavereihin, työtahtiin sekä työtehtävien sisältöön. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan tiedonsaantia työtä koskevista muutoksista sekä huomioon ottamista suunnitteluvaiheessa. Työroolin selkeyttä voidaan mitata joko työn tavoitteiden selkeydellä, työkokonaisuuksien hallinnalla tai ennakointimahdollisuuksilla. (Manka 2006, 192.)

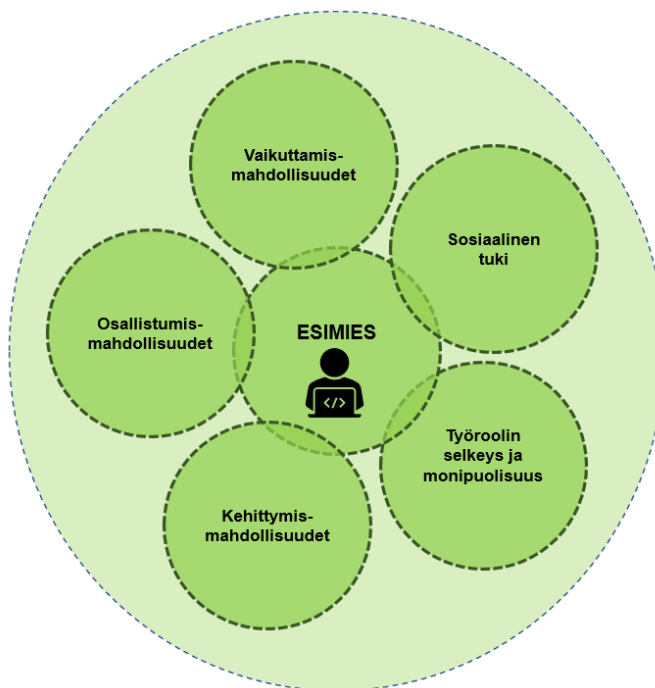
Työyhteisön käytänteillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hallinnan tunteeseen. Organisaatioiden tulisi antaa työntekijöiden vaikuttaa oman työn sisältöön ja tavoitteisiin, koska se lisää työn hallintaa. Työnantajan tulisi viestiä avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Tämä linkittyy myös psykologiseen sopimukseen. Tuon mukaan panostamalla hyvään johtajuuteen ja työn organisoimiseen, mahdollistetaan entistä paremmat mahdollisuudet työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja haasteellisempaan työhön. Esimiehiltä saatava tuki, arvostus ja rakentava palaute ovat tärkeitä tekijöitä, joilla voidaan kasvattaa työntekijöiden hallinnan tunnetta. (Manka 2006, 167-168.)

Työnantajat voivat lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta ja tätä kautta työntekijöiden työniloa mm. hallitsemalla informaatiotulvaa, helpottamalla tiedon löytämistä, luomalla yhteiset sähköpostisäännöt, tekemällä hallittuja muutoksia, vahvistamalla yhteistä arvopohjaa ja rakentamalla psykologista turvallisuutta. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota yhteistyökäytäntöihin ja mahdollistaa erillään istuvien työntekijöiden vuorovaikutustilanteita. Työn yksitoikkoisuuden vähentäminen ja hallinnan tunteen lisääminen vähentävät koettua stressiä. (Manka 2006, 176–177.)

Hyvä työn hallinta saattaa näkyä vähäisempänä stressinä ja sairaspöissaoloina sekä parempana sitoutumisena. Hyvä työn hallinta vahvistaa yksilön kykyä rakentaa sosiaalisia yhteyksiä ja saada tarvittaessa tukea. Hyvä sosiaalinen tuki auttaa työntekijää selviytymään työn vaatimuksista. Hyvä työn hallinta sosiaalisen verkoston kanssa luovat työntekijälle yhteisöllisen turvaverkon, mikä suojaa rakenteellisilta vaatimuksilta tai paineilta. Kannustava ja arvostava johtajuus sekä hyvä työn hallinta ovat tekijöitä, joita kehittämällä voidaan lisätä työhyvinvointia. (Manka 2006, 192–193.)

Työn hallinnan tunne muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Ennen kaikkea perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta työn hallinnan tunne voi toteutua. Kuvioon 6 on visualisoitu työn hallintaan vaikuttavat tekijät: vaikuttamismahdollisuudet, osallistumismahdollisuudet, kehittämismahdollisuudet, työroolin selkeys ja monipuolisuus sekä sosiaalinen tuki työn tekemiseen (Manka 2006, 194–196).

#### TYÖN HALLINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT



Kuvio 6. Työn hallintaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2006, 194–196)

Yhteenvetona voidaan todeta, että etätöön hallintaan vaikuttaa moni eri tekijä, kuten yksilön vaikuttamismahdollisuudet, tekninen osaaminen, virtuaalisten palaverien käytänteen ihmisten osallistamisessa, keskittymismahdollisuus etätötehtävien hoitamiseen sekä vastualueen ja tavoitteen selkeys etätöön aikana. Voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin mukaan työn hallintaa kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilön hyvinvointiin (kuvio 5).

*Koska työn hallinta on yksi työn voimavara- ja työhyvinvointitekijä, tullaan etätöön hallintaa ja sen vaikutusta tarkastelemaan suhteessa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Analysoimalla etätöön hallintaa yhtenä työhyvinvointitekijänä saadaan vastaus toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.*

**Etätöön hallinta sisältää seuraavan hypoteesin:**

Etätöön hallinta vaikuttaa yksilön työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, mutta esimiehen ja työyhteisön (= sosiaalinen pääoma) tuki vaikuttavat enemmän. Oletus perustuu etätöön luonteeseen (eristyneisyys), joka nostaa sosiaalisen pääoman merkitystä työhyvinvoinnin edistäjänä.

## **Työn kannustearvo lisää työn hallinnan tunnetta**

Jokaisen työ sisältää ns. kannustearvon, jolla tarkoitetaan työn sisällön monipuolisuutta ja uusien asioiden oppimismahdollisuutta (Manka & Manka 2016, 107). Työn kannustavuutta voidaan arvioida kuuden eri näkökulman kautta: työn monipuolisuus, työn mielekkyys, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja luovuuteen. (Manka 2006, 188–189.)

Etätyön kannustearvoa, kuten työpäivien ja -tehtävien monipuolisuutta, mahdollisuutta oppia muilta ja hyödyntää omaa osaamista, tarkastellaan tässä opinnäytetyössä omana kokonaisuutena. Näiden kehittämistarpeita ei selvitetä, koska ne ovat liian riippuvaisia kunkin vastaajan erilaisesta työtehtävästä, organisaatiotaustasta sekä omasta halukkuudesta kehittyä. *Mutta koska kannustearvo vaikuttaa työn hallintaan, otetaan tämä yhdeksi näkökulmaksi, kun selvitetään eri tekijöiden vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin.*

## **Työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus**

Nykyään tietotyöläisten keskuudessa on huolehdittava informaatioergonomiasta, koska sillä on vaikutusta työntekijän työn hallintaan, stressin kokemiseen ja hyvinvointiin. Hyvä informaatioergonomia edistää työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omassa työssä vähentävät koettua teknologiakuormaa. Vähäisempi tietoinen läsnäolo (mindfulness) linkittyy monitehtäväisyyteen sekä tekninen tuki ja työn imu linkittyvät toisiinsa. Myös oman esimiehen monitehtäväisyysusko ja työn pirstaleisuus liittyvät toisiinsa. Ennen kaikkea organisaatioiden tulee luoda käytäntöjä ja pelisääntöjä, miten informaatiota voidaan hallita. Esimerkiksi sähköisille viestintäkäytännöille tulisi luoda yhteiset pelisäännöt: milloin sähköposteja saa lähettää tai mitä viestintäkanavia hyödynnetään. Lisäksi itse työn suunnitteluun ja uusien työvälineiden tai -ohjelmien opetteluun tulisi antaa riittävästi aikaa. Myös työn ennakoitavuus, keskittyminen yhteen tehtävään kerrallaan ja aikatauluttaminen lisäävät työn hallintaa. (Manka & Manka 2016, 114–116.)

Työn kuormittavuutta lisäävät liiallinen työmäärä, epävarmuus työn jatkuvuudesta, liiallinen työn vaikeus ja vastuullisuus, rooliristiriidat, työn ja elämän ristiriidat, tunteita kuormittava vuorovaikutus, huono yhteishenki sekä työn fyysinen kuormittavuus. Toisaalta voimaannuttavina työn voimavaroina voidaan pitää arvostusta, esimiehen tukea, palautetta, varmuutta oman työn jatkuvuudesta, myönteistä ilmapiiriä, vaikuttamismahdollisuuksia, innovatiivisuutta sekä työn palkitsevuutta ja kehittävyttä. Riittävä keskustelu esimerkiksi oman esimiehen kanssa omista työtehtävistä, tavoitteista ja roolista selkiyttää omaa teke-



mistä, mikä puolestaan vähentää työn kuormittavuutta. Työyhteisössä syntyvät kuormittavat tekijät linkittyvät yleensä rakenteellisiin piirteisiin, kuten johtamiseen, töiden organisointiin, yhteisiin pelisääntöihin, työtehtävien määrittelyyn tai tasa-arvoiseen kohteluun. (Manka 2011, 145–146.)

Tietotyön sujuvuuteen, terveellisyteen ja turvallisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Epäsuotuisat työolot ja tietotyö lisäävät fyysistä ja henkistä kuormitusta. Työympäristön kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa oikeanlaisilla työkalusteilla sekä työvälineillä. Mikäli työntekijä tekee jatkuvasti töitä tietokoneen ääressä, kuormittaa se fyysisesti. Työturvallisuuslaki tuo velvollisuuksia työnantajille. Työnantajien tulee riittävän aktiivisesti selvittää ja tunnistaa työstä, työtilasta tai -oloista seurautuvia haittoja ja vaaroja. Tästä on olemassa Valtioneuvoston päätös: työstä aiheutuva kuormitus ja etenkin näölle aiheutuva vaara tulee huomioida. Työ ei saisi olla liian staattista, vaan työn tulisi sisältää liikkumista, taukoja tai tilanteita, missä yksipuolinen kuormitus katkeaisi. Työnantajien tulee huolehtia myös työergonomian toimivuudesta ja antaa riittävää ohjausta tai koulusta, jotta jokainen työntekijä pystyisi itse arvioimaan ja säätämään ergonomiaansa paremmaksi. (Näyttöpäätetyö 2014, 3–7.)

*Työn henkinen ja fyysinen rasittaneisuus on yksi erinomainen hyvinvoinnin mittari, minkä vuoksi tätä hyödynnetään kuvaamaan esimiesten ja verrokkiryhmän hyvinvoinnin nykytilaa ja näin saamaan vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.*

## 4 Tutkimuksen toteutussuunnitelma ja valitut menetelmät

### 4.1 Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit

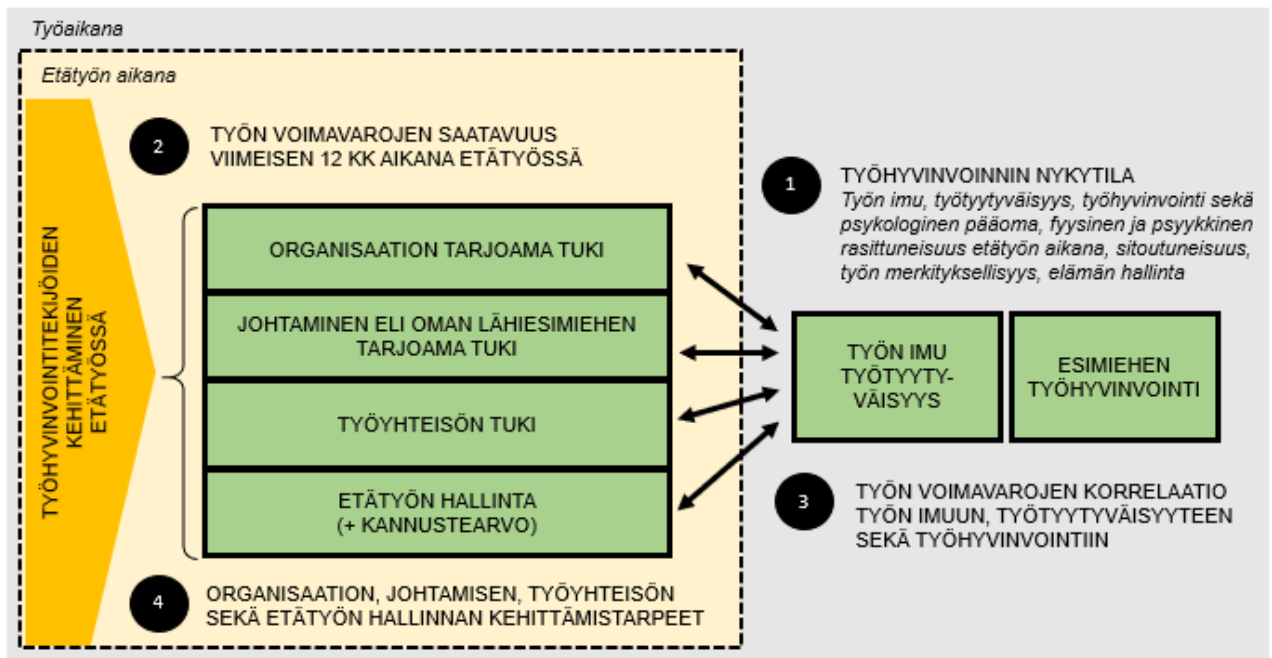
Ilmiölähtöisessä opinnäytetyömuodossa tutkitaan jotain yleistä teemaa, joka on ajankohtainen työelämässä tai yritystoiminnassa. Tämän kaltaisessa opinnäytetyössä aihetta lähestytään yleensä perinteisen tutkimusrakenteen kautta. Opinnäytetyön tuloksena voi syntyä täysin uusi toimintatapa, suosituksia tai toimintamalli, jota arvioidaan sovitussa viitekehyksessä. (Haaga-Helia 2021.)

Tämä opinnäytetyö peruutuu hyvin ajankohtaiseen ilmiöön – etätyöhön ja -johtamiseen. Tämä on mitä ajankohtaisin aihe, ja se on koskettanut lähes kaikkia työikäisiä ympäri maailman. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja ja suosituksia organisaatioille siihen, miten he voisivat auttaa ja tukea esimiehiään heidän etätyössään. Etäjohtajuuden ja etätyön ilmiötä on tutkittu suhteellisen vähän esimiesten näkökulmasta, eikä työnantajilla ole täten holistista ymmärrystä etätyön piilevistä työhyvinvointiriskeistä.

Tämä opinnäytetyön tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään vastauksia neljän tutkimuskysymyksen kautta:

- Mikä on etätyötä tekevien esimiesten työhyvinvoinnin nykytila?
- Kuinka paljon työnantajat (organisaatiot) ovat antaneet työhyvinvointiin vaikuttavaa tukea esimiehilleen etätyön aikana (viimeisen 12 kuukauden aikana)?
- Mitkä tekijät ovat eniten merkityksellisiä esimiesten työhyvinvoinnin kannalta etätyön aikana?
- Mitkä tekijät kaipaavat eniten kehittämistä, jotta esimiesten työhyvinvointi toteutuisi paremmin etätyön aikana?

Kuviossa 7 esitellään tutkimuksen viitekehys. Tästä selviää, miten neljään tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia neljän eri vaiheen kautta ja miten opinnäytetyö rajattiin.



Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Manka 2011, 73; Manka & Manka 2016, 70)

Tutkimuksen avulla kerättiin dataa esitettyihin tutkimusongelmiin neljän eri vaiheen kautta. Vaiheessa yksi kartoitettiin esimiesten työhyvinvoinnin nykytila. Sen jälkeen selvitettiin kunkin työn voimavaran (organisaatio, lähiesimies/etäjohtajuus, työyhteisötuki sekä työn hallinta) saatavuus ja toteutuminen viimeisen 12 kuukauden aikana. Kolmannessa vaiheessa työn voimavaroja peilattiin kolmeen työhyvinvointimittariin: työn imu, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Tämän analyysivaiheen avulla selvitettiin, kuinka paljon kukin työn voimavara on vaikuttanut esimiesten työhyvinvointiin sekä varmistettiin hypoteesien paikkansapitävyys. Viimeisessä vaiheessa kerättiin tietoa, mitkä tekijät kaipaavat eniten kehittämistä, jotta esimiesten työhyvinvointi toteutuisi paremmin tulevaisuudessa.

Tutkimuksesta rajattiin ulos yksi työhyvinvoinnin tekijä, mitä kutsutaan nimeltään "Minä itse". Tämä pitää sisällään ajatuksen, että yksilön fyysinen kunto, terveys ja psykologinen pääoma vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka 2006, 16; Manka 2011, 76; Manka & Manka 2016, 76.) Vaikka psykologiseen pääomaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi johtamisen kautta, on tämän todettu olevan eniten perimän tulosta (Manka & Manka 2016, 159). Tämän vuoksi työn voimavarojen ja psykologisen pääoman korrelaatioanalyysistä päätettiin luopua. Psykologisen pääoman mittaria hyödynnettiin esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaa analysoitaessa.

## **Vaihe 1. Työhyvinvoinnin nykytila**

Tässä tutkimusvaiheessa kerättiin dataa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

"Mikä on esimiesten työhyvinvoinnin nykytila nyt? Esimiehet arvioivat kokemaansa työn imuun, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, psykologista pääomaa, fyysistä ja henkistä rasittuneisuutta, sitoutuneisuutta sekä työn merkityksellisyyttä.

## **Vaihe 2. Työn voimavarojen saatavuus (toteutuminen) viimeisen 12 kuukauden aikana etätyössä**

Tässä tutkimusvaiheessa kerättiin dataa toiseen tutkimuskysymykseen: "Kuinka paljon organisaatiot ovat antaneet työhyvinvointiin (eli työn voimavaroihin) vaikuttavaa tukea esimiehilleen viimeisen kahdentoista kuukauden aikana?" Dataa kerättiin neljän työn voimavarekijän kautta: 1) organisaatio 2) etäjohtaminen (lähiesimies) 3) työyhteisö sekä 4) työn hallinta.

## **Vaihe 3. Työn voimavarojen korrelaatio työhyvinvointiin**

Tässä tutkimusvaiheessa keskityttiin analysoimaan saatua dataa SPSS-analysointiohjelman kautta ja löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: *Mitkä asiat ovat eniten merkityksellisiä esimiesten työhyvinvoinnin kannalta etätyön aikana.*

Jokaista tukimuotoa (väittämää) analysointiin suhteessa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (liitteet 14, 16, 18 ja 20). Lisäksi jokaisesta työn voimavarekijästä ja työhyvinvointiväittämästä muodostettiin summamuuttujat (liite 9), jotta pystyttiin vertailemaan eri työn voimavarojen vaikuttavuutta toisiinsa ja ratkaisemaan hypoteesien paikkansapitävyys.

**Ensimmäisen hypoteesin mukaan oman lähiesimiehen tuella on eniten vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Toisen hypoteesin mukaan työn hallinta työn voimavarana vaikuttaa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin mutta sosiaalisella pääomalla, eli esimiehen ja työyhteisön tuella, on enemmän merkitystä.**

Tutkimusten mukaan sosiaalinen eristyneisyys ja yksinäisyys ovat lisääntyneet pandemian aikana. Tiedetään, että oma lähiesimies pystyy etäjohtamistyyllillään vaikuttamaan työn hallintaan, työpäivien intensiivisyyteen, luottamuksen syntyyn, tiedon saantiin sekä yhteisöllisyyden ja kannustavan työilmapiirin muodostumiseen. Sen vuoksi ensimmäinen hypoteesi sisältää oletuksen, että oma lähiesimies (etäjohtaminen) on vaikuttavin työn

voimavara. Myös koko työyhteisön sosiaalinen pääoma on merkittävä voimavara nimenomaan etätyön aikana, minkä vuoksi toisessa hypoteesissa oletetaan sosiaalisen pääoman olevan vaikuttavampi kuin työn hallinnan.

#### **Vaihe 4. Etätyön voimavarojen kehittämistarpeet**

Tutkimusvaiheessa 4. kerättiin dataa neljänteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät kaipaavat eniten kehittämistä, jotta esimiesten työhyvinvointi toteutuisi paremmin etätyön aikana?

Tähän tutkimuskysymykseen kerättiin tietoa kahdella eri tapaa. Ensinnäkin jokainen vastaaja pystyi valitsemaan yhden, yksittäisen väittämän kustakin työn voimavaratekijästä, joka kaippaa eniten kehittämistä, jotta se tukisi paremmin vastaajan työhyvinvointia tulevaisuudessa. Toiseksi vastaajat saivat kertoa avoimen kysymyksen kautta, mikä asia/tekijä parantaisi eniten heidän työhyvinvointiaan etätyön aikana? Vastaukset jaoteltiin työhyvinvointiteemoihin/tekijöihin, jotta pystyttiin vetämään johtopäätökset siitä, mitkä asiat olivat enemmistön mielestä tärkeimmät kehityskohteet. Näiden tulosten perusteella voitiin luoda yleistettäviä johtopäätöksiä organisaatioille.

#### **4.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja otoksen määrittely**

Määrällisellä tutkimuksella pyritään usein löytämään yleistettäviä käsityksiä, mutta sen avulla päästään myös yksityiskohtiin (Vehkalahti 2014, 13). Määrällisellä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkimustuloksia niin, että ilmiötä tutkitaan pienemmässä ryhmässä ja tämän jälkeen voidaan vetää analyysin turvin yleistettäviä johtopäätöksiä. Edustavaa ryhmää kutsutaan otokseksi. (Kananen 2008, 13.) Kyselytutkimus sopii aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat maantieteellisesti hajallaan. Lisäksi kyselytutkimus toimii silloin, kun kysytään hyvin henkilökohtaisia asioita, kuten hyvinvointiin liittyviä asioita. (Vilka 2007, 28.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on palvella monia, erilaisia organisaatioita, jotka haluavat kehittää esimiestensä etätyön voimavaroja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Tämän vuoksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi opinnäytetyön tavoitteeseen, koska pyrkimyksenä oli löytää mahdollisimman yleistettäviä kehittämiskohteita ja -keinoja, joista olisi iloa mahdollisimman monelle työnantajalle. Lisäksi maantieteellinen raja oli laaja (koko Suomi) ja tutkimus sisälsi henkilökohtaisia kysymyksiä työhyvinvointiin liittyen. Tämän vuoksi määrällinen kyselytutkimus nähtiin järkevänä vaihtoehtona.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti, eli tutkittavaa asiaa ja tämän ominaisuuksia kuvaillaan numeroiden

avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin "Kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein". Kvantitatiivisen työn tulokset esitellään numeroina ja tunnuslukuina, joiden kautta tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti ja kuvaa, miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. (Vilkkä 2007, 14.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, mikä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa yleensä hyödynnetään valmiita, standardimuotoisia tutkimuslomakkeita vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014, 8.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen aineiston suunnittelun lähtökohtana oli kattava teoriapohja ja jo tehdyt kyselytutkimukset aiheeseen liittyen. Näin eri lähteiden tutkimustuloksia pystyttiin vertailemaan tämän opinnäytetyön tuloksiin, ja tekemään holistisempia johtopäätöksiä ja jatkotutkimussuosituksia. Lisäksi opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat luonteelta kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivia (kuinka usein, kuinka paljon).

Perusjoukko ja otos ovat tutkimuksen pääkäsitteet, joiden avulla otanta tehdään. Perusjoukko muodostaa tutkimuksen kannalta sen ryhmän, mistä ollaan kiinnostuneita ja otoksen muodostavat tutkimukseen valitut henkilöt. (Vehkalahti 2014, 43.) Otanta tarkoittaa menetelmää, jonka avulla otos poimitaan perusjoukosta (Vilkkä 2007, 52). Yleensä määrällisessä tutkimuksessa suositetaan otosaineistoja, mikäli tulosten perusteella halutaan tehdä tilastollisia yleistyksiä valitusta perusjoukosta. Edustavaksi otokseksi kutsutaan perusjoukon ominaisuuksia kuvastavaa otosta ja varmin tapa saada edustava otos on satunnaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilla perusjoukon havaintoyksiköillä on yhtä suuri todennäköisyys valikoitua otokseen. Tutkijan tarvitseeikin muodostaa halutuista ominaisuuksista lista, mitkä toimivat otoksen valintakriteereinä. (Otos ja otantamenetelmät s.a) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että otoksen koko eli vastaajien määrä on suuri. Mikäli käytetään tilastollisia menetelmiä, on suositeltava minimimäärä 100 havaintoyksikköä, esimerkiksi ihmistä. Valtakunnallisissa tutkimuksissa havaintoyksiköitä saattaa olla peräti 500-1000. Kiteytettynä voidaan sanoa: mitä suurempi otos sitä paremmin se edustaa perusjoukkoa ja sen ajatuksia (Vilkkä 2007, 17.) Jotta eri työn voimavarojen vaikuttavuutta, kehityskohteita ja työhyvinvoinnin nykytilaa voitiin analysoida riittävän yleistettävällä tasolla, otostavoitteeksi asetettiin 300 esimiestä.

Tutkimuksen otos kerättiin pääsääntöisesti Bisnoden yritysasiakasrekisterin kautta, eikä tutkijalla ollut vaikutusta vastaajien valintaan. Osa tutkimuspyynnön saaneista kuului tutkimuksen perusjoukkoon ja osa päättyi verrokiksi riippuen siitä, oliko esimies vai ei.

Otantaan pääsyn edellytykseksi asetettiin seuraavat kriteerit:

- työskentelee tutkimuksen ajankohtana esimiehenä
- on mukana työelämässä tutkimuksen vastaamisen hetkellä
- alueellinen raja-alue Suomi
- kuuluu keskijohtoon, eli esimiehellä on oma esimies, joka ohjaa hänen työtään
- on tehnyt etätöitä viimeisen 12 kuukauden aikana

Taustamuuttujina tarkasteltiin:

- Ikä (vuotta)
- mies, nainen tai muu
- organisaation koko (työntekijämäärä)
- esimieskokemus (vuotta)
- esimiehen tiimikoko (työntekijämäärä)
- etätöiden määrä viimeisen vuoden aikana

Tämän tutkimuksen perusjoukkoa voidaan kuvailla seuraavasti: *viimeisen 12 kuukauden aikana etätöitä tehneet keskijohtoon kuuluvat esimiehet, jotka olivat kyselyn vastaamishetkellä aktiivisessa työsuhteessa Suomessa*. Koska esimiesten tuloksia haluttiin vertailla työntekijöiden tuloksiin, oli heillä samat kriteerit ilman esimiesvastuuta. Esimies-työntekijävertailun tavoitteena oli tuoda lisäymmärrystä mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen.

#### **4.3 Merkitsevyystason valinta ja korrelaatiokertoimen määrittäminen**

Merkitsevyystason valinta määrittää todennäköisyyden sille, että tutkija ottaa tuloksen huomioon tai hylkää nollahypoteesinsa. Tämän vuoksi tätä kutsutaan joskus myös riskitasoksi, vaikkakin tilastollisen päättelyn avulla ei voida ikinä sanoa ihan varmuudella, onko jokin hypoteesi paikkansapitävä vai ei. Tämä tarkoittaa sitä, millä todennäköisyydellä tutkija on valmis hylkäämään hypoteesinsa. Yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytetään 0,05 (5 %) tai 0,01 (1 %) riskitasoa. Alle 0,05 tulos on "melkein merkitsevä", 0,01 on tilastollisesti "merkitsevä" ja alle 0,001 tilastollisesti "erittäin merkitsevä". Nämä merkitään taulukoihin tähdillä: "melkein merkitsevät" tulokset merkitään yhdellä tähdellä (\*), "merkitsevät" tulokset kahdella (\*\*) ja "erittäin merkitsevät" tulokset kolmella tähdellä (\*\*\*). Tilastotieteen teoriasta ei löydy 5 %:n ja 1 %:n luottamustasoille mitään erityistä perustetta, vaan ne ovat vain vuosien saatossa muodostuneet normaaleiksi käytännöiksi. (Hypoteesien testaus s.a.) Jos p-arvo on pienempi kuin 0,05 eli alle 5 %, tarkoittaa tämä sitä, että riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä eli se voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Analyysin merkitsevyystaso (engl. significant = sig. = p. = probability) ilmoittaa, kuinka suuri riski on, että otoksesta saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Kerroin mittaa vain lineaarista riippuvuutta ja se ilmaisee yhteyden vain ylimalkaisesti, keskimäärin eikä anna mahdollisuutta tarkempaan analyysiin siitä, millä tavoin yhteys muodostuu. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta.

(Heikkilä 2014, 135, 142.) Tämän tutkimuksen p-arvona (sig.) eli merkitsevyystasona käytettiin  $p \leq 0,05$  raja-arvoa.

Spearmanin korrelaatiokerroin mittaa sitä, kuinka samanlainen havaintojen järjestys on kahdella muuttujalla ja tämä tarkoittaa sitä, että havainnot asetetaan suuruusjärjestykseen. Positiivinen korrelaatiokerroin kertoo, että muuttujien arvojen järjestykset ovat samansuuntaiset. Kun taas negatiivinen kertoo siitä, että muuttujien arvojen järjestykset ovat erisuuntaiset. Mikäli järjestyslukujen välillä ei olisi lainkaan yhteyttä, Spearmanin korrelaatiokerroin on nolla. (Kovarianssi ja korrelaatio s.a.) Jos otoskoko on riittävän suuri, vähintään yli 50, voidaan hieman alle 0,30 oleva r-kerroin tulkita kohtalaiseksi. Kohtalainen tai merkittävä yhteys on olemassa, kun r-arvot ovat välillä 0,30–0,70. (Tähtinen ym. 2011, 141.) Tämän opinnäytetyön otoskoko mahdollisti sen, että vähintään 0,30 r-kerroin tulkittiin kohtalaiseksi yhteydeksi.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä Webropolia että SPSS-analysointiohjelmaa. Aineiston analysointi aloitettiin toukokuussa 2021 siirtämällä saatu Webropol-data SPSS Statistics -ohjelmaan (Statistical Package for the Social Sciencesin versio 26, 64-bit). SPSS-ohjelman avulla laskettiin jokaisen työn voimavaraan liittyvän tekijän (väittämän) ja summamuuttujien korrelaatiot suhteessa työhyvinvoinnin mittareihin (työn imu, työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja S\_työhyvinvointimittari). Kaikki korrelaatiolaskelmat löytyvät liitteistä 14, 16, 18, 20 ja 22.

#### **4.4 Kyselylomakkeen ja mittariston kehittäminen**

Laajan teoriaosuuden myötä tiedettiin, mitkä asiat ja ilmiöt kuuluvat hyvään etätööhön ja -johtamiseen, ja mitkä päätekijät rakentavat työhyvinvointia. Tätä ymmärrystä hyödynnettiin kysymysten sisältöjen suunnittelussa. Ennen kaikkea tutkijalla oli hyödynnettävissä aikaisempia mittareita, joita voitiin pitää luotettavina, kuten työn imu ja psykologisen pääoma.

Hyvin laadittu vastauslomake etenee intuitiivisesti, eli vastaaminen tapahtuu loogisesti. Samaa sisältöteemaa koskevat kysymykset tulee seurata toisiaan. Kysymykset tulee muotoilla niin, että ne ovat riittävän täsmällisiä, tai niitä ei voi ymmärtää eri tavalla esimerkiksi kysymällä kahta eri asiaa samassa kysymyksessä, eli yhden kysymyksen tulee sisältää yhtä asiasisältöä. Kysymysten muotoilussa ei saa käyttää tutkijan omaa ammattislangia. Lisäksi vastaajan tulee kokea, että hän kuuluu kohderyhmään ja hänellä on tietoa tutkittavasta aiheesta. On myös tärkeää, ettei teksti ei voi sisältää kieli- tai kirjoitusvirheitä tai vastausvaihtoehdot tai kysymykset eivät saa olla ketään loukkaavia tai syrjiviä. (Vilkka 2006, 71, 77.)



Kyselyyn vastaaminen pyrittiin pitämään intuitiivisena niin, että ensin esitettiin rajaavat kysymykset ja sen jälkeen taustatekijät. Näiden jälkeen kysymykset esiteltiin loogisesti työn voimavarateemasta toiseen. Vasta kyselyn lopussa kysyttiin enemmän pohdintaa vaativat kysymykset, kuten ajatukset omasta työhyvinvoinnista ja tulevaisuudenodotuksista. Myös avoimet kysymykset tulivat vasta kyselyn lopussa ja niihin vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Kyselytutkimuksen väittämät testattiin HR-henkilöstöllä sekä esimiesryhmällä, jotta kysymysten ymmärrettävyys saatiin varmistettua. Tämän tuloksena esimerkiksi "esihenkilö-sana" muutettiin vielä yleisemmin käytettyyn muotoon "esimies". Myös etätyö- ja työhyvinvointitermit avattiin erikseen kyselytutkimukseen, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi asiat samalla tavalla (liite 2).

Kysymysmuotoilujen ja vastausasteikoin määrittämisessä hyödynnettiin tilastotieteen vastuopettaja Pirjo Saaranen asiantuntijuutta. Hänen kanssaan testattiin kyselylomakkeen toimivuutta sekä muotoiltiin kyselyn saatekirje lopulliseen muotoon. Kyselylomakkeen maksimipituudeksi asetettiin 10 minuuttia, mihin päästiin karsimalla kysymysten määrää. Tässä vaiheessa päädyttiin lyhyempään työn imu -mittaristoon, jota täydennettiin kolmella lisäkysymyksellä. Työn imu -mittaristosta on olemassa pisimmillään UWES 17 ja UWES 15 -versiot (Hakanen 2009, 22).

Tukittavaa ilmiötä pitää pystyä kuvaamaan mahdollisimman objektiivisesti. Tässä auttaa valmis mittaristo, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on varmistettu aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa. Mittari voi muodostua joko yhdestä tai useammasta kysymyksestä ja se on sitä luotettavampi, mitä enemmän sitä on hyödynnetty aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa. (Metsämuuronen 2009, 67.) Välimatka-asteikoilla saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä eroista niin, että arvojen välinen etäisyys on tietyn suuruinen, eikä sillä ole absoluuttista nollakohtaa. Hyvä esimerkki tällaisesta on 5–7-portainen Likert-asteikko. (Metsämuuronen 2009, 70.) Suositeltavaa on, että mittarin skaala olisi 4-portainen tai suurempi. Perinteinen 5- tai 7-portainen Likert-asteikko on oikeasti järjestysasteikko, koska keskimmäisen vaihtoehdon (ei mielipidettä) välimatka on hieman suurempi vierellä sijaitseviin arvoihin. Asennetta mittaavissa kyselyissä skaalan leveys ei ole tosin ydinkysymys, mutta 3-portaisessa on oma riskinsä varianssin jäädessä pieneksi. (Metsämuuronen 2009, 111-112.)

Kaikissa työn voimavaroihin liittyvissä väittämissä käytettiin 7-portaista Likert-vastausasteikkoa ilman "en osaa sanoa"-vastausvaihtoehtoa (1 = Täysin eri mieltä...7 = Täysin samaa mieltä). Ainoastaan työn imun-asteikko oli erilainen - muuten työhyvinvointia arvioitiin 7-portaisen Likert-asteikolla. Työn imu -väittämien kohdalla vastaajalle tehtiin erikseen tiedettäväksi, että arvoasteikko muuttui erilaiseksi. Arvoasteikon muuttaminen toisenlaiseen

muotoon oli järkevää, koska käytettävissä mittari, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on varmistettu jo aikaisemmissa tieteellisissä tutkimuksissa.

Työn imun mittarina käytettiin standardimuotoista työn imu-mittaristoa. Työn imu-mittariston lyhyintä versiota kutsutaan UWES-3. Tehdyn tutkimuksen mukaan UWES-9 voidaan lyhentää ilman mitään merkittävä tiedon menetystä ns. ultralyhyeen versioon (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte 2017, 589.) Tutkimusten mukaan työn imua voidaan tarkastella yhtenä muuttujana, koska työn imun ulottuvuudet korreloivat voimakkaasti keskenään (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006, 703).

Lyhyttä UWES-3-mittaristoa täydennettiin kolmella lisäkysymyksellä UWES-9-mittaristosta niin, että jokaiseen työn imun ulottuvuuteen (uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen) lisättiin yhdet lisäkysymykset (liite 6). Tällä haluttiin varmistaa tulosten paikkansapitävyys. Kuudesta työn imu -mittarista muodostettiin analysointia varten summamuuttuja nimeltään S\_työnimu (liite 9). Kaikissa työn imun -väittämissä käytettiin standardimuotoista 6-portaista vastausasteikkoa (0= En koskaan, 1 = Muutaman kerran vuodessa, 2 = Kerran kuussa, 3 = Muutaman kerran kuussa, 4 = Kerran viikossa, 5 = Muutaman kerran viikossa, 6 = Päivittäin). Kun vastausasteikko oli standardimuotoinen, pystyttiin tuloksia vertailemaan muihin työnimun tutkimustuloksiin. TTL:n arvo-asteikosta löytyy kaikkien työn imun ulottuvuuksien keskiarvot, jotka on laskettu yli 16 000 vastauksen perusteella (Hakanen 2009, 34).

Psykologisen pääoman arvioinnissa käytettiin Mankan & Mankan (2016, 212) kysymysmuotoiluja psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden mittaamisessa: "Juuri nyt koen pärjääväni varsin hyvin työssäni" (toiveikkuus), "Olen optimistinen siitä, mitä minulle tapahtuu tulevaisuudessa työni suhteen" (optimismi/myönteisyys), "Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita työlleni" (itseluottamus) sekä "Olen mielestäni sinnikäs, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa" (sitkeys/sinnikkyys). Näitä arvioitiin 7-portaisella Likert-asteikolla: 1= Vahvasti eri mieltä – 7= Vahvasti samaa mieltä. Väittämistä muodostettiin summamuuttuja nimeltään S\_psykologinenpääoma, jota käytettiin työn imun mittarina.

Manka & Manka (2016, 206) ovat luoneet työkalun mittamaan työn kuormittavuutta. Tässä kontekstissa kysymysmuotoilu on muutettu vastaamaan tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti etätyötä, minkä johdosta kysymysmuotoilut muutettiin muotoon: "Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu henkisesti rasittavalta" sekä "Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu fyysisesti rasittavalta". Lisäksi psyykkinen sana on muutettu kansanomaisempaan muotoon "henkinen".

Näiden lisäksi vastaajat arvioivat omaa tyytyväisyyttä, työn merkityksellisyyttä, sitoutumista ja työhyvinvointia seuraavien väittämien kautta: "Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä", "Koen oman työni merkityksellisenä", "En ole harkinnut esimiestehtävästä luopumista, vaan haluan tehdä tätä tulevaisuudessakin".

"Olen tyytyväinen työhyvinvointiini" kysymystä on hyödynnetty mm. Mäkinien, Heikkilä-Tammen ja Mankan (2015, 62) Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? -tutkimuksessa. Tätä väittämää hyödynnettiin ns. työhyvinvointimittarina.

"Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä" -väittämä kuuluu ns. Työhyvinvoinnin tikkataulu -väittämiin, joiden avulla ihminen voi omaa työhyvinvointiaan (Manka & Manka 2016, 201). Tätä väittämää hyödynnettiin ns. tyytyväisyyden mittarina.

Tutkimuksen analysointiin ja hypoteesien arvioimiseen luotiin kaiken kaikkiaan seitsemän summamuuttujaa, jotka nimettiin seuraavasti: S\_työnimu, S\_psykologinenpääoma, S\_työhyvinvointimittari, S\_organisaatiotuki, S\_lähiesimiestuki, S\_työyhteisötuki sekä S\_etätyönhallinta. Summamuuttujien sisältämät kysymykset löytyvät liitteestä 9.

#### **4.5 Tiedonkeruu ja anonymiys**

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin esimiehille suunnattua Internet-pohjaista kyselytutkimusta. Internet-kysely on kaikista resurssitehokkain tapa kerätä aineistoa sekä aineiston käsittely on nopeaa ja tehokasta tilasto-ohjelmalla (Holopainen & Pulkkinen 2008, 21).

Saatekirjeen tyylin täytyy olla asiallinen ja siinä tulee käyttää yleiskieltä. Hyvä saatekirje kertoo vastaajalleen, mistä on kysymys, koska sen perusteella kukin vastaaja tekee päätöksen, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Sen avulla luodaan ensivaikutelma ja pyritään motivoimaan henkilö, joten visuaaliseen ulkoasuun on hyvä kiinnittää huomiota. Lisäksi saatteessa tulee olla maininta, mikäli vastaanottaja pystyy osallistumaan arvontaan kyselyn lopuksi. Saatekirjeessä tulee mainita, miten arvontaan osallistuminen tapahtuu ja miten arvonta käytännössä tapahtuu. (Vilkkä 2007, 65–66.)

Internet-kysely tehtiin Haaga-Helian Webropol-aineistonkeruuohjelmaa hyödyntäen. Kyselyn lähettämisestä vastasi tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen otos kerättiin pääsääntöisesti Bisnoden yritysasiakasrekisterin avulla sähköpostitse, jonka avulla tavoitettiin kustannustehokkaasti satoja erilaisia organisaatioita ja tuhansia ihmisiä. Tutkimusaineiston tiedonkeruuvaihe suunniteltiin 12.–21.5.2021 ajankohtaan, minkä aikana oli voimassa valtakunnallinen etätyösuositus. Lisäksi tutkimus haluttiin ajoittaa kenttävaiheeseen ennen kesälomakautta, jotta voitiin varmistua riittävästä vastausmäärästä. Kyselylinkki lähetettiin avoimena, mikä mahdollisti myös sen jatkolähettämisen muille potentiaalisille etätyöntekijöille. Tästä oli erillinen kehote saatekirjeen lopussa (liite 3).

Liitteessä 3 olevan saatekirjeen suunnitteluun panostettiin ja sen toimivuutta testattiin etukäteen. Kyselytutkimuksen saatekirjeessä mainittiin erikseen osoitelähteet, eli Bisnoden yritystietokanta katuosoitteen kera sekä Internet. Sähköpostikirjeen sanamuodot tarkastettiin moneen kertaan ja erityistä huomiota kiinnitettiin otsikointiin, jotta vastaanottajat kiinnostuisivat kirjeen sisällöstä. Saatekirjeessä mainittiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite, kyselyn aukioloajan, vastauslinkki, huomautus anonyymiydestä sekä siitä, että kyselyaineiston omistaa Haaga-Helia/ tutkijan nimi. Lisäksi vastaajilla annettiin mahdollisuus tilata tutkimustulokset suoraan sähköpostiinsa ja osallistua vapaaehtoiseen arvontaan kyselyn lopuksi. Arvontaan osallistujat kerättiin erillisellä lomakkeella, jottei annettuja vastauksia ja nimitietoja voida millään tavalla myöhemmin yhdistää toisiinsa.

Tiedonkeruun lisäkanavana hyödynnettiin Henry ry:n uutiskirjettä (liite 4), jonka kautta tavoitettiin yli 3000 henkilöstöalan päättäjää ja asiantuntijaa (Henry ry s.a). Koska uutiskirjeeseen oli mahdollisuus saada kuvabanneri, tehtiin siitä visuaalisesti mahdollisimman huomiota herättävä ja kyselyn teemaan sopiva.

Anonyymi tieto on sellaista, ettei yksittäinen havainto ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa esimerkiksi saatujen vastausten perusteella. Hyvin toteutettuna voidaan päästä tulokseen, jossa yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Myös tutkimuksen havaintotunnus katsotaan henkilötiedoksi. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi s.a) Tutkimuksen teettäjän tulee tehdä riskiarviointi, missä rekisterinpitäjän on aina arvioitava henkilötietojen käsittelyn aiheuttama riski. Mikäli kyseessä on arkaluontoista sisältöä, tulee tutkijan olla hyvin tarkka, millaisessa ympäristössä aineistoa käsitellään. Tutkimuksen tulee aina taata anonyymius sekä datan turvallinen säilytys, käsittely ja hävitys. (Tietosuojavaluuttetun toimisto s.a)

Webropolin yhteydet on suojattu SSL-sertifikaatilla ja kyselyn tiedot tallentuvat Webropolin palvelimelle, jotka sijaitsevat Telia Inmics-Nebula Oy:n konesalissa. Webropolin tietojärjestelmät ovat suojatut palomureilla ja palvelinten hosting-palvelu sekä palvelinkeskukset auditoidaan säännöllisesti. Lisäksi ne täyttävät PCIDSS sekä Cloud Security Alliance v3 -vaatimukset. Kaikki palvelinten ja käyttäjien selaimen välinen liikenne on salattua käyttäen TLS 1.2 salausalgoritmia ja palveluun kerättyä tietoa säilytetään oletusarvoisesti vuoden ajan. Webropol noudattaa toiminnassaan Suomen lainsäädäntöä ja EU-säädökset on huomioitu. Kaikki palvelun sisältämä tieto on tallennettu EU:n sisällä, eikä sitä missään tilanteessa luovuteta tai käsitellä EU:n ulkopuolella. (Webropol 2020) Tämä tutkimuskysely toteutettiin Webropol 3.0-verkkokyselytutkimusohjelmalla. Aineistoon pääsy oli koko tutkimuksen ajan ainoastaan tutkijalla ja Webropol-järjestelmään kirjautuminen tapahtui Haaga-Helian henkilökohtaisilla HAKA-tunnuksilla. Tutkimuksen aineiston keruuvaiheessa

ei hyödynnetty Webropolin havaintotunnusta, vaan kaikki vastaukset annettiin anonymi-  
minä. Toisin sanoen tutkijan on mahdotonta identifioida yksittäistä vastaajaa jälkikäteen.

Avointen vastauksen osalta tutkijalla on eettinen vastuu huomata sellaiset vastaukset,  
missä vastaaja voidaan linkittää esimerkiksi johonkin kohdeorganisaatioon. Jos tutkija ha-  
luaa minimoida henkilötiedot, tulee avokysymyksiä välttää tai kysymyksen asettelulla voi  
vaikuttaa saataviin tietoihin. Avoimella kysymyksellä ei kannata kysyä taustatietoja, kuten  
ammattia tai koulutusta, vaan luokiteltujen muuttujien avulla. Lisäksi avokysymyksellä  
saatavan tiedon hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä tulevaisuuden tutkimuksessa harkita tark-  
kaan. (Kyselylomakkeen laatiminen s.a)

Kyselytutkimuksessa pyrittiin välttämään johdattelevia ja avoimia kysymyksiä. Koska tutki-  
musongelman kannalta oli relevanttia hankkia tietoa, mikä asia parantaisi eniten esimies-  
ten työhyvinvointia etätyön aikana, kerättiin tämä tieto avoimen kysymyksen avulla. Tä-  
män lisäksi esimiehille annettiin vapaus kertoa hyviä vinkkejä ja ajatuksia parempaan etä-  
työhön ja työhyvinvointiin liittyen avoimen kysymyksen kautta. Molempiin avokysymyksiin  
vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja ne sijoitettiin kyselytutkimuksen loppuun.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Tutkimuksen vastausmäärä ja vastaajien taustatiedot

Bisnode-yritysrekisterin kautta tavoitettiin 11 596 vastaajaa ympäri Suomen. Kyselyyn vastasi yhteensä 787 etätyöntekijää, joista tämän opinnäytetyön perusjoukkoon kuului yhteensä 357 esimiestä ja verrokkiryhmään 430 työntekijää. Vertailtavuuden kannalta tätä voitiin pitää suhteellisen ideaalisena, kun esimiesten (45,4 %) ja työntekijöiden (54,6 %) suhde toisiinsa oli lähellä toisiaan. Vastauksia saatiin ensimmäisen tutkimusviikon aikana riittävästi (otostavoite  $N = 300$ ) minkä vuoksi muistutuskirjettä ei lähetetty. 342 vastaajaa tilasi itselleen tutkimustulokset (opinnäytetyön) ja arvontaan osallistui 438 ihmistä.

#### **Ikä, esimieskokemus, tiimikoko ja sukupuoli**

Esimiesten taustatietoina kysyttiin ikää, esimieskokemuksen määrää ja tiiminkokoa. Esimiesten keskiarvoikä oli noin 50,4 vuotta ja mediaani 52 vuotta. Nuorin esimies oli 22 vuotta ja vanhin 69 vuotta.

Suurin osa esimiehistä omasi pitkän kokemuksen esimiestyöstä. Jopa 27 % esimiehistä sanoi työskennelleensä yli 20 vuotta esimiehenä, 9–20 vuotta esimieskokemusta oli 40 % vastaajista ja alle 9 vuotta esimieskokemusta oli 33 %. Huomionarvoista on myös se, että alle viiden vuoden esimieskokemuksen omaavia oli vain 16 % vastaajista. Toinen merkilepantava eroavaisuus syntyy miesten ja naisten osalta. 34 % miehistä oli yli 20 vuotta esimieskokemusta, kun naisten vastaava määrä oli 22 %. Joka viides (20 %) nainen oli ollut esimiehenä maksimissaan 4 vuotta, kun miesten osuus oli vähän yli 10 %.

Tiimikoon miniarvo oli 1 ja maksimiarvo 460 työntekijää. Tiimikoon mediaanikoko oli 8 työntekijää ja keskiarvo 18. Keskihajonta oli 37.

Esimiehistä oli 41,5% miehiä, 58,2 % naisia sekä muu 0,3 %. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 palkansaajista esimiestehtävissä toimi 36 prosenttia naisista ja 46 prosenttia miehistä (Sutela ym. 2019, 169). Tässä tutkimuksessa toisin sanoen korostui naisten osuus normaali esimiesjakaumaan nähden.

*Työntekijöiden* keski- ja mediaani-ikä oli 48 vuotta. Heistä oli naisia 80,7 %, miehiä 19 % sekä muu 0,3 % - toisin sanoen naisten osuus korostui työntekijäryhmässä.

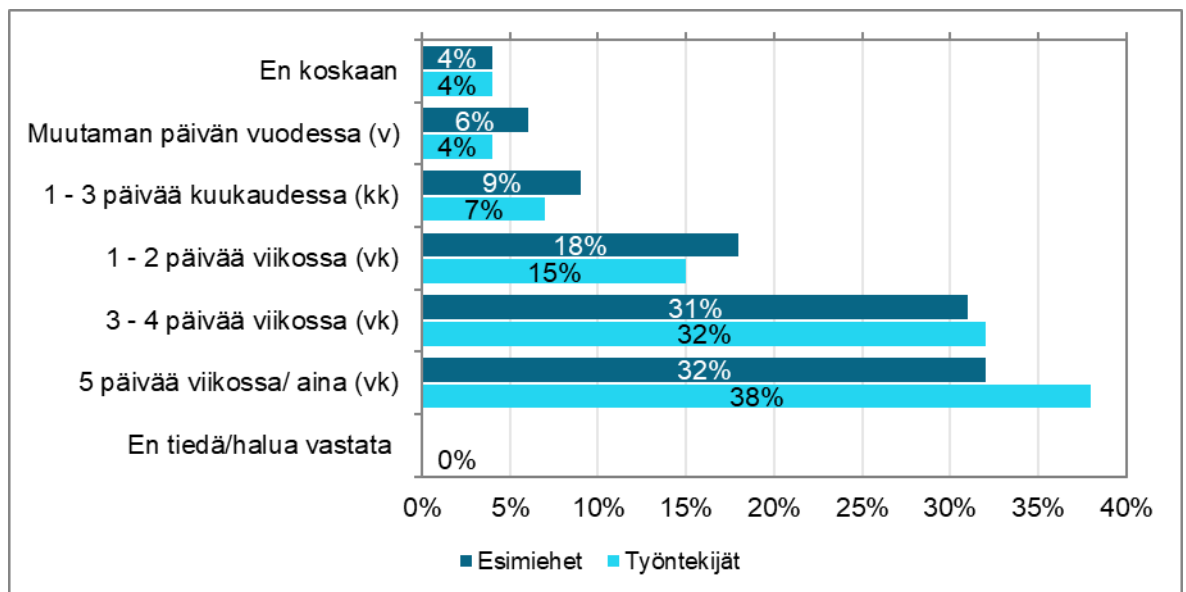
## Organisaatiotausta ja -koko

Tutkimuksen organisaatiotausta koostui pääsääntöisesti yksityisten yritysten esimiehistä, joita edusti 51 % kyselyyn vastanneista. Julkisen sektorin esimiehiä oli 39 % ja yhdistys, säätiö tai muu voittoa tavoittelemattoman järjestön esimiehiä oli 10 % vastaajista. Enemmistö esimiehistä (24 %) tuli organisaatioista, joiden koko oli 50–99 henkilöä.

*Työntekijöiden* keskuudessa korostui julkinen sektori (50 %). Yksityisen työnantajan palveluksessa oli 39 % ja yhdistyksen, säätiön tai muun voittoa tavoittelemattoman organisaation palveluksessa oli 11 %. Työntekijöiden organisaatioissa korostui pienemmät organisaatiokoot, kun vain 11 % sanoi tulevansa yli 1000 hengen organisaatiosta. Lähes kolmannes (32,1%) työntekijöistä tuli organisaatioista, joiden koko oli 50-99.

## Etätyökokemus viimeisen 12 kk aikana

"Kuinka usein olet tehnyt etätöitä keskimäärin viimeisen 12 kk aikana?" -kysymyksen tulokset näkyvät kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastaajien etätyön määrä viimeisen 12 kuukauden aikana (esimiehet N = 323 ja työntekijät N = 406)

Esimiehistä suurin osa sanoi tehneensä etätöitä viimeisen vuoden koko ajan. 32,1 % sanoi tehneensä etätöitä 5 päivää viikosta. 3–4 päivää viikossa tehneiden osuus oli 31,3 % ja 1–2 päivää etätyöpäivää/ vk oli tehnyt 17,6 %. Toisin sanoen esimiehistä jopa 81 % sanoi tehneensä etätöitä viikoittain. "Ei koskaan" etätöitä tehneiden osuus oli vain 3,6 % ja heidät rajattiin ulos jatkokysymyksistä kohderyhmälle asetettujen kriteerien vuoksi.

Vähintään 3 päivää viikossa etätöitä tehneiden *esimiesten* osuus oli suhteellisen sama iän mukaan: alle 40-vuotiaista 66 % ja yli 50-vuotiaista 64 %. Naisista peräti 73 % sanoi tehneensä vähintään 3 etätyöpäivää viikossa, kun miesten osuus 55 %. Miespuoleisista esimiehistä joka neljäs (25 %) sanoi työskennelleensä etätöissä 1-2 kertaa viikossa, kun naisten vastaava osuus on vain 14 %. Miesten osuudessa korostui yksityiset työnantajat ja yli 1000 hengen organisaatiot, mikä voi vaikuttaa vastausten erilaisuuteen.

*Työntekijöistä* 70 % sanoi työskennelleensä vähintään 3 kertaa viikossa etänä ja 38 % sanoi työskennelleensä etänä 5 päivää viikossa/aina. Työntekijät olivat tehneet suhteellisesti useammin etätöitä kuin esimiehet.

## **5.2 Etätöitä tekevien esimiesten työhyvinvoinnin nykytila**

Tässä opinnäytetutkimuksessa analysoitiin seuraavia työhyvinvoinnin mittareita kuvaamaan esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaa: psykologinen pääoma, työn imu, työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työtyytyväisyys, työn merkityksellisyys, sitoutuminen omaan työhön sekä työtyytyväisyys.

Seuraavassa alaluvussa keskitytään analysoimaan esimiesten työhyvinvointituloksia. Näiden perusteella saatiin lisäymmärrystä tekijöihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti esimiesten työhyvinvointiin. *Verrokkiryhmän, eli työntekijöiden*, tuloksia analysoidaan kevyemmin.

### **5.2.1 Työhyvinvoinnin nykytila: tulosten esittely ja vertailua**

#### **Psykologinen pääoma**

Psykologisella pääomalla ja työn imulla oli vahva korrelaatio keskenään (liite 8). Esimiesten ( $N = 323$ ) korrelaatio oli 0,584 ja työntekijöiden osalta peräti 0,631 ( $N = 406$ ).

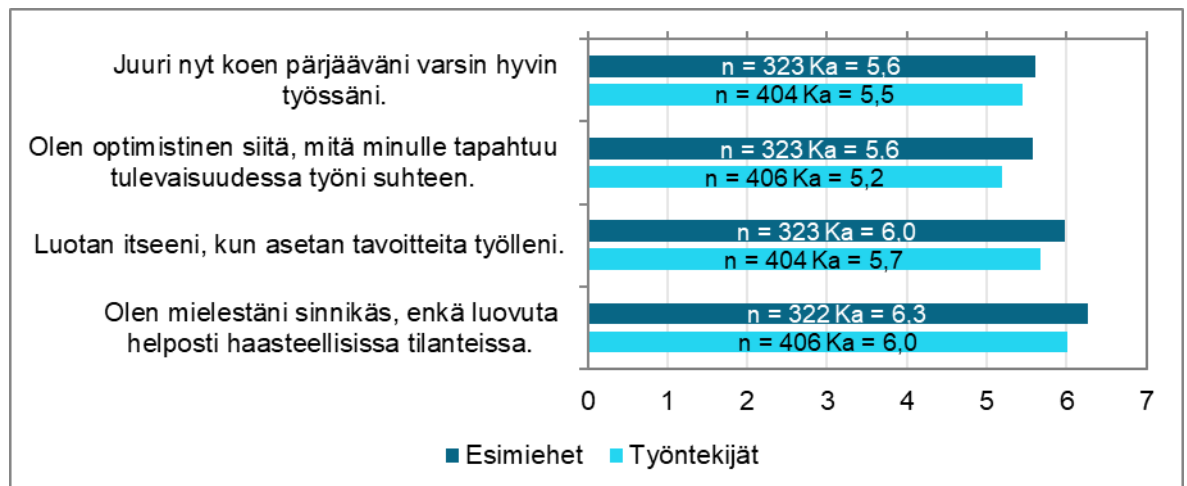
Psykologisen pääoman keskiarvo oli 5,9. Toiveikkuus eli "Juuri nyt koen pärjääväni varsin hyvin työssäni" keskiarvoksi oli 5,6. Peräti 83,6 % esimiehistä koki pärjäävänsä työssään. Optimismin keskiarvo oli 5,6 ja 80,8 % esimiehistä sanoi olevansa optimistinen oman tulevaisuutena suhteen. Itseluottamus eli "Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita työlleni" väittämän kanssa samaa mieltä oli huikeat 93,8 % ja heistä maksimiarvon antoi kolmannes esimiehistä (32,8 %). Sitkeyden tai sinnikkyuden keskiarvo oli 6,3, mikä tarkoittaa sitä, että "Olen mielestäni sinnikäs, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa" väittämän kanssa oli samaa mieltä 97 %. Esimiehistä peräti 45 % valitsi arvoksi 7, eli olivat väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä. (Kuvio 9; Liite 10.)

Jos verrataan *naisten ja miesten* psykologista pääomaa esimiesten keskuudessa, ei tässä ole juuri eroavaisuutta: naiset olivat mielestään 0,1 sinnikkäämpi ja miehet puolestaan 0,1



optimistisempia. Muuten tulokset olivat kymmenyksen tarkkuudella samat (pärsääminen työssä 5,6 ja itseensä luottaminen 6,0). Tämän tutkimuksen mukaan psykologisen pääoman summamuuttujan keskiarvo oli 5,85, mitä voidaan pitää varsin hyvänä. (Kuvio 9; Liite 10.)

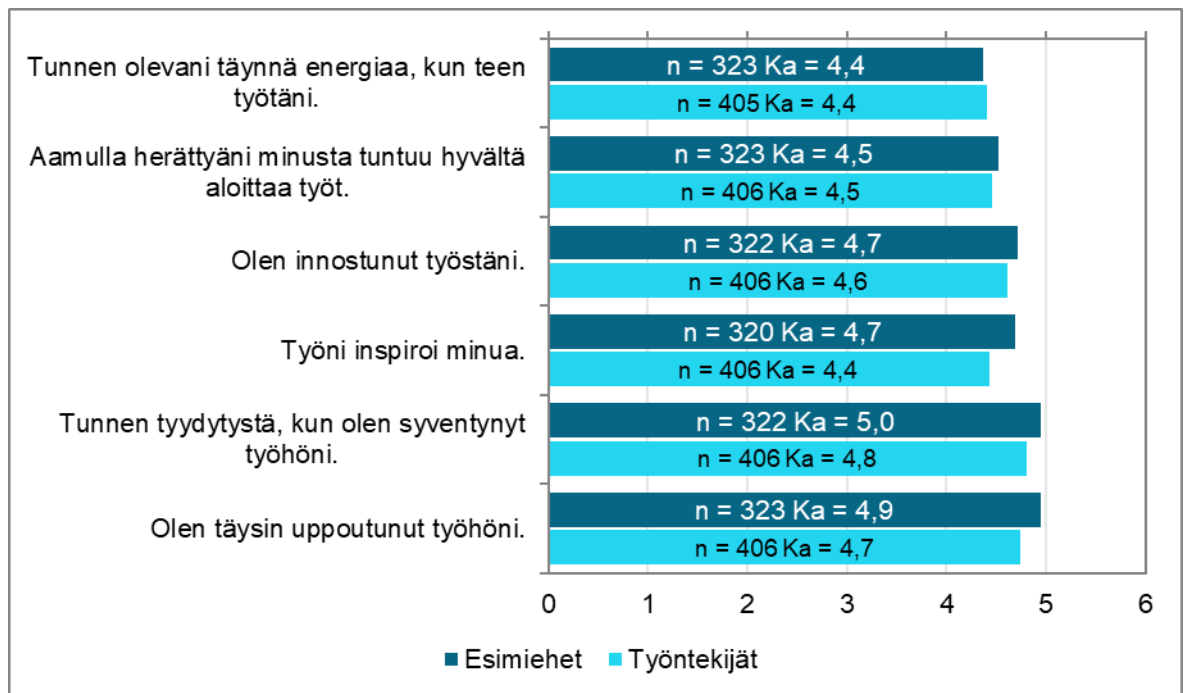
*Työntekijöiden* psykologisen pääoman keskiarvo oli 5,6. Vertailtaessa esimiesten ja työntekijöiden tuloksia, voidaan havaita, että esimiehet ja työntekijät olivat suurin piirtein yhtä toiveikkaita, mutta *optimismin* suhteen tulokset olivat erilaiset. 10,8 % esimiehistä oli pessimistinen tulevaisuutensa suhteen, kun työntekijöiden vastaava osuus oli 16,8 %. Esimiehet (5,6) suhtautuivat selkeästi myönteisemmin omaan tulevaisuuteensa kuin työntekijät (5,2). 80,8 % esimiehistä oli positiivinen tulevaisuutensa suhteen ja työntekijöiden osuus oli 73,6 %. Myös itseluottamus poikkesi hieman esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehistä 3 % koki epävarmuutta asettaessaan tavoitteita työlleen, kun työntekijöiden osuus oli 6,5 %. (Kuvio 9; Liite 10.)



Kuvio 9. Psykologisen pääoman ulottuvuuksien keskiarvot (esimiehet N = 322-323 ja työntekijät N = 404-406)

## Työn imu

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin työn imu -kyselyn lyhyttä versiota UWES-3, jota täydennettiin kolmella lisäkysymyksellä UWEW-9 mittaristosta (liite 6). Jotta tuloksia voitiin pitää luotettavana, analysoitiin ultralyhyen UWES-3-mittariston sekä kolmella lisäkysymyksellä täydennetyn S\_työnimu -summamuuttujien tuloksia keskenään. Keskiarvot olivat lähes identtiset: S\_työnimun keskiarvo oli 4,67 ja Työnimu\_UWES3 keskiarvo 4,65. Tämän analyysin mukaan tämän tutkimuksen työn imu-summamuuttujaa voidaan pitää luotettavana mittarina.



Kuvio 10. Vastaajien työn imun ulottuvuuksien keskiarvot (esimiehet N = 320-323 ja työntekijät N = 405-406)

Esimiesten työn imun keskiarvot olivat: tarmokkuus (4,45), omistautuminen (4,70 ja uppoutuminen (4,95) (kuvio 10). Liitteestä 11 voidaan havaita, miten esimiesten ja työntekijöiden työnimuväittämät jakautuvat arvoasteikolla "En koskaan/ ei koskaan (0) - Päivittäin (6)". Tämän tutkimuksen mukaan keskimäärin kerran viikossa työn imua kokevien esimiesten osuus oli 16,4 % ja sitä harvemmin työn imua kokevien osuus oli 15,3 %. Työn imua vähintään useita kertoja viikossa kokevien esimiesten osuus oli 68,5 %. (Liite 11.)

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan työn imun eri ulottuvuuksia ja niitä peilataan TTL:n 16 663 vastauksen perusteella muodostettuun raja-arvotaulukkoon (liite 7), missä kutakin työn imun ulottuvuutta arvioidaan sanallisesti: *"hyvin matala, matala, kohtuullinen, keskimääräistä korkeampi ja korkea"* (Hakanen 2009, 34).

Esimiesten *tarmokkuuden* keskiarvo oli 4,45. Vertailtaessa tätä tulosta Hakasen työstämään työn imun ulottuvuuksien keskiarvojen raja-arvotaulukkoon, voidaan havaita, että tarmokkuuden keskiarvoa voidaan pitää *"kohtuullisena"*. (Liite 7; liite 11.) Jos tätä verrataan TTL:n keskijohdon keskiarvoon (4,44), oli lukema melkein identtinen, minkä vuoksi tulosta voidaan pitää varsin luotettavana (Hakanen 2009, 37).

Analysoitaessa esimiesten kokemaa *omistautumista*, voidaan sen keskiarvoa pitää korkeana. Esimiesten omistautumisen keskiarvo oli 4,70. Keskimäärin kerran viikossa omistautuneisuutta kokevien esimiesten osuus oli 16,2 % ja sitä harvemmin kokevien osuus oli 16 %. Useita kertoja viikossa tai päivittäin omistautuneisuutta kokevien esimiesten osuus oli 67,8 %. Vertailtaessa tätä tulosta Hakasen työstämään työn imun ulottuvuuksien keskiarvojen raja-arvotaulukkoon, voidaan havaita, että omistautumisen keskiarvo oli *"keskimääräistä korkeampi"*. (Liite 7; liite 11.) Jos esimiesten omistautumista verrataan TTL:n keskijohdon keskiarvoon (4,74), oli lukema melkein identtinen, minkä vuoksi tulosta voidaan pitää varsin luotettavana (Hakanen 2009, 37).

Analysoitaessa esimiesten kokemaa *uppoutumista*, voidaan sitä pitää korkeana. Esimiesten omistautumisen keskiarvo oli 4,95. Keskimäärin kerran viikossa uppoutumista kokevien esimiesten osuus oli 14,25 % ja sitä harvemmin kokevien osuus oli 9,45 %. Säännöllisesti useita kertoja viikossa tai päivittäin uppoutumista kokevien esimiesten osuus oli 76,3 %. Vertailtaessa tätä tulosta Hakasen työstämään työn imun ulottuvuuksien keskiarvojen raja-arvotaulukkoon liitteessä 7, voidaan havaita, että uppoutumisen keskiarvo oli *"keskimääräistä korkeampi"*. Raja-arvotaulukon mukaan 4,30–5,29 tulosta voidaan pitää *"keskimääräistä korkeampana"*. (Liite 7; Liite 11.) Kun uppoutumisen keskiarvoa verrataan TTL:n keskijohdon (4,21) ja ylimmän johdon (4,62) keskiarvoihin, voidaan työhön uppoutumista pitää normaalina korkeampana. (Hakanen 2009, 37). Uppoutumisen muutokseen on hyvä kiinnittää huomiota, koska muuten saadut tulokset mukailevat keskimääräisiä työn imun tuloksia.

*Työntekijöiden tarmokkuus oli 4,45 (kohtuullinen), omistautuminen oli 4,50 (kohtuullinen) sekä uppoutuminen oli 4,75 (keskimääräistä korkeampi). Työntekijöiden työn imun keskiarvoista omistautuminen ja uppoutuminen olivat esimiesten keskiarvoja matalammat. (Liite 7; liite 11)*

Liitteestä 12 voidaan havaita, että naisten ja miesten välinen työnimu poikkesivat toisistaan. Naiset kokivat kaikkien työn imun ulottuvuuksien osalta enemmän työnimua kuin miehet. Kaksi suurinta eroavaisuutta syntyi *"Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen*

työtäni" sekä " Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni" -väittämien kohdalla. Ensimmäisen väittämän osalta naisista peräti 16,6 % sanoi olevansa täynnä energiaa päivittäin (4,50 keskiarvo), kun miesten osuus oli 8,2 % (4,20 keskiarvo). (Liite 12.)

*Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten työn imu oli kohtalainen tai jopa keskivertoa korkeammalla tasolla lisääntyneen etätöön aikana. Huoli esimiesten romahtaneesta työn imusta etätöön aikana on aiheeton. Ainoastaan koettu tarmokkuus oli vain kohtalainen ja omistautuminen ja uppoutuminen olivat peräti keskimääräistä korkeampia. Myös naiset kokevat työn imua enemmän kuin miehet.*

### **Tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin**

Esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa voidaan tulkita lisää seuraavien mitareiden kautta: tyytyväisyys, sitoutuneisuus, työn merkityksellisyys sekä henkinen ja fyysinen kuormittavuus etätöypäivän aikana. Niiden keskiarvot löytyvät kuviosta 11.

Työhyvinvoinnin osalta esimiesten keskiarvo oli 5,1. Lähes joka viides (18 %) esimiehistä oli eri mieltä "Olen tyytyväinen työhyvinvointiini" -väittämän kanssa. Erittäin paljon samaa meiltä väittämän kanssa oli 13 % esimiehistä. Kaiken kaikkiaan 76 % esimiehistä oli väittämän kanssa samaa mieltä. (Kuvio 11; Liite 10.)

*Työntekijöiden työhyvinvoinnin keskiarvo oli 4,9. Työntekijöistä 20,5 % oli eri mieltä väittämän kanssa ja heistä 11,3 % oli vahvasti samaa mieltä tyytyväisyys-väittämän kanssa. Kaiken kaikkiaan 69,4 % työntekijöistä oli väittämän kanssa samaa mieltä. (Kuvio 11; Liite 10.)*

### **Tyytyväisyys omaa työtä kohtaan**

Tyytyväisyyden osalta esimiesten keskiarvo oli 5,3, mitä voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. 13,9 % esimiehistä oli eri mieltä " Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä" -väittämän kanssa ja valtaosa (78,7 %) oli väittämän kanssa samaa mieltä. (Kuvio 11; Liite 10.)

*Työntekijöiden keskiarvo oli 5,2. Työntekijöistä enemmistö (75,5 %) "nauttii työstään ja tuntee itsensä tyytyväiseksi tehdessään työtä". 15,3 % oli eri mieltä väittämän kanssa eli kokenut tyytyväisyyttä. (Kuvio 11; Liite 10.)*

## **Sitoutuneisuus**

Esimiehet olivat hyvin sitoutuneita nykyiseen työhönsä (keskiarvo 5,6). Peräti 79,9 % esimiehistä ei harkinnut nykyisestä esimiestehtävästään luopumista. Ainoastaan 12,1 % sanoi harkitsevansa luopumista nykyisestä esimiestehtävästään. (Kuvio 11; Liite 10.)

*Työntekijöiden* keskiarvo oli 4,9, mikä on 0,7 prosenttiyksikköä pienempi. Analysoitaessa tätä tarkemmin, huomataan, että työntekijöistä peräti 26,4 % oli valmis luopumaan nykyisestä työtehtävästään. (Kuvio 11; Liite 10.)

## **Merkityksellisyys**

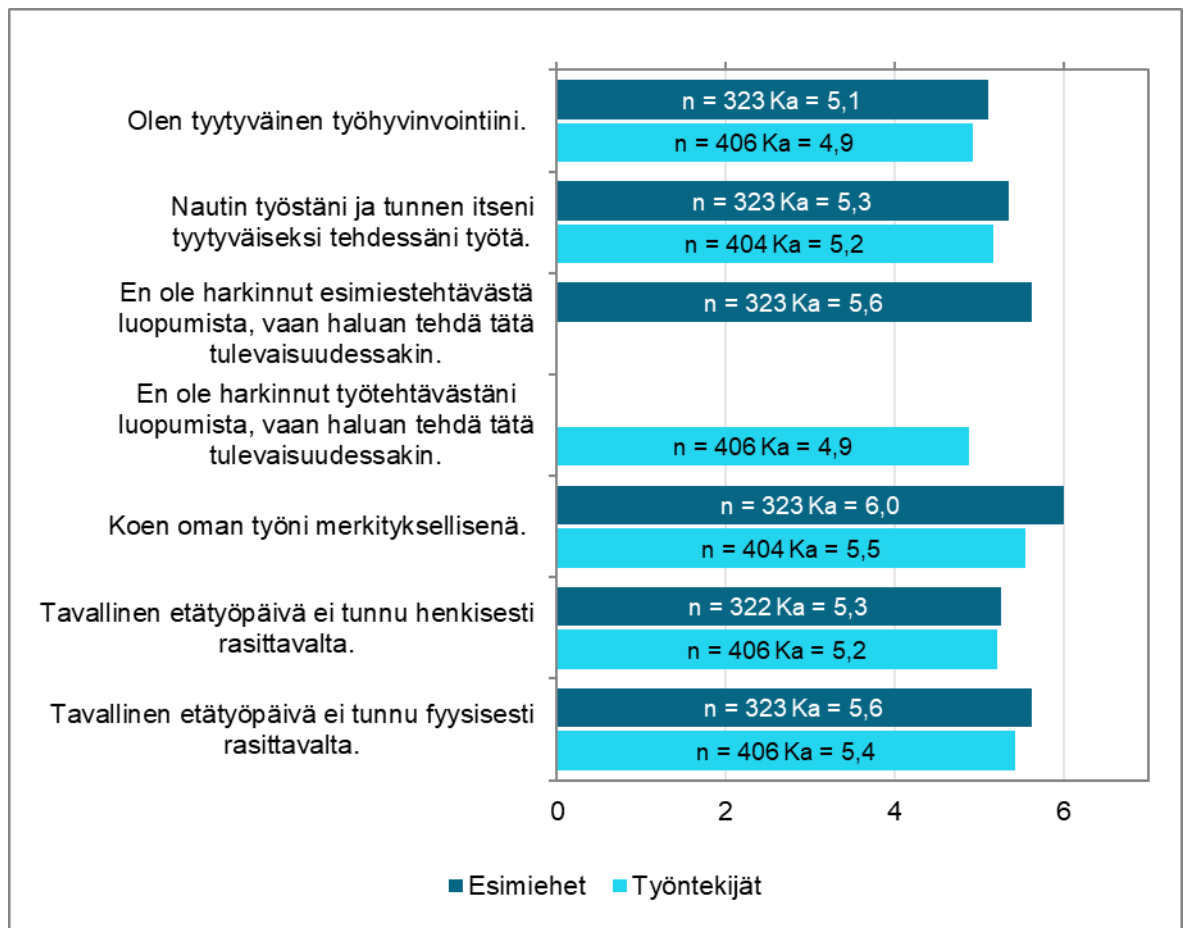
Esimiesten kokema työn merkityksellisyys keskiarvo oli 6,0. 89,7 % esimiehistä koki työnsä merkityksellisenä ja 40,2 % esimiehistä oli väittämän kanssa erittäin vahvasti samaa mieltä. Ainoastaan 4,7 % ei kokenut työtään merkityksellisenä. (Kuvio 11; Liite 10.)

*Työntekijöiden* kokema merkityksellisyyden tunne oli 0,5 yksikköä pienempi (keskiarvo 5,5). "Koen oman työni merkityksellisenä" -väittämän kanssa samaa mieltä oli 82 %. Työntekijöistä 12,4 % ei kokenut työtään merkityksellisenä, kun esimiesten vastaava osuus oli 4,7 %. (Kuvio 11; Liite 10.)

## **Henkinen ja fyysinen rasittavuus etätyöpäivän aikana**

Esimiesten kokeman henkisen rasittavuuden keskiarvo oli 5,3. Esimiehistä 74 % ei kokenut työtään henkisesti rasittavana etätyöpäivän aikana. Toisaalta joka viides heistä (20,4 %) sanoi, että työpäivä on henkisesti rasittava. Esimiesten kokeman fyysisen rasittavuuden keskiarvo oli 5,6. Esimiehistä 80,4 % ei kokenut työtään fyysisesti rasittavana etätyöpäivän aikana. 14,9 % esimiehistä arvioi, että etätyöpäivä on fyysisesti rasittava. (Kuvio 11; Liite 10.)

*Työntekijöiden* kokema henkinen rasittavuus oli lähes samankaltainen (keskiarvo 5,2). 74,1 % heistä ei kokenut työtään henkisesti rasittavana etätyöpäivän aikana. Työntekijöistä 18 % koki oman työpäivänsä henkisesti rasittavalta etätyöpäivän aikana. *Työntekijöiden* kokeman fyysisen rasittavuuden keskiarvo oli 5,4. Myös lähes 80 % työntekijöistä ei kokenut työtään fyysisesti rasittavana etätyöpäivän aikana. Työntekijöistä 15 % koki oman työpäivänsä fyysisesti rasittavalta. (Kuvio 11; Liite 10.)



Kuvio 11. Esimiesten (N = 322-323) ja työntekijöiden (N = 406) työhyvinvointi, työtyytyväisyys, sitoutuminen, merkityksellisyys sekä työn henkinen ja fyysinen rasittavuus

### 5.2.2 Yhteenveto: työhyvinvoinnin nykytila

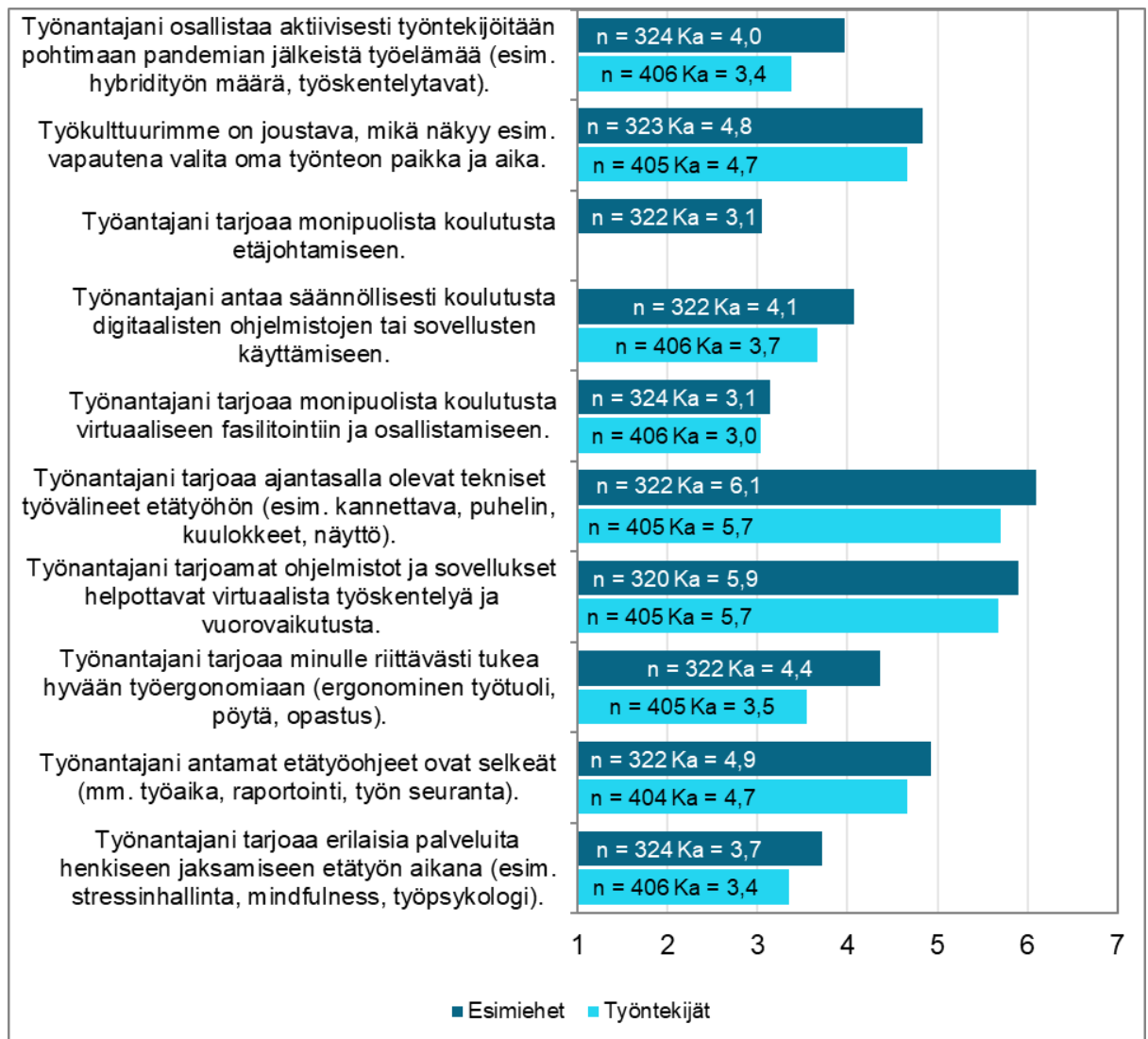
Analysoitaessa esimiesten työhyvinvoinnin nykytilaan, voidaan sitä pitää kohtalaisen hyvänä. Etenkin esimiesten kokema työn merkityksellisyys, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys omaa työtä kohtaan sai hyvät keskiarvot. Ainoastaan henkinen rasittuneisuus sekä tyytyväisyys omaa työhyvinvointia kohtaan indikoi siitä, että noin viidennes esimiehistä voi huonosti. Tämä ei vielä näkynyt työn imun laskuna tai tyytymättömyytenä omaa työtä kohtaan. Työn imua kannatteli vahva psykologinen pääoma. Korrelaatio psykologisen pääoman ja työn imun välillä oli vahva. Ainoastaan koettu tarmokkuus oli muihin työn imun ulottuvuuksiin verrattuna matala. Sekä esimiesten että työntekijöiden kokema tarmokkuus oli yhtä suuri. Suhteutettuna tarmokkuuden keskiarvoa TTL:n keskiarvoihin, tarmokkuuden tulos oli "kohtuullinen". Tämä on selkeästi asia, mihin työnantajien tulisi kiinnittää huomiota.

### 5.3 Organisaation antama tuki etätyön aikana

Organisaation antamaa tukea tutkittiin sekä yksittäisten väittämien (kuvio 12) sekä summamuuttujan kautta (liite 9). Yksittäisiä väittämiä organisaation antamaan tukeen oli 10, joista yksi väittämä oli suunnattu vain esimiehille. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän toteutumista omassa etätyössään viimeisen 12 kuukauden aikana. Väittämien arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likert-asteikkoa: *1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä 3 = Jossain määrin eri mieltä, 4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali), 5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä*. Vähintään 5 keskiarvo viittaa siihen, että tukea on ollut saatavilla edes jossain määrin. 1-3 keskiarvot viittaavat siihen, ettei tukea ole ollut tarjolla riittävästi. *Esimiestulosten perään on merkitty sulkuihin verrokkiryhmän eli työntekijöiden tulokset (vrt.), kun vertaillaan työn voimavarojen saatavuutta*. Korrelaatioanalyysit työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin tehtiin ainoastaan esimiesten tuloksista ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä 13.

#### 5.3.1 Organisaatiotuki: tulosten esittely ja vertailu

Organisaatioiden antama tuki oli suhteellisen vähäistä etätyön aikana keskiarvon jäädessä 4,4. (vrt. 4,2 työntekijät). Ainoastaan tekniset työvälineet ja ohjelmistot olivat suurimmalla osalla kunnossa keskiarvon ollessa 6,0 (vrt. 5,7 %). 24 % mielestä työkalut oli joustamaton. 42,2 % esimiehistä sanoi, ettei oma työnantaja ole osallistanut tulevaisuuden pohdintaan (vrt. 53 %). Lisäksi yhteiset etätyöohjeet olivat epäselvä 23 % (vrt. 27, 7 %). 45,7 % esimiehistä ei ole tarjottu palveluita henkiseen jaksamiseen etätyön aikana (vrt. 52,4 % työntekijöistä). Tämän keskiarvo oli vain 3,7 (vrt. 3,4). 33,8 % esimiehistä arvioi, ettei organisaatio ole tarjonnut riittävästi tukea hyvään ergonomiaan (vrt. 52,1 %). 61,2 % esimiehistä arvioi, ettei koulutusta etäjohtamiseen ole ollut tarjolla. Tämän keskiarvo oli vain 3,1. Myös virtuaalisen fasilitointitaitojen koulutus on ollut vähäistä, kun yli 62,3 % esimiehistä sanoi, ettei koulutusta ole ollut tarjolla (vrt. 62,6 %). Tämän keskiarvo oli 3,1. (vrt. 3,0). 37,6 % esimiehistä sanoi, ettei ole saanut koulutusta it-ohjelmistoihin tai sovelluksiin (vrt. 49,5 % %). (Kuvio 12; Liite 13.)



Kuvio 12. Organisaatituen määrä viimeisen 12 kk etätöyön aikana (esimiehet N = 322-324 ja työntekijät N = 404-406)

### Suurimmat eroavaisuudet esimiesten ja työntekijöiden välillä

Jos esimiesten ja työntekijöiden tuloksia verrataan keskenään, olivat työntekijöiden tulokset *kaikkien väittämien* keskiarvojen osalta pienemmät. Esimiesvastausten keskiarvo oli 4,4 ja työntekijöiden 4,2. Suurin eroavaisuus syntyi työnantajien antaman ergonomiatuen tuen kanssa, kun työntekijöiden keskiarvo oli 3,5, mikä on peräti 0,9 yksikköä pienempi. Työntekijöitä oli osallistettu myös selkeästi vähemmän tulevaisuuden työelämän (esim. hybridityön määrä, työskentelytavat) pohtimiseen. Myös tukea henkiseen jaksamiseen oli ollut tarjolla selkeästi vähemmän tukea. (Kuvio 12.)



### 5.3.2 Organisaatiotuen vaikutus

Organisaatiotukiväittämistä muodostettiin summamuuttuja nimeltään S\_organisaatiotuki, jonka korrelaatiota analysoitiin työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (taulukko 1). Taulukon p–arvoista (Sig.) voidaan päätellä, että kaikki arvot olivat alle 0,05 raja-arvon eli muuttujien välillä on korrelaatiota, eikä tämä johdu sattumasta. Lisäksi kun p-arvo oli 0,000, tarkoittaa tämä *tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta* (Heikkilä 2014, 142).

Organisaatiotuen summamuuttujaa analysoitaessa voidaan todeta sillä olevan korrelaatiota työn imuun 0,307, työtyytyväisyyteen 0,383 sekä työhyvinvointiin 0,376.

Taulukko 1. Organisaatiotuen summamuuttujan korrelaatio esimiesten työhyvinvointiin kuvaaviin mittareihin (N = 323-324)

S_organisaatiotuki	Työn imu	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointi
Correlation Coeff.	,307**	,383**	,376**
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
N	324	323	323

Liitteessä 14 on nähtävillä kaikki organisaatiotukeen liittyvien väittämien korrelaatio *työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin*. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan vain esimiesten tuloksia ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä.

Eniten korrelaatiota esimiesten **työn imun** kanssa syntyi organisaation antaman monipuolisen etäjohtamiskoulutuksen kanssa (0,316). Muiden väittämien osalta korrelaatiota ei voida poissulkea, mutta sitä ei voi pitää riittävän vahvana. **Työtyytyväisyyden** tulokset mukailivat työn imun tuloksia. Työnantajan tarjoama mahdollisuus etäjohtamiskoulutukseen korreloi työtyytyväisyyden (0,379) kanssa. Sama tulos nähtävillä myös fasilitointikoulutuksen kanssa (0,341) kanssa. Lisäksi työnantajan tarjoamat ohjelmistot ja sovellukset virtuaaliseen työskentelyyn ja kommunikointiin korreloi työtyytyväisyyden kanssa (0,323). Vähiten työtyytyväisyyden kanssa korreloi mm. työkultuurin joustavuus (0,164), kuten vapaus valita oma työnteon paikka ja aika. Tyytyväisyys omaan **työhyvinvointiin** korreloi myös monen organisaatiotukimuodon kanssa. Työnantajan tarjoamat sovellukset ja ohjelmistot, jotka helpottavat virtuaalista työskentelyä ja vuorovaikutusta korreloi työhyvinvointin kanssa (0,362). Myös se, että esimies oli saanut koulutusta virtuaaliseen fasilitointiin ja

osallistamiseen vaikutti työhyvinvointiin (0,371). Vähiten työhyvinvoinnin kanssa korreloi työkuultuurin joustavuus 0,153. (Liite 14.)

### 5.3.3 Yhteenveto ja analyysi: organisaatituen riittävyys ja vaikutukset

Etäjohtajuus on tuonut uudenlaisia vaatimuksia esimiesten osaamisen (etäjohtaminen, fasilitointi, it-osaaminen) kehittämiseen, mutta tämän tutkimuksen mukaan kouluttamiseen ei ole panostettu pandemian aikana riittävästi. Etäjohtamis- ja fasilitointikoulutukset vaikuttivat positiivisesti niin työn imuun, työtyytyväisyyteen kuin työhyvinvointiin, mutta enemmistö sanoi, ettei työnantaja ole tarjonnut koulutusta. Työnantajan tarjoamilla ohjelmistoilla ja sovelluksilla virtuaaliseen työskentelyyn ja kommunikointiin oli vaikutusta työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Näiden saatavuus näyttää olleen hyvällä tasolla etätöiden aikana. Yli kolmannes esimiehistä ei ollut saanut koulutusta it-ohjelmistojen tai sovellusten käyttämiseen. Neljännes esimiehistä koki organisaation työkuultuurin joustamattomana ja yhteiset etätöohjeet epäselviksi. Myös pandemian jälkeisen työelämän pohtimiseen ei oltu osallistettu riittävästi. Osallistaminen tulevaisuuden työelämän pohtimiseen ei tämän tutkimuksen mukaan vaikuta työn imuun tai työhyvinvointiin. Myöskään joustava työkuultuuri ei korreloinut merkittävästi työtyytyväisyyden tai työhyvinvoinnin kanssa ja työn imun tuloksen p-arvo oli yli 0,05, eli se voi johtua sattumasta (Heikkilä 2014, 142). (Liite 14.)

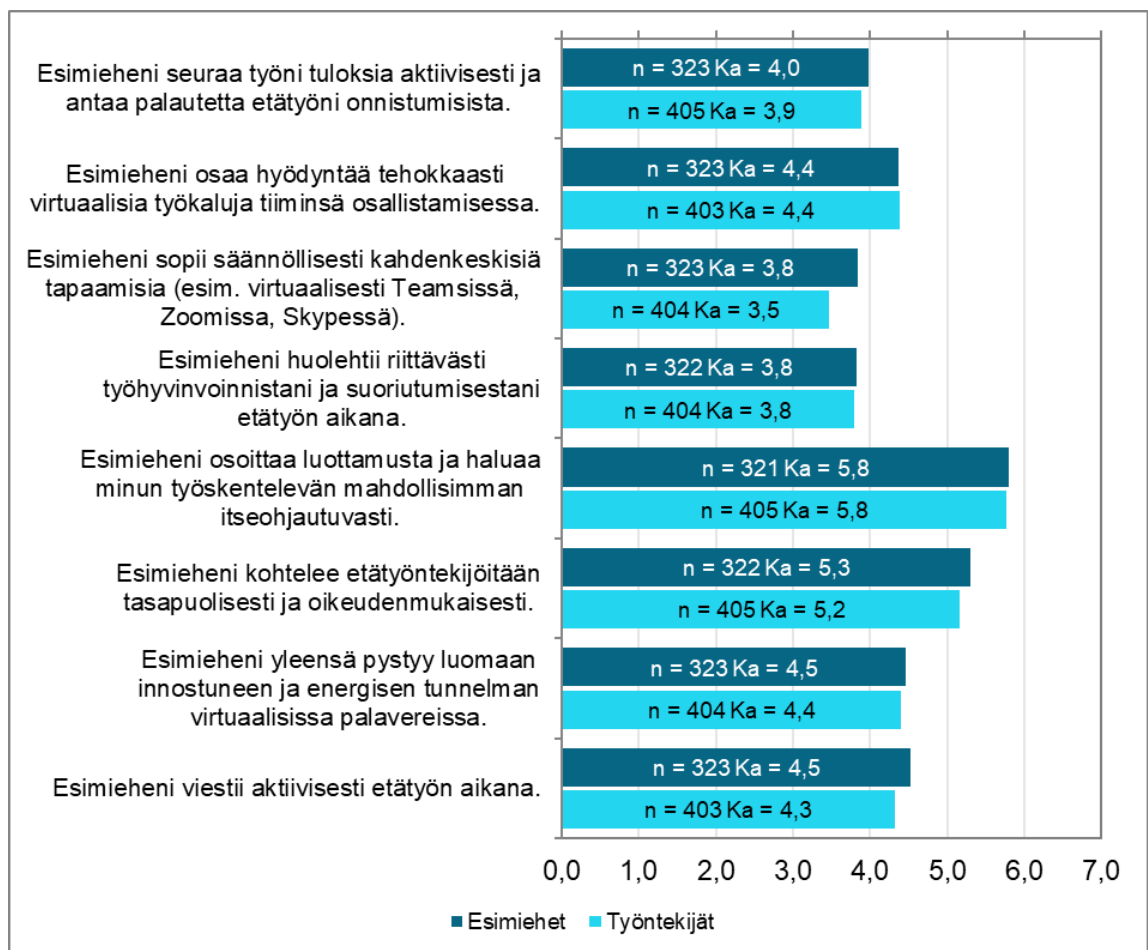
### 5.4 Johtaminen: lähiesimiehen tuki etätöiden aikana

Lähiesimiehen antamaa tukea tutkittiin sekä yksittäisten väittämien (kuvio 13) sekä summamuuttujan kautta (liite 9). Yksittäisiä väittämiä lähiesimiehen antamaan tukeen oli 8, jotka olivat täysin identtiset sekä esimiehille että työntekijöille. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän toteutumista omassa etätöössään viimeisen 12 kuukauden aikana. Väittämien arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likert-asteikkoa: 1= *Vahvasti eri mieltä*, 2 = *Eri mieltä* 3 = *Jossain määrin eri mieltä*, 4 = *Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)*, 5 = *Jossain määrin samaa mieltä*, 6= *Samaa mieltä*, 7= *Vahvasti samaa mieltä*. Vähintään 5 keskiarvo viittaa siihen, että tukea on ollut saatavilla edes jossain määrin. 1-3 keskiarvot viittaavat siihen, ettei tukea ole ollut tarjolla riittävästi. *Esimiestulosten perään on merkitty sulkuihin verrokkiryhmän eli työntekijöiden tulokset (vrt.), kun vertaillaan työn voimavarojen saatavuutta.*

Korrelaatioanalyysit työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin tehtiin ainoastaan esimiesten tuloksista ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä 16. *Tutkimuksen hypoteesin mukaan oman lähiesimiehen tuella on eniten vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tällä on enemmän vaikutusta kuin muilla työnvoimavaroilla.*

### 5.4.1 Lähiesimiestuki: tulosten esittely ja vertailu

Lähiesimiesten antaman tuen saatavuus oli suhteellisen vähäistä etätyön aikana keskiarvon jäädessä 4,5. (vrt. 4,4 työntekijät). Ainoastaan lähiesimieheltä saatu luottamus ja kannustus itseohjautuvuuteen oli kohtuullisen hyvällä tasolla 5,8 (vrt. 5,8), kuten tasapuolinen ja oikeuden mukainen kohtelu 5,3 (vrt. 5,2). 43 % esimiehistä koki, ettei heidän lähiesimiehensä ole kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan tai suoriutumisestaan etätyön aikana (vrt. 46,3 % työntekijöistä). 46,1 % esimiehistä arvioi, ettei pidä oma esimies pitää kahdenkeskisiä etätapaamisia säännönmukaisesti (vrt. 53 %). Kahdenkeskisten tapaamisten saatavuuden keskiarvo oli 3,8 (vrt. 3,5). 40,9 % esimiehistä koki, ettei lähiesimies ole kiinnostunut työn tuloksista tai anna palautetta onnistumisista (vrt. 39,3 %). Tämän väittämän keskiarvo oli 3,8 (vrt. 3,8). 29,4 % sanoi, ettei lähiesimies viesti aktiivisesti etätyön aikana (vrt. 33,8 %). Lisäksi 24,5 % arvioi, ettei oma lähiesimies osaa luoda innostunutta ja energisoivaa tunnelmaa virtuaalisissa palavereissa (vrt. 28,9 %). 30,6 % esimiehistä arvioi, ettei oma lähiesimies osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työvälineitä tiiminsä osallistamisessa (vrt. 30,6 %). (Kuvio 13; Liite 15.)



Kuvio 13. Lähiesimiestuen määrä viimeisen 12 kk aikana (esimiehet N = 322-323 ja työntekijät N = 403-406)

## Suurimmat eroavaisuudet esimiesten ja työntekijöiden välillä

Merkille pantavaa on se, että esimiehet ja työntekijät olivat suurin piirtein samaa mieltä lähiesimiestuen määrästä. Isoin eroavaisuus syntyi kahdenkeskisten tapaamisten saatavuudessa, kun peräti 53 % työntekijöistä sanoi, ettei heidän lähiesimiehensä pidä kahdenkeskisiä etätapaamisia säännönmukaisesti (vrt. 46,1 % esimiehistä). Tulos on lähes 7 prosenttiyksikkö pienempi. (Liite 15.)

## Esimiesten arvio omasta etäjohtajuudesta

Vertailtavuuden vuoksi, esimiehiltä kysyttiin muutama kysymys omasta esimiestyöstään. Vastaukset mukailivat työntekijöiden näkemyksiä omista esimiehistään. Esimiehet itsekin myönsivät, etteivät he pidä riittävästi säännönmukaisia palavereita tiimiläisten kanssa (4,2). Lisäksi innostuneen tunnelman luominen koettiin haastavana (4,7). Tiedon ja tuen saaminen oman työn tekemiseen omalta tiimiltä etätöön aikana oli kohtalaista (5,1) ja työ määrän ennakoiminen yhdessä tiimiläisten oli heikonlaista (4,7). (Liite 28) Analysoitaessa tarkemmin esimiesten vastausten jakaumaa Likertin asteikolla 1–7, voidaan liitteestä 29 havaita, että 36,5 % esimiehistä ei pitänyt tiiminsä kanssa säännönmukaisesti vapaamuotoisia keskusteluhetkiä virtuaalisesti ja 23 % esimiehistä koki, ettei saa tiimiltänsä riittävästi tietoa ja tukea oman työnsä tekemiseen. Lähes 60 % esimiehistä arvioi, että pystyy luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa tiimitapaamisissa ja vain 15 % koki sen haastavana. (Liite 29) Tämä poikkesi esimiesten aikaisemmasta arviosta omasta lähiesimiehestään ja työntekijöiden arviosta omasta esimiehestään. Sen mukaan *yli neljännes* oli sitä mieltä, ettei esimies ole taitava luomaan innostunutta tunnelmaa etäpalavereissa. (Liite 15.)

### 5.4.2 Lähiesimiestuen vaikutus

Lähiesimiestukiväittämistä muodostettiin summamuuttuja nimeltään S\_lähiesimiestuki, jonka korrelaatiota analysoitiin työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (taulukko 2). Taulukon p-arvoista (Sig.) voidaan päätellä, että kaikki arvot olivat alle 0,05 raja-arvon eli muuttujien välillä on korrelaatiota, eikä tämä johdu sattumasta. Lisäksi kun p-arvo oli 0,000, tarkoittaa tämä *tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta* (Heikkilä 2014, 142). Lähiesimiestuen summamuuttujaa analysoitaessa voidaan todeta sillä olevan korrelaatiota kaikkiin työhyvinvoinnin mittareihin: työn imuun 0,301, työtyytyväisyyteen 0,362 sekä työhyvinvointiin 0,359.

Taulukko 2. Lähiesimiestuen summamuuttujan korrelaatio esimiesten työhyvinvointia kuvaaviin mittareihin (esimiehet N = 323)

S_lähiesimiestuki	Työn imu	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointi
Correlation Coeff.	,301**	,362**	,359**
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
N	323	322	322

Liitteessä 16 on nähtävillä kaikki lähiesimiestukeen liittyvien väittämien korrelaatio työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan vain esimiesten tuloksia ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä.

Eniten korrelaatiota esimiesten **työn imun** kanssa syntyi lähiesimiehen osoittaman huolenpidon (0,309) kanssa ("Esimieheni huolehtii riittävästi työhyvinvoinnistani ja suoriutumisestani etätöön aikana"). Korrelaatoraja-arvon (0,3) tuntumassa oli myös lähiesimiehen aktiivinen ote työn seuraamiseen ja palautteen antamiseen (0,274) sekä se, että lähiesimies pystyi luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa palaverissa (0,273). Vähiten työn imun kanssa korreloi esimiehen osaaminen hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työvälineitä tiimensä osallistamisessa (0,177). **Työtyytyväisyys** korreloi myös esimiestuen kanssa. Lähiesimiehen tuki vaikutti selkeästi työtyytyväisyyteen - enemmän kuin työn imuun. Työtyytyväisyyden kanssa korreloi eniten esimiehen huolenpito (0,379), eli se, että lähiesimies huolehtii riittävästi esimiehen työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta etätöön aikana. Myös esimiehen työn tulosten seuraamisella ja palautteen antamisella onnistumista oli vaikutusta työtyytyväisyyteen (0,354). Raja-arvon (0,3) tuntumassa oli myös lähiesimiehen luottamus ja itseohjautuvuuteen kannustaminen (0,294) sekä se, että lähiesimies pystyy luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa palaverissa (0,295). Esimiesten **työhyvinvointi** korreloi myös lähiesimiestuen kanssa. Työhyvinvoinnin kanssa korreloi eniten esimiehen huolenpito (0,416), eli se, että lähiesimies huolehtii riittävästi esimiehen työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta etätöön aikana. Myös esimiehen työn tulosten seuraamisella ja palautteen antamisella onnistumista oli vaikutusta työhyvinvointiin (0,311). Vähiten työhyvinvoinnin kanssa korreloi lähiesimiehen aktiivinen viestintä etätöypäivän aikana (0,213). (Liite 16.)

### 5.4.3 Yhteenveto ja analyysi: lähiesimiestuen riittävyys ja vaikutukset

Yhteenvetona voidaan todeta, että lähiesimiehen osoittama *huolenpito ja välittäminen* korreloi kaikkien työhyvinvointimittareiden kanssa. Eniten työhyvinvoinnin kanssa korreloi esimiehen huolehtiminen työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta etätyöpäivän aikana. Myös työn tulosten seuraamisella ja palautteen antamisella oli vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Muuten muut väittämät jäivät hieman alle 0,3 raja-arvon. Jos lähiesimiehen tukea vertaa organisaatiotukeen, oli tuen vaikutus työn imuun lähes yhtä suuri. Yllättävin asia on se, että organisaation antamalla tuella oli hieman enemmän vaikutusta esimiesten työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin kuin lähiesimiehen tuella. Tutkimuksen hypoteesin mukaan lähiesimiestuen vaikutuksen oletettiin olevan isoin, mutta tämä osoittautui sen osalta vääräksi. Hypoteeseja analysoidaan tarkemmin *luvussa 5.8*.

Tämän tutkimuksen mukaan etäjohtajat olivat pystyneet luomaan alaisilleen – esimiehille – työympäristön, missä täyttyy luottamus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu. 84,5 % esimiehistä oli sitä mieltä, oma lähiesimies osoittaa luottamusta ja haluaa hänen työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti. 71 % oli sitä mieltä, että oma lähiesimies kohtelee etätyöntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Yli 40 % esimiehistä koki, ettei heidän lähiesimiehensä ole kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan tai suoriutumisestaan etätyön aikana. Tämän lisäksi yli 46 % esimiehistä sanoi, ettei lähiesimies pidä kahdenkeskisiä etätapaamisia säännönmukaisesti. (Liite 15.)

Hyvän etäjohtamisen kivijalkana voidaan pitää luottamusta, arvostusta, avoimuutta, yhteisiä pelisääntöjä, avoin vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyden rakentamista (Vilkman 2016, luku Hyvän etäjohtamisen kulmakivet). Tämä tutkimus osoittaa sen, että tässä on edelleen parannettavaa. Yli 40 % esimiehistä koki, ettei lähiesimies ole kiinnostunut *työn tuloksista tai anna palautetta* onnistumisista. Yli 30 % esimiehistä arvioi, ettei oma lähiesimies osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työvälineitä tiimensä osallistamisessa tai viesti aktiivisesti etätyön aikana. (Liite 15.)

### 5.5 Työyhteisön tuki etätyön aikana

Työyhteisön antamaa tukea tutkittiin sekä yksittäisten väittämien (kuvio 14) sekä summa-  
muuttujan kautta (liite 9). Yksittäisiä väittämiä työyhteisön antamaan tukeen oli 8 ja työntekijöille esitettiin yksi väittämä enemmän, koska esimiehet arvioivat samaa asiaa oman etäjohtajuuskokemuksen kautta. Vastaaaja pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän toteutumista omassa etätyössään viimeisen 12 kuukauden aikana. Lisäksi työyhteisötermi avattiin ennen kysymysten esittämistä seuraavanlaisesti: "Työyhteisö = kaikki lähimmät työka-  
verit, joiden kanssa olet vuorovaikutuksessa säännöllisesti (kollegat, tiimiläiset, johto)".  
Väittämien arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likert-asteikkoa: 1= Vahvasti eri mieltä,

2 = Eri mieltä 3 = Jossain määrin eri mieltä, 4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali), 5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6 = Samaa mieltä, 7 = Vahvasti samaa mieltä. Vähintään 5 keskiarvo viittaa siihen, että tukea on ollut saatavilla edes jossain määrin. 1-3 keskiarvot viittaavat siihen, ettei tukea ole ollut tarjolla riittävästi. *Esimiestulosten perään on merkitty sulkuihin verrokkiryhmän eli työntekijöiden tulokset (vrt.), kun vertaillaan työn voimavarojen saatavuutta.*

Korrelaatioanalyysit työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin tehtiin ainoastaan esimiesten tuloksista. Tutkimuksen hypoteesin mukaan *sosiaalisella pääomalla eli esimiehen ja työyhteisön tuella* on vaikutusta työhyvinvointiin, jopa enemmän kuin etätyön hallinnalla.

### **5.5.1 Työyhteisötuki: tulosten esittely ja vertailu**

Työyhteisön antama tuki oli kohtalaisella tasolla keskiarvon jäädessä 4,8. (vrt. 4,4 työntekijät). Ainoastaan kolme väittämää sai yli 5 keskiarvon esimiehiltä. Sitoutuminen työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin oli jossain määrin hyvällä tasolla 5,5 (vrt. 4,8), kuten tiedon ja riittävän tuen saanti työyhteisön jäseniltä 5,2 (vrt. 4,8) sekä työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri etätyön aikana oli 5,1 (vrt. 4,7). 81,7 % esimiehistä arvioi työyhteisön jäsenten olevan sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin (vrt. 64,8 % työntekijöistä) ja 77,3 % koki saavansa riittävästi tietoa ja tukea työyhteisönsä jäseniltä (vrt. 66 %). 73,8 % esimiehistä arvioi, että työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri (vrt. 65 %). 36,5 % esimiehistä myönsi, ettei pidä säännönmukaisesti vapaamuotoisia keskusteluhetkiä tiimensä kanssa; kun taas 56,1 % työntekijöistä sanoi, ettei vapaamuotoisia keskusteluhetkiä ole työyhteisön jäsenten kanssa. 27,4 % esimiehistä arvioi, ettei työyhteisöstä löydy riittävän selkeitä pelisääntöjä etätyön tekemiseen (vrt. 32,9 %). 36,3 % esimiehistä arvioi, ettei yhteishengen nostatukseen ole panostettu riittävän aktiivisesti (vrt. 48,7 % työntekijöistä). Kaikista heikoin keskiarvo muodostui työyhteisön yhteishengen panostamisen määrästä 4,1 (vrt. 3,6). Lisäksi 26,7 % esimiehistä koki olevansa sosiaalisesti eristäytynyt muista etätyön aikana (vrt. 32,8 %). Toisaalta 21,8 % esimiehistä arvioi, ettei työyhteisön jäsenet osaa innovoida tai ideoida virtuaalisesti (vrt. 26,9%). 26,2 % ei kokenut saavansa myönteistä tai innostavaa palautetta virtuaalisissa palaverissa (vrt. 35,3 %). Tämän väittämän keskiarvo oli 4,2 (vrt. 3,9). (Kuvio 14; Liite 17.)



Kuvio 14. Työyhteisötuen määrä viimeisen 12 kk aikana (esimiehet N = 321-322 ja työntekijät N = 405-406)

### Suurimmat eroavaisuudet esimiesten ja työntekijöiden välillä

Työntekijöiden arviot työyhteisön tuesta olivat pienemmät kaikkien väittämien osalta. Suurimmat eroavaisuudet syntyivät sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin sekä koetun yhteisöllisyyden rakentamisessa. Työntekijöiden vastaus "Työyhteisön yhteishenkeen panostetaan aktiivisesti etätöön aikana" oli 0,5 prosenttiyksikkö pienempi. Myös "työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri" -väittämä oli 0,4 prosenttiyksikköä pienempi. Kaikista suurin eroavaisuus syntyi kumminkin siinä, kuinka sitoutuneita työyhteisön jäsenet olivat etätöön aikana. Tämän väittämä oli peräti 0,7 prosenttiyksikköä pienempi työntekijöillä kuin esimiehillä. (Kuvio 14.)



Vapaamuotoisten, virtuaalisten keskusteluhetkien väittämiä ei voi täysin vertailla, koska esimiehet arvioivat tätä vain oman tiiminsä kohdalla ja työntekijät koko työyhteisön. *Tämän vuoksi tätä väittämää ei sisällytetty työyhteisötuen summamuuttujaan.* Väittämän muotoilun olisi pitänyt olla identtinen, jotta tätä olisi pystynyt hyödyntämään myöhemmin.

### 5.5.2 Työyhteisötuen vaikutus

Työyhteisön tukiväittämistä muodostettiin summamuuttuja nimeltään S\_työyhteisötuki, jonka korrelaatiota analysoitiin työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (taulukko 3). Taulukon p–arvoista (Sig.) voidaan päätellä, että kaikki arvot olivat alle 0,05 raja-arvon eli muuttujien välillä on korrelaatiota, eikä tämä johdu sattumasta. Lisäksi kun p-arvo oli 0,000, tarkoittaa tämä *tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta* (Heikkilä 2014, 142). Työyhteisötuen summamuuttujaa analysoitaessa voidaan todeta sillä olevan korrelaatiota kaikkiin työhyvinvoinnin mittareihin: työn imuun 0,429, työtyytyväisyyteen 0,467 sekä työhyvinvointiin 0,501.

Taulukko 3. Työyhteisötuen summamuuttujan korrelaatio työhyvinvointia kuvaaviin mittareihin (esimiehet N = 321-322)

S_työyhteisötuki	Työn imu	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointi
Correlation Coeff.	,429**	,467**	,501**
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
N	322	321	321

Liitteessä 18 on nähtävillä kaikki työyhteisötukeen liittyvien väittämien korrelaatio työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan vain esimiesten tuloksia ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä.

Eniten korrelaatiota esimiesten **työn imun** kanssa syntyi seuraavien tekijöiden kanssa: työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri (0,385), työyhteisö on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin (0,356) sekä esimies saa työyhteisönsä jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea etätöiden aikana (0,355). Myös virtuaaliset, vapaamuotoiset keskusteluhetket oman tiimin kanssa korreloi työn imun kanssa (0,326). Myös työyhteisön yhteishenkeen panostamisella oli vaikutusta työn imuun (0,348). Lisäksi innostavan ja myönteisen palautteen saaminen virtuaalisissa palavereissa vaikutti työn imuun (0,307).

**Työtyytyväisyys** korreloi myös työyhteisötuen kanssa. Lähes kaikki väittämät ylittivät 0,3 korrelaatoraja-arvon: yhteishengen panostaminen (0,376), luottamuksellinen ilmapiiri (0,413), riittävän tiedon ja tuen saanti (0,405), sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (0,377) sekä vapaamuotoisten keskusteluhetkien pitäminen tiimin kanssa (0,300). **Esimiesten työhyvinvointi** korreloi myös vahvasti työyhteisötuen kanssa. Ainoastaan innovointiosaaminen (0,263) ja myönteisen palautteen saaminen (0,290) jäivät hieman alle raja-arvon. Muuten tulokset näyttivät selkeää korrelaatiota. Etenkin luottamuksellinen ilmapiiri (0,411), tiedon ja tuen saaminen työn suorittamiseen etätöiden aikana (0,433) sekä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (0,401) vaikuttavat esimiesten kokemaan työhyvinvointiin. Myös se, ettei esimies kokenut olevansa sosiaalisesti eristäytynyt muista jäsenistä korreloi työhyvinvoinnin kanssa (0,366). Yhteisillä pelisäännöillä etätöiden tekemiseen oli vaikutusta työhyvinvointiin (0,327). Myös virtuaaliset, vapaamuotoiset keskusteluhetket tiimin kanssa vaikuttivat työhyvinvointiin (0,305). (Liite 18.)

### 5.5.3 Yhteenveto ja analyysi: työyhteisötuen riittävyys ja vaikutukset

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisön tuottamalla sosiaalisella pääomalla oli vaikutusta esimiesten kokemaan työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin - enemmän kuin organisaatio- tai lähiesimiestuella tai työn hallinnalla. Tämän analyysi osoitti, että esimiesten kokemaan etätöhyvinvointiin voidaan parhaiten vaikuttaa työyhteisötuen kautta, ja esimiehen tuki osoittautui luultua pienemmäksi. Keskiarvon jäädessä alle viiden, voidaan todeta, että työyhteisötuen määrää tulisi kasvattaa etätöhyvinvoinnin varmistamiseksi – *lähes kaikki työyhteisötuen tekijät korreloivat työtyytyväisyyden, työn imun ja työhyvinvoinnin kanssa.*

Yli neljännes esimiehistä arvioi, ettei myönteistä ja innostavaa palautetta virtuaalisissa palavereissa. Myös jäsenten kyky innovoida ja ideoida virtuaalisissa palavereissa on asia, missä oli kehittämisen varaa - viidennes esimiehistä arvioi, ettei työyhteisön jäsenet osaa innovoida tai ideoida virtuaalisesti. Toisaalta yhteiset etätöohjeet olivat epäselvät, kun lähes kolmannes esimiehistä arvioi, ettei työyhteisöstä löydy riittävän selkeitä pelisääntöjä etätöiden tekemiseen. Yli kolmannes sanoi, ettei yhteishengen nostatukseen ole panostettu riittävän aktiivisesti. Lisäksi yli neljännes esimiehistä koki olevansa sosiaalisesti eristäytynyt muista.

Työyhteisöissä vallitsi pääsääntöisesti luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri. Positiivisena seikkana voidaan huomioida myös se, että valtaosa esimiehistä sai riittävästi tietoa ja tukea työnsä tekemiseen. Lisäksi suurin osa esimiehistä koki työyhteisön jäsenten olevan sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Yhtenä tärkeimpänä kehitettävänä asiana voidaan pitää

*yhteisöllisyyden rakentamista sekä sosiaalisen eristyneisyyden tunteen vähentämistä etätyön aikana.*

Tutkimuksen hypoteesin mukaan *sosiaalisella pääomalla eli esimiehen ja työyhteisön tuella* on vaikutusta työhyvinvointiin, jopa enemmän kuin etätyön hallinnalla. Tutkimuksen hypoteesi näyttää pitävän paikkansa sosiaalisen pääoman vaikuttavuuden osalta. Seuraavassa kappaleessa perehdytään työn hallinnan vaikuttavuuteen, ja luvussa 5.8. vertaillaan kaikkien työn voimavarojen summamuuttujien vaikutusta työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (S\_työhyvinvointimittari). Analysoimalla kaikkia työnvoimavaroja keskenään, ratkaistaan hypoteesien paikkansapitävyys.

## **5.6 Työn hallinta etätyön aikana**

### **5.6.1 Etätyön hallinta: tulosten esittely ja vertailu**

Etätyön hallintaa tutkittiin sekä yksittäisten väittämien (kuvio 15) sekä summamuuttujan kautta (liite 9). Esimiehille yksittäisiä väittämiä oli 9, joista yksi oli muotoiltu eri tavalla sekä esimiehille oli yksi etäjohtamiseen liittyvä väittämä enemmän. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän toteutumista omassa etätyössään viimeisen 12 kuukauden aikana. Väittämien arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likert-asteikkoa: 1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä 3 = Jossain määrin eri mieltä, 4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali), 5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä. Vähintään 5 keskiarvo viittaa siihen, että tukea on ollut saatavilla edes jossain määrin. 1-3 keskiarvot viittaavat siihen, ettei tukea ole ollut tarjolla riittävästi. *Esimiestulosten perään on merkitty sulkuihin verrokkiryhmän eli työntekijöiden tulokset (vrt.), kun vertaillaan työn voimavarojen saatavuutta.* Korrelaatioanalyysit työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin tehtiin ainoastaan esimiesten tuloksista. *Tutkimuksen hypoteesin mukaan, etätyön hallinta työn voimavarana vaikuttaa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tällä on kumminkin vähemmän vaikutusta kuin lähiesimiehen ja työyhteisön (ns. sosiaalinen pääoma) tuella.*

Esimiesten kokema etätyön hallinta sai korkeimman keskiarvon 5,5 (vrt. 5,3), jos tätä verrataan muihin työn voimavaroihin eli *organisaatio-, lähiesimies- tai työyhteisötukien keskiarvoihin*. Tulosta voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. 97,9 % sanoi pystyvänsä työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana (vrt. 93,1 %). Yli 90 % esimiehistä arvioi, että heillä riittävä osaaminen tietoteknisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin (vrt. 80 %). 85,6 % sekä esimiehistä arvioi, että oma etätyötila on riittävän rauhallinen työn tekemiseen (vrt. 84,5). Myös tiedon löytymisessä ei koettu suurempia haasteita, kun esimiehistä 85,4 % sanoi löytävänsä tarvitsemansa tiedon vaivattomasti (vrt. 79,7 %). Lähes 70 % esimiehistä koki, että heillä on riittävä osaaminen etäjohtamiseen. Tämän väittämän

kanssa oli "vahvasti samaa mieltä" 8 % ja enemmistö (31,7 %) oli väittämän kanssa "jos-sain määrin samaa mieltä". Oman etäjohtamisen keskiarvo oli toiseksi alhaisin 4,9. Virtuaalisten palavereiden säännöt ja käytänteet sai heikoimman keskiarvon 4,8 (vrt. 4,5). 19,2 % mielestä virtuaalisissa kokouksissa ole riittävän selkeitä sääntöjä tai käytänteitä, miten ihmisiä tulisi osallistaa (vrt. 24,3 %). 20,2 % esimiehistä arvioi, ettei pysty riittävästi vaikuttamaan siihen, kuinka intensiivisesti etätyöpäivät sujuvat – kuten tauot, palavereiden määrä (vrt. 16,1 % työntekijöistä). 20,3 % esimiehistä koki, ettei voi vaikuttaa, mitä ja kuinka monta työtehtävää hoitaa etätyön aikana (vrt. 18,5 %) ja 14,4 % koki, ettei pysty itse vaikuttamaan riittävästi omiin tai tiiminsä IT-laitteisiin, ohjelmistoihin tai kalusteisiin (Liite 19.)



Kuvio 15. Etätyön hallinta viimeisen 12 kk etätyön aikana (esimiehet N= 320-322 ja työntekijät N = 403-404)

## Suurimmat eroavaisuudet esimiesten ja työntekijöiden välillä

31,3 % työntekijöistä sanoi, etteivät he itse pysty vaikuttamaan riittävästi omiin tai tiimensä IT-laitteisiin, ohjelmistoihin tai kalusteisiin, kun vastaava osuus esimiehistä oli 14,4 %. Tähän eroavaisuuteen saattaa vaikuttaa työroolien erilaisuus. Toinen eroavaisuus syntyi tietoteknisen osaamisen suhteen: 80 % työntekijöistä arvioi, että heillä riittävä osaaminen tietoteknisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin, kun esimiesten vastaava osuus oli yli 90 %. (Liite 19.)

### 5.6.2 Työn hallinnan vaikutus etätöön aikana

Etätö hallinnan -väittämistä muodostettiin summamuuttuja nimeltään S\_etätönhallinta, jonka korrelaatiota analysoitiin työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (taulukko 4). Taulukon p-arvoista (Sig.) voidaan päätellä, että kaikki arvot olivat alle 0,05 raja-arvon eli muuttujien välillä on korrelaatiota, eikä tämä johdu sattumasta. Lisäksi kun p-arvo oli 0,000, tarkoittaa tämä *tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta* (Heikkilä 2014, 142). Etähallinnan summamuuttujaa analysoitaessa voidaan todeta sillä olevan korrelaatiota kaikkiin työhyvinvoinnin mittareihin: työn imuun 0,357, työtyytyväisyyteen 0,495 sekä työhyvinvointiin 0,492.

Taulukko 4. Etätöön hallinnan summamuuttujan korrelaatio työhyvinvointia kuvaaviin mittareihin (esimiehet N = 321-322)

S_etätönhallinta	Työn imu	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointi
Correlation Coeff.	,357**	,495**	,492**
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
N	322	321	321

Liitteessä 20 on nähtävillä kaikki etätöön hallintaan liittyvien väittämien korrelaatio työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan vain esimiesten tuloksia ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä.

Eniten korrelaatiota esimiesten **työn imun** kanssa syntyi "Minulla on riittävä osaaminen etäjohtamiseen" -väittämän kanssa (0,327). Muuten muut arvot *työn imun* kanssa jäävät alle 0,3 raja-arvon, vaikkakin itsenäinen työskentely etätöön aikana (selkeä tavoite ja vas-

tuualue) oli lähellä tätä (0,288). Vähiten työn imun kanssa korreloi riittävä osaaminen tietoteknisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin (0,172). **Työtyytyväisyys** korreloi myös etätöön hallinnan kanssa erinomaisesti: kyvykkyys työskennellä riittävän itsenäisesti (0,349), työpäivän intensiteettiin vaikuttaminen (0,345), vaikutusmahdollisuudet työtehtävien määrään/luonteeseen etätöypäivän aikana (0,325), etäjohtamisen osaaminen (0,373) sekä tarvittavan tiedon löytäminen vaivattomasti käyttöön etätöypäivän aikana (0,387). Myös muut väittämät työn hallinnan kanssa korreloivat työtyytyväisyyden kanssa, mutta ne jäivät hieman alle raja-arvon (0,3). **Esimiesten työhyvinvointi** korreloi myös etätöön hallinnan kanssa. Eniten työhyvinvoinnin kanssa korreloivat samat asiat kuin työtyytyväisyyden, mutta näiden viiden väittämän lisäksi korrelaatiota löytyi omilla vaikutusmahdollisuuksilla tiimin ja omiin it-laitteisiin, ohjelmistoihin ja kalusteisiin. Eniten työhyvinvoinnin kanssa korreloivat oma etäjohtamisosaaminen (0,396) sekä vaikutusmahdollisuudet siihen, mitä ja monta työtehtävää hoitaa etätöypäivän aikana (0,392). (Liite 20.)

### 5.6.3 Yhteenveto ja analyysi: etätöön hallinta ja vaikutus

Yhteenvetona voidaan todeta, että etätöön hallinnalla on vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Vaikka etätöön hallintaan vaikuttavien tekijöiden keskiarvo oli korkein työn voimavaroista, löytyi sen sisältä tekijöitä, jotka kaipaavat kehittämistä, kuten yhteiset, selkeämmät pelisäännöt etätöön tekemiseen, etätöypäivän intensiivisyyden hallinta sekä oman etäjohtajuuden kehittäminen.

Etätöön intensiivisyyden hallinta (tauot, palavereiden määrä ja työpäivän pituus) voidaan sanoa olevan tekijä, mikä kaipaavat kehittämistä. Joka viides esimies koki, ettei voi vaikuttaa oman etätöypäivän intensiivisyyteen ja ettei, virtuaalisissa kokouksissa ole riittävän selkeitä sääntöjä tai käytänteitä, miten ihmisiä tulisi osallistaa. Yli neljäsosa esimiehistä oli sitä mieltä, ettei työyhteisöstä löydy riittävän selkeitä, yhteisiä pelisääntöjä etätööhön tekemiseen, kuten etätöypalavereihin tai sähköpostien ja viestintäkanavien hallintaan.

Myös esimiesten kokema henkinen rasittuneisuus tukee tätä: joka viides esimies koki henkistä rasittuneisuutta etätöypäivän aikana ja yli kolmannes arvioi etätöypäivän aikaisen työmääränsä kohtuuttomana. Etätöön intensiivisyyden hallintaan kannattaa antaa tukea, koska se vaikutti niin työn imuun, työtyytyväisyyteen kuin työhyvinvointiin. Etenkin riittävä osaaminen etäjohtajuudessa korreloi työn imun, työtyytyväisyyden sekä työhyvinvoinnin kanssa, minkä vuoksi etäjohtajuuden osaamistasoja tulisi tarkastella kriittisesti jokaisessa organisaatiossa.

## 5.7 Etätyön kannustearvo, kuormittavuus ja elämän hallinta

Osana työn hallinnan tunnetta tutkittiin myös *etätyön kannustearvoa* ja *kuormittavuutta*. Etätyön kuormittavuutta, kannustearvoa ja elämän hallintaa tutkittiin sekä yksittäisten väittämien (kuvio 13). Yksittäisiä väittämiä oli 9 ja ne olivat samat sekä esimiehille että työntekijöille. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän toteutumista omassa etätyössäns viimeisen 12 kuukauden aikana. Väittämien arvioinnissa hyödynnettiin 7-portaista Likert-asteikkoa: 1= *Vahvasti eri mieltä*, 2 = *Eri mieltä* 3 = *Jossain määrin eri mieltä*, 4 = *Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)*, 5 = *Jossain määrin samaa mieltä*, 6= *Samaa mieltä*, 7= *Vahvasti samaa mieltä*. Vähintään 5 keskiarvo viittaa siihen, että tukea on ollut saatavilla edes jossain määrin. 1-3 keskiarvot viittaavat siihen, ettei tukea ole ollut tarjolla riittävästi. *Esimiestulosten perään on merkitty sulkuihin verrokkiryhmän eli työntekijöiden tulokset (vrt.), kun vertaillaan työn voimavarojen saatavuutta.*

Etätyön kannustearvoa tutkittiin kolmen väittämän kautta: " Etätyöpäiväni ja -tehtäväni ovat riittävän monipuolisia ja vaihtelevia", "Minulla on hyvä mahdollisuus kehittää osaamistani oppimalla muilta etätyön aikana" sekä "Pystyn hyödyntämään osaamistani ja taitojani etätyössä hyvin". Etätyön fyysistä ja henkistä kuormittavuutta tutkittiin kuuden väittämän kautta: " Minulla on selkeä raja etätyön ja vapaa-ajan välillä", Etätyötilassani olevat kalusteet tukevat hyvää ergonomiaa", "Tekninen tuki on helposti saavutettavissa etätyön aikana", "Voin keskittyä riittävästi työtehtäviini etätyön aikana (etätyötilan rauhallisuus, ei keskeytyksiä)", En koe työtäni henkisesti rasittavaksi tavallisen etätyöpäivän aikana" sekä "En koe työtäni fyysisesti rasittavaksi tavallisen etätyöpäivän aikana". Näiden lisäksi kahden kysymyksen avulla selvitetään etätyön sopivuutta oman elämän hallintaan.

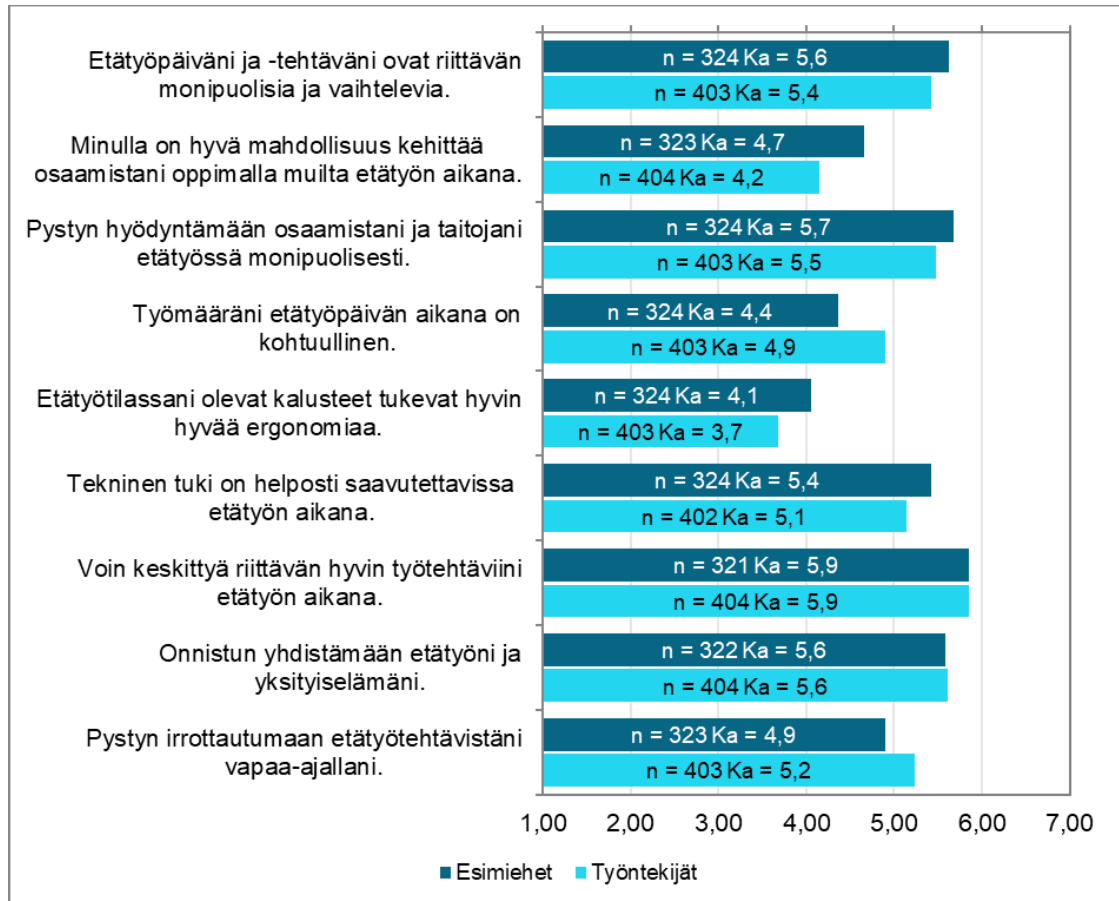
Korrelaatioanalyysit työn imuun, tyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin tehtiin ainoastaan esimiesten tuloksista.

### 5.7.1 Tulosten esittely ja vertailu

Työn kannustearvon keskiarvo oli kohtaisen tyydyttävä 5,3 (vrt. 5,0). 86,7 % sanoi, että pystyy hyödyntämään omaa osaamista etätyön aikana hyvin (vrt. 82,4 %). Teknisen tuen saatavuuteen etätyön aikana oltiin tyytyväisiä: 77,8 % esimiehistä koki saavansa tukea (vrt. 70,7 %). 88,8 % vastaajista sanoi pystyvänsä keskittymään työtehtäviinsä etätyön aikana (vrt. 88,6 %). 80,8 % esimiehistä oli sitä mieltä, että he pystyvät yhdistämään etätyön ja yksityiselämänsä (vrt. 82,9 %).

Toisaalta 25,1 % esimiehistä arvioi, ettei pysty oppimaan muilta etätyön aikana (vrt. 37,4 %). 35,8 % esimiehistä arvioi, ettei etätyön aikana oleva työmäärä ole kohtuullinen (vrt. 22 %) ja 27,9 % sanoi, että heillä on vaikeuksia irrottautua etätyötehtävistään vapaa-ajallaan

(vrt. 21,6 %). Myös työergonomia ei toteudu riittävän hyvin etätöiden aikana: 43,5 % esimiehistä sanoi, ettei etätötilassa olevan kalusteet tue hyvää työergonomiaa. (vrt. 50,8 %). (Liite 21)



Kuvio 16. Etätöiden kannustearvo ja rasittavuus viimeisen 12 kk aikana (esimiehet N= 321-324 ja työntekijät N = 403-404)

### 5.7.2 Työn kannustearvon ja kuormittavuuden vaikutus

Liitteestä 22 voidaan nähdä työn kannustearvon ja kuormittavuuden korrelaatiot *työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin*. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan vain esimiesten tuloksia ja työntekijöiden tulokset löytyvät liitteestä.

Eniten korrelaatiota esimiesten työn imun kanssa syntyi etätöpäivän ja -tehtävien monipuolisuuden kanssa (0,411). Lisäksi oman osaamisen hyödyntäminen (0,405) ja mahdollisuus kehittää osaamistani oppimalla muilta (0,373) etätöiden aikana korreloivat työn imun kanssa. Vähiten korrelaatio syntyi kohtuullisen työmäärän kanssa (0,145). Työn kannustearvo ja kuormittavuus korreloi selkeästi myös työtyytyväisyyden kanssa. Itseasiassa



kaikki väittämät korreloivat yli 0,3 raja-arvon. Eniten työtyytyväisyyteen oli vaikutusta oman osaamisen hyödyntämisellä (0,464) sekä mahdollisuudella kehittää omaa osaamista oppimalla muilta (0,429) etätöiden aikana. Myös ergonomisilla kalusteilla (0,313) ja teknisen tuen saatavuudella (0,330) oli vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tekninen tuki vaikutti myös työhyvinvointiin (0,360). Esimiesten työhyvinvointiin voi vaikuttaa työn kannustearvoa ja kuormittavuutta säätelämällä. Etenkin kohtuullinen työmäärä (0,489), oman osaamisen monipuolinen hyödyntäminen (0,444), mahdollisuus oppia muilta (0,442) sekä työpäivien ja -tehtävien monipuolisuus (0,412) etätyöpäivän aikana ovat asioita, joilla voidaan vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin. Myös riittävän vaihtelevat etätyöpäivät ja -tehtävät vaikuttivat työn imuun (0,411), työtyytyväisyyteen (0,383) sekä työhyvinvointiin (0,412). (Liite 22)

### 5.7.3 Yhteenveto ja analyysi: työn kannustearvo ja kuormittavuus

*Yhteenvetona* voidaan todeta, että kaikki työn kannustearvoväittämät vaikuttivat työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Myös kohtuullinen työmäärä, etätötilan ergonomia, tekninen tuki sekä riittävä työrauha keskittyä työtehtäviin vaikuttivat työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin, mutta ei niinkään koettuun työn imuun.

Esimiesten jatkuva oppiminen tulisi taata etätöiden aikana, varsinkin kun sen vaikutus työhyvinvointiin oli ilmeinen. Joka neljäs esimies arvioi, ettei pysty oppimaan muilta etätöiden aikana riittävästi ja yli kolmas sanoi, ettei etätöiden aikana oleva työmäärä ole kohtuullinen. Tämä näkyi myös siinä, että työtehtävistä irrottautuminen oli haastavaa reilusti yli neljännekselle. Myös hyvä työergonomiataso ei toteutunut riittävän hyvin etätöiden aikana: yli 40 % sanoi sen olevan riittämätön. (Liite 22)

Työn kannustavuutta voidaan mitata työn edellyttämien taitojen monipuolisuuden, työtehtävien sisällön, työn merkityksellisyyden, autonomian, palautteen ja jatkuvan kehittymisen kautta (Manka 2006, 188–189). Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten työn voimavarana voidaan pitää heidän monipuolista tehtävänsänsä, missä he voivat hyödyntää omaa osaamistaan monipuolisesti.

Kehitettäväksi osa-alueeksi nousivat nimenomaan etätyöpäivän aikana koetun työmäärän kohtuullisuus. Aikaisemmista tuloksista voidaan nähdä, että esimiesten kokema työpäivän intensiivisyys oli kovempi kuin työntekijöillä (liite 19). Työmäärä ja etätöiden intensiivisyys saattaa olla niin kovaa, ettei työtehtävistä irrottautuminen ole helppoa. Tätä voi selittää esimiesten kokema työn merkityksellisyys sekä keskimääräistä korkeampi työhön uppoutuminen ja omistautuminen (liite 11). Varjopuolena työn intensiivisyydelle on se, että noin viidesosa koki oman etätönsä henkisesti rasittavalta ja oli tyytymätön työhyvinvointiinsa

(liite 10). Tässä tilanteessa hyvä etäjohtajuus, selkeät etätyösäännöt, työn seuraaminen ja henkinen tuki auttaisivat esimiehiä hallitsemaan kuormittavuuden tunnetta.

## 5.8 Hypoteesien tarkastelu

Tämä tutkimus sisälsi kaksi hieman erilaista hypoteesia:

- Hypoteesi 1: Lähiesimiestuki (etäjohtaminen) työn voimavarana vaikuttaa eniten esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tällä on enemmän vaikutusta kuin organisaatiolla, työyhteisöllä tai työn hallinnalla.
- Hypoteesi 2: Etätyön hallinta työn voimavarana vaikuttaa työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tällä on kumminkin vähemmän vaikutusta kuin lähiesimiehen ja työyhteisön (ns. sosiaalinen pääoma) tuella.

Hypoteesit mukailevat ajatusta siitä, että *sosiaalinen pääoma* vaikuttaa yksilön asenteisiin ja kokemuksiin työstä ja sitä kautta työhyvinvointiin. Lisäksi ne mukailevat ajatusta, että työn hallinta vaikuttaa asenteisiin ja kokemuksiin omasta työstä ja tätä kautta työhyvinvointiin. Työn voimavaroja kehittämällä pystytään vaikuttamaan yksilön työhön liittyviin asenteisiin (työtyytyväisyys ja työn imu) ja tätä kautta yksilön hyvinvointiin. Työn voimavaroja voidaan kehittää niin johtajuutta, työyhteisön tukea tai työn hallintaa parantamalla (Mankan & Manka 2016, 70).

Hypoteesien tarkastelua varten työn imusta, työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista luotiin summamuuttuja, joka nimettiin S\_työhyvinvointimittariksi. Lisäksi sosiaalista pääoman mittaamista varten luotiin oma mittarinsa nimeltään S\_sosiaalinenpääoma, jossa yhdistettiin *lähiesimies- ja työyhteisötukiväittämät* (liite 9). Lisäksi kun p-arvot olivat 0,000, tarkoittaa tämä *tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta* (Heikkilä 2014, 142).

Taulukko 5. Työhyvinvointimittarin korrelaatio työn voimavaroihin, esimiehet (N = 322-324)

		S_organisaatiotuki	S_lähiesimiestuki	S_työyhteisötuki	S_etätyönhallinta	S_sosiaalinenpääoma
S_työhyvinvointimittari	Corr. Coeff.	,409**	,398**	,520**	,506**	,511**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	322	322	323

Ensimmäinen hypoteesi oli osittain oikea: analyysin mukaan lähiesimiehellä oli vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työnhyvinvointiin, mutta se ei ollut vaikuttavin. Tulosten mukaan työyhteisön tuki oli vaikuttavin työn voimavarana. Huomionarvoista on se, että lähiesimiehen vaikutus oli heikoin kaikista työn voimavaroista.

Toinen hypoteesini osoittautui täysin paikkansa pitäväksi: etätyön hallinnalla oli vaikutusta esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työnhyvinvointiin, mutta sosiaalisella pääomalla, eli työyhteisöllä ja lähiesimiehellä, oli isompi vaikutus kuin työn hallinnalla. Tulosten perusteella työnantajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota etätyön hallintaan sekä sosiaalisen pääoman tukeen - etenkin työyhteisön tukeen. Myös työn kannustearvoon ja työn kuormittavuuteen tulisi kiinnittää huomiota, koska näillä oli vaikutusta työhyvinvointiin.

Taulukosta 6 nähdään työntekijöiden tulokset. Tämä avulla haluttiin tuoda lisäymmärrystä mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen ja varmistua esimiestuloksista.

Taulukko 6. Työhyvinvointimittarin korrelaatio työn voimavaroihin, työntekijät (N = 406)

		S_organisaatiotuki	S_lähiesimiestuki	S_työyhteisötuki	S_etätyönhallinta	S_sosiaalinenpääoma
S_työhyvinvointimittari	Corr. Coeff.	,454**	,488**	,584**	,566**	,572**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	406	405	406	404	406

Tulokset mukailevat melkein kaikkien työn voimavarojen osalta esimiesten tuloksia: työntekijöiden työhyvinvointiin voitiin eniten vaikuttaa työyhteisötuelle. Työyhteisön merkitys oli suurempi kuin lähiesimiehen, organisaation, etätyön hallinnan tai sosiaalisen summamuuttujan. Myös etätyön hallinta oli merkittävä tekijä, jonka avulla voidaan rakentaa parempaa hyvinvointia. Sen merkitys oli lähes yhtä suuri kuin työyhteisötuen. Vähiten vaikutusta oli organisaation antamalla tuella ja toiseksi vähiten lähiesimiehen tuella. Tämä poikkesi esimiesten tuloksista. Työntekijät kokivat lähiesimiestuen (0,488) merkittävämpänä kuin organisaatiotuen. Esimiesten osalta vähiten vaikutusta oli lähiesimiehen (0,398) antamalla tuella. Huomionarvoista on myös se, että työntekijöiden työn voimavarat korreloivat voimakkaammin työhyvinvoinnin summamuuttujan kanssa kuin esimiesten.

## 5.9 Etätyöhyvinvoinnin kehittämistarpeet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia kehityskohteita ja tekijöitä, joiden avulla esimiesten työnvoimavaroja voitaisiin kehittää paremmaksi. Kyselyn avulla pystyttiin keräämään myös konkreettisia kehitysideoita kahdella eri tapaa. Ensinnäkin vastaajat pystyivät valitsemaan kustakin työn voimavaraväittämästä (organisaatio, lähiesimies, työyhteisö ja työ) sen yksittäisen väittämän, mitä tulisi eniten kehittää, jotta se tukisi heidän työhyvinvointiaan tulevaisuudessa paremmin. Toiseksi heitä pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen: *"Mikä parantaisi eniten työhyvinvointiasi etätöön aikana? Jatka alla olevaa lausetta lyhyesti. Minun työhyvinvointiani etätöön aikana parantaisi eniten..."*

### 5.9.1 Työn voimavarojen kehittämistarpeet

Vastaajat valitsivat kustakin työn voimavara-alueen väittämistä sen yhden, jota tulisi eniten kehittää, jotta se tukisi työhyvinvointia etätöön aikana. Tämä tärkein tekijä valittiin vetovalikosta heti sen jälkeen, kun kukin vastaaja oli *ensin* arvioinut saadun tuen määrää viimeisen 12 kk aikana. Vetovalikon väittämät olivat siis jo entuudestaan tutut vastaajille. Tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina *kunkin osa-alueen kehitystarpeista*. Kehittämistarvekaaviot löytyvät liitteistä 23–27. Kehittämistarpeita analysoitiin vain esimiesten näkökulmasta.

#### Organisaation antama tuki

Esimiesten suurimmaksi kehityskohteeksi nousi *joustavan organisaatiokulttuurin kehittäminen*. Lähes joka viides (19 %) esimies koki, että vapaus valita oma työnteon paikka ja -aika kaipaa eniten parannustoimenpiteitä, jotta se tukisi paremmin heidän työhyvinvointiaan. Lähes yhtä paljon moni (18 %) esimies kaipasi enemmän palveluita henkiseen jaksamiseen etätöön aikana (mindfulness, stressinhallinta). Kolmanneksi suosituin (13 %) kehitystä kaipaava asia oli työnantajan tarjoama koulutus etäjohtamiseen sekä työnantajan halukkuus osallistaa pandemian jälkeiseen työelämän pohtimiseen. Lisäksi 11 % esimiehistä valitsi työergonomian parantamisen tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi. (Liite 23)

#### Johtaminen: lähiesimiehen antama tuki

Lähiesimiestuen tekijöitä pohtiessa eniten kehittämistä vaativat asiat olivat lähiesimiehen kiinnostus esimiehen (eli alaisensa) työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta (23 %). Toiseksi tärkeimmäksi kehitystarpeeksi nousi lähiesimiehen kahdenkeskiset, virtuaaliset tapaamiset etätöön aikana (20 %). 12 % esimiehistä piti tärkeimpänä kehityskohteena lähiesimiehen aktiivista viestintää etätöön aikana. 11 % piti tärkeimpänä kehittämiskohteena oman lähiesimiehen kykyä innostaa ja energisoida virtuaalisissa palaverissa. Saman verran

kannatusta sai lähiesimiehen halukkuus seurata työn tuloksia ja antaa palautetta onnistumisista. (Liite 24)

### **Työyhteisö**

Enemmistön mielestä yhteisistä etätyön pelisäännöistä sopiminen (26 %) oli kaikista tärkein kehittämisalue. 24 % esimiehistä valitsi tärkeimmäksi työyhteisön yhteishenkeen panostamisen. Kolmanneksi suosituin kehityskohde oli työyhteisön jäsenten osaamisen kehittäminen virtuaaliseen innovointiin ja ideointiin (15 %). (Liite 25)

### **Työn hallinta**

Tärkeimmäksi työn kehittämiskohdaksi nousi "Pystyn vaikuttamaan, kuinka intensiivisesti etätyöpäiväni sujuu (esim. tauot, palavereiden määrä, työpäivän pituus). Joka neljäs (25 %) esimies priorisoi tämän tärkeimmäksi työn kehittämiskohteeksi. Toiseksi suosituin kehittämiskohde oli virtuaalisten kokousten sääntöjen ja käytänteiden selkiytyminen (20 %) ja kolmanneksi eniten kannatusta sai oman osaamisen kehittäminen etäjohtajuuteen (19 %). (Liite 26)

### **Etätyön kannustearvo ja kuormittavuus**

Tutkimuksesta selviää, että esimiesten (26 %) mielestä tärkein kehittämisalue oli etätyötilan ergonomia (kalusteet). Toiseksi yleisin kehittämisalue oli oman työkuorman hallinta etätyöpäivän aikana. Peräti joka neljäs esimiehistä (25 %) asetti tämän tärkeimmäksi kehitettäväksi alueeksi ja heti sen perään sen, miten irrottautua etätyötehtävistä vapaa-ajalla (21 %). (Liite 28)

#### **5.9.2 Tärkein kehittämistarve oman työhyvinvoinnin näkökulmasta**

Avoimista vastauksista tehtiin ensin karkea sisältöanalyysi ja sen jälkeen vastaukset sijoitettiin Excelissä oleviin työn voimavara-sarakkeisiin. Tämän jälkeen kaikki vastaukset luettiin uudestaan huolellisesti läpi, jotta voitiin varmistua niiden temaattisesta sisällöstä. Analysoinnissa pyrittiin löytämään vastaus: *mikä asia parantaisi eniten työhyvinvointia etätyön aikana*. Jos vastaaja oli ilmoittanut kaksi eri tekijää, jaoteltiin ne eri työn voimavara -sarakkeisiin. Näitä oli vain muutama 241 avoimesta vastauksesta. Lopuksi vastaukset vielä uudelleen arvioitiin ja kahdesta vastauksesta päätettiin luopua niiden epämääräisen lausemuotoilun vuoksi.

Kuviosta 17 voidaan nähdä prosentuaaliset osuudet, miten tärkein kehittämistarve-kysymys jakaantui kaikkien esimiesten kesken. Avointen kommenttien perusteella enemmistö

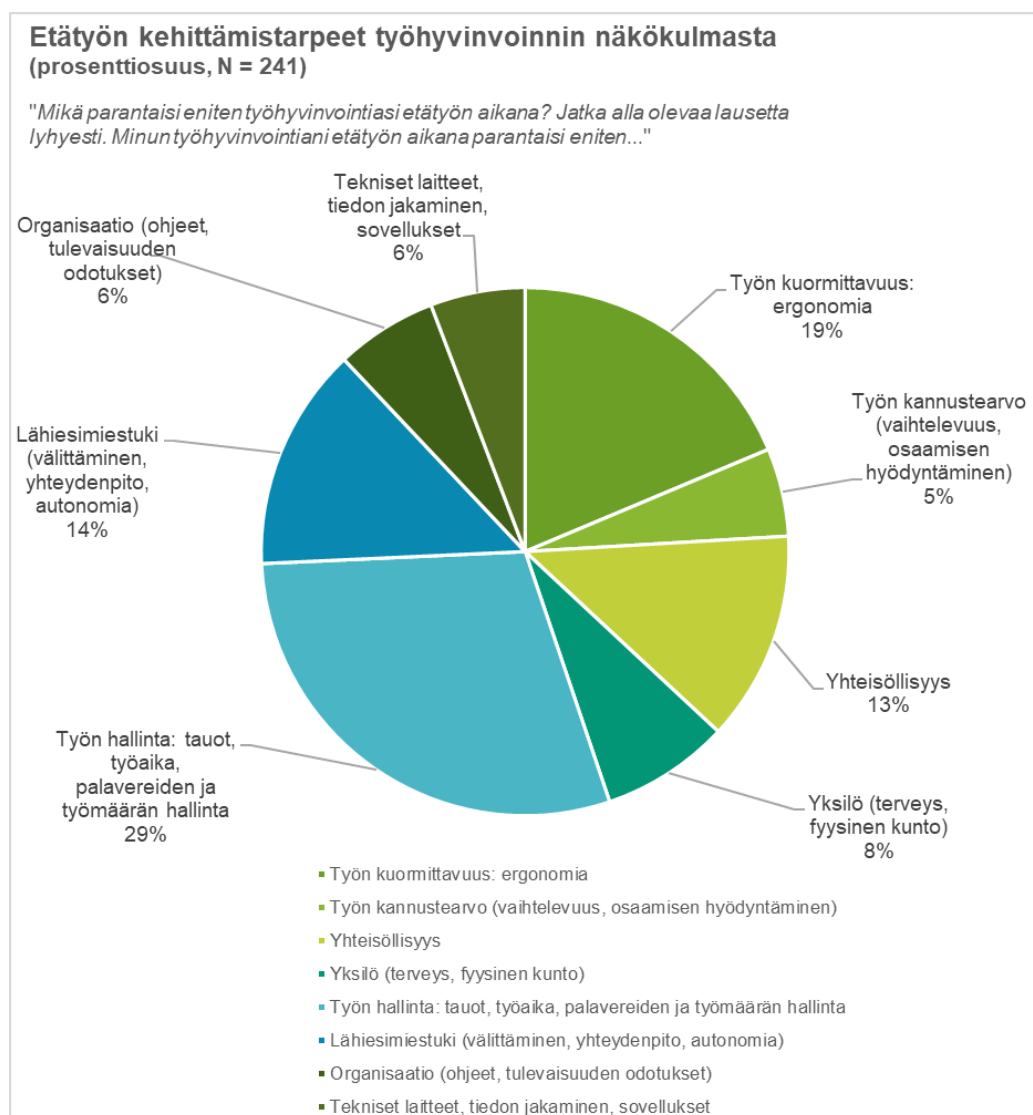
esimiehistä kaipasi eniten tukea etätyöhallintaan. Peräti 29 % esimiehistä asetti *tärkeimmäksi* kehitysalueeksi nimenomaan etätyön hallintaan liittyvät asiat, jotta heidän työhyvinvointinsa paranisi tulevaisuudessa. Esimiesten avoimista vastauksista kumpusi huoli, ettei heillä ole riittävästi *vaikutusmahdollisuuksia* etätyöpalavereiden tai työtehtävien määrään. Lisäksi etätyöpäivien intensiivisyys oli kova, ja etätyöpäivistä tuntui kadonneen vapaa-muotoisemmat hengähdystauot. Ylipäänsä etätyöpalavereiden määrä oli liikaa ja osa vastaajista kaipasi myös strukturoidumpaa työskentelytapaa ja rajattua määrää etätyöpalavereita. (Kuvio 17) Tätä tulosta tukevat myös muut tutkimukset. TTL:n tutkimuksen mukaan 45 % etätyöntekijöistä koki, että työpäivän aikana on vähemmän taukoja kuin aikaisemmin (Hakanen & Kaltiainen 2021a, 15).

**Toiseksi suosituimmaksi kehityskohteeksi nousi organisaation tarjoama tuki parempaan työergonomiaan.** Lähes joka viides esimies (19 %) oli sitä mieltä, että tärkein työhyvinvointia edistävä asia olisi ergonomian parantaminen tai parempien kalusteiden tarjoaminen etätyöhön. (Kuvio 17.) Tämä sama näkökulma nousi myös kyselystä, kun 33,8 % esimiehistä sanoi, etteivät ole saaneet työnantajiltaan tukea hyvään ergonomiaan. (Liite 12).

Kolmanneksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi lähiesimiestuki. 14 % esimiehistä sanoi, että tärkein kehitettävä osa-alue paremman työhyvinvoinnin näkökulmasta on oman esimiehen tuki. Avoimista vastauksista nousi esille se, ettei oma lähiesimies ole tavoitettavissa etätyön aikana tai ole ylipäänsä aktiivinen pitämään kahdenkeskisiä tapaamisia. Välittäminen, luottamuksen osoittaminen ja autonomia olivat termejä, mitkä nousivat esille tarpeista, joita omalta lähiesimieheltä kaivataan. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei oma lähiesimies luota etätyön tekemiseen tai ylipäänsä ihmisiin. Myös palautetta ja parempaa ohjeistusta kaivattiin enemmän oman esimiehen toimesta etätyön aikana. (Kuvio 17.) Lähiesimiestuen vastaukset tukevat tämän kehittämistarpeen tärkeyttä: 46,1 % esimiehistä sanoi, ettei kahdenkeskisiä etätapaamisia järjestetä säännönmukaisesti. Peräti 43 % esimiehistä koki, ettei heidän lähiesimiehensä ole kiinnostunut heidän hyvinvointistaan tai suoriutumisestaan etätyön aikana. Myös 40,9 % esimiehistä sanoi, ettei lähiesimies ole kiinnostunut heidän etätyötuloksistaan tai anna palautetta onnistumisista. (Liite 14.)

Neljänneksi eniten (13 %) kehittämistä kaipaava asia oli **yhteisöllisyys**. Tämä on työhyvinvointitekijä, millä on eniten vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin, joten näihin näkökulmiin työnantajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehet kaipasivat yhteisöllisyyden tunnetta, yksinäisyyden loppumista, vapaamuotoisia keskusteluja ja sosiaalisia kanssakäymisiä kahvittelun merkeissä. (Kuvio 17) Myös kyselytutkimuksen tulokset indikoivat

vastaavaa, kun reilu kolmannes (36,3 %) ja lähes puolet (48,7 %) työntekijöistä myös sanoi, ettei yhteishengen nostatukseen ole panostettu riittävästi etätönn aikana. 26,7 % esimiehistä kertoi olevansa sosiaalisesti eristäytynyt muista ihmisistä etätönn aikana ja yli kolmannes (36,5 %) esimiehistä sanoi, ettei tiimin kanssa pidetä säännönmukaisesti, vapaamuotoisia keskusteluhetkiä. (Liite 16) Loput kehittämistarpeet jakaantuivat seuraavien teemojen kesken: yksilön terveys ja fyysisen kunnon ylläpitäminen (8 %), organisaation tuki teknisten laitteiden ja sovellusten hyödyntämiseen ja käyttämiseen (6 %) ja organisaation tarjoamien etätönnohjeiden ja käytänteiden selkiyttäminen, tulevaisuuden näkymät etätönn suhteen (6 %) sekä työn kannustearvon kehittäminen, kuten oman osaamisen parempi hyödyntäminen ja työpäivien monipuolistaminen (5 %). (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Tärkein kehitettävä asia esimiesten etätönnssä oman työhyvinvoinnin näkökulmasta (esimiehet N = 241)

Tästä voidaan yhdellä silmäyksellä havaita, mitkä sanat eniten nousivat esille avoimissa vastauksissa.



Kuvio 18. Työhyvinvointia eniten parantava yksittäinen asia -sanapilvi (esimiehet N = 241)

Yhteenvetona voidaan todeta, että eniten kehittämistä kaipaavaksi asiaksi näistä osa-alueista nousi itse työn hallintaan vaikuttavat asiat, kuten työpäivän intensiteetin, taukojen ja palaverien määrään vaikuttamisen. Myös etätyöpäivän aikana oleva työkuorma oli osalla esimiehistä liiallinen. Toiseksi suosituin kehityskohde oli työn fyysisen kuormittavuuden parantaminen työergonomiaa tukemalla. Kolmanneksi tärkein asia oli lähiesimiestuen kehittäminen. Esimiehet halusivat lähiesimiehiltään aktiivisempaa yhteydenpitoa, huolenpitoa suoriutumisesta etätyöstä ja tavoitteisiin pääsemisestä sekä aktiivisempaa palautteen antamista. Etätyön luonne on eristänyt esihenkilöt johtajistaan, mutta myös työyhteisön jäsenistä. Neljänneksi eniten kehittämisiä sai yhteisöllisyyden rakentaminen. Esimiesten mielestä yhteisöllisyyden tunteen rakentamiseen ei ole panostettu etätyön aikana riittävästi. Loput 241 kehitysideasta meni organisaation antamien etätyöohjeiden ja -käytäntöiden parempaan määrittämiseen, teknisen sovellusten ja etätyökalujen parempaan hyödyntämiseen sekä työn kannustearvon kehittämiseen. Osa esimiehistä koki etätyön vähemmän monipuolisena ja oman osaamisen hyödyntämisen hankalana.

Listattuna enemmistön mielestä tärkeimmät kehitystarpeet olivat:

1. *Tukea työn hallintaan: työn intensiteetin keventäminen, tauot, kohtuullinen työ-määrä, etätehtävien ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan, työajan hallinta*
2. *Organisaation tuki parempaan työergonomiaan: paremman työergonomian toteu-tuminen, tukea ergonomisimpiin kotitoimisto kalusteisiin (sähköpöytä, tuoli)*



3. *Välittävää johtajuus: Lähiesimiehen tuki, yhteydenpito, työn seuraaminen, kiinnostus työhyvinvointiin ja suoriutumiseen etätöiden aikana, kannustus etätöiden tekemiseen*
4. *Yhteisöllisyyden parantaminen: vapaamuotoiset keskusteluhetket, yhteydenpito työkavereihin, sosiaaliset kohtaamiset, tiimiin kuulumisen tunne, yksinäisyyden vähentyminen*
5. *Yksilö: parempi kunto, terveys, yöunet, liikunta*
6. *Organisaation tarjoamat it-laitteet, sovellukset, koulutus sekä selkeämmät etätöohjeet ja tulevaisuuden näkymät etätöiden tekemiseen*
7. *Työn kannustearvon kehittäminen (monipuolisuus, osaamisen hyödyntäminen)*

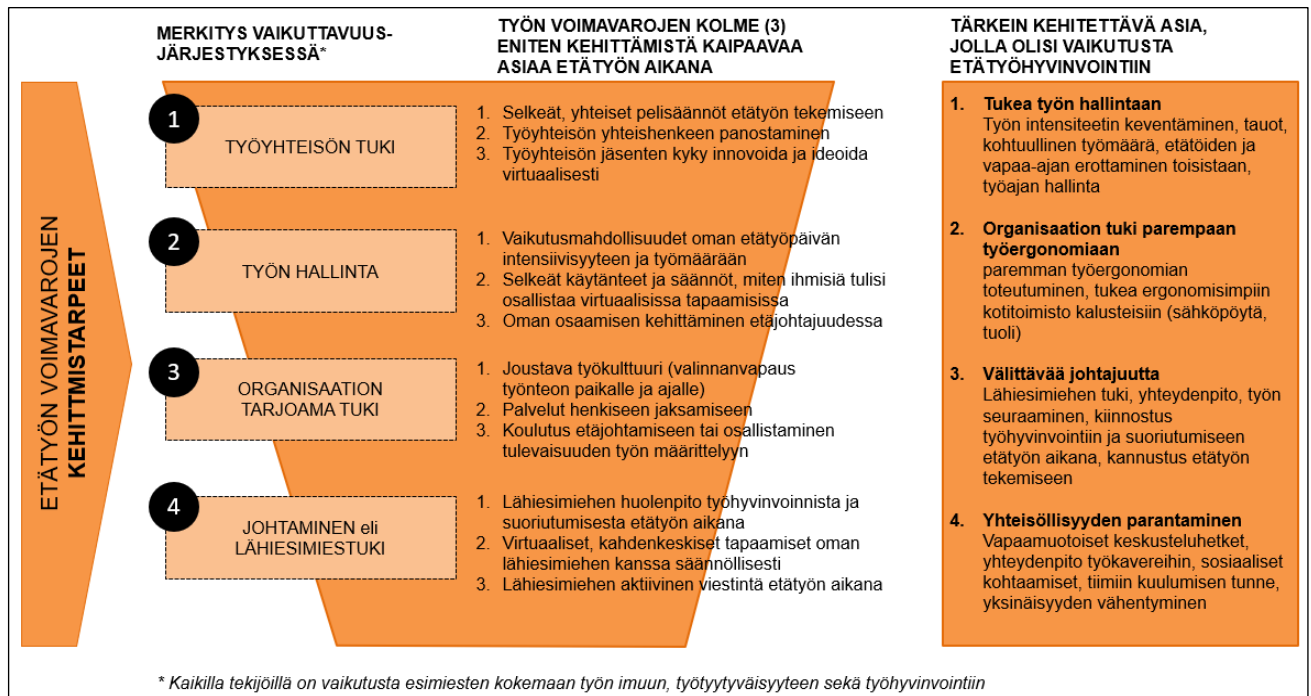
### 5.9.3 Yhteenveto ja analyysi: työn voimavarojen kehittämistarpeet

Vertailemalla näiden kahden tutkimuskeinojen tuloksia, pystyttiin löytämään kehitettävät pääteemat, joihin työnantajien kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota. Nämä pääteemikijät on visualisoitu kuvioon 19.

Tässä kappaleessa analysoidaan edellisiä tuloksia, ja pyritään kiteyttämään asioita ja tarpeita, jotka kaipaavat kehittämistä. Ensinnäkin kehittämistarpeet jakaantuivat jokaisen viiden työhyvinvointitekijän kesken: *työ (työnhallinta, kannustearvo, kuormittavuus), johtaminen (esimiestuki), työyhteisö sekä organisaation antama tuki (koulutus, it-laitteet yms.) sekä yksilö itse (terveys, uni).*

**Organisaatioiden** odotettiin kehittävän sen työkuultuuria joustavammaksi. Lisäksi organisaatioiden haluttiin tarjoavan monipuolisempia palveluita henkisen kuormittavuuden ja stressin hallintaan (stressinhallinta, mindfulness, työpsykologi) ja panostavan etäjohtamiskoulutukseen. Myös tulevaisuuden työn pohtimiseen kaivattiin toimenpiteitä. **Työyhteisön** haluttiin panostavan yhteisten, selkeämpien etätöopelissännöt tekemiseen (mm. etätöpalaverit, sähköpostisäännöt, sovitut viestintäkanavat). Myös työyhteisön yhteishenkeen ja virtuaaliseen ideointi- ja innovointikykyyn haluttiin panostettavan enemmän. **Etätöiden hallintaa** haluttiin kehittää niin, että esimiesten vaikutusmahdollisuudet etätöpäivän kuormittavuuteen paransivat (tauot, työtehtävien ja palaverien määrän kohtuullistaminen, etätötehtävien ja vapaa-ajan erottaminen). Etätöiden tekemiseen kaivattiin selkeämpiä käytänteitä ja sääntöjä, miten ihmisiä tulisi osallistaa virtuaalisissa tapaamisissa. Myös etäjohtamisosaaamiseen haluttiin lisää tukea. **Johtajuuden eli lähiesimiestyön** haluttiin muuttuvan välittävän johtajuuden kaltaiseksi. Lähiesimiesten haluttiin osoittavan enemmän huolenpitoa alustensa (esimiesten) työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta etätöiden aikana. Myös säännönmukaiset, kahdenkeskiset tapaamiset nousivat yhdeksi tärkeimmäksi kehittämisalueeksi. Lisäksi lähiesimiesten toivottiin muuttavan viestintätyyliään aktiivisemmaksi etätöiden aikana.

Kuvion 19 tavoitteena on kirkastaa organisaatioiden vastuuhenkilöille ja johdolle sen, mihin asioihin heidän tulisi kiinnittää huomiota kehittäessään esimiestensä henkilöstökoke-  
musta työhyvinvoinnin näkökulmasta tulevana vuosina.

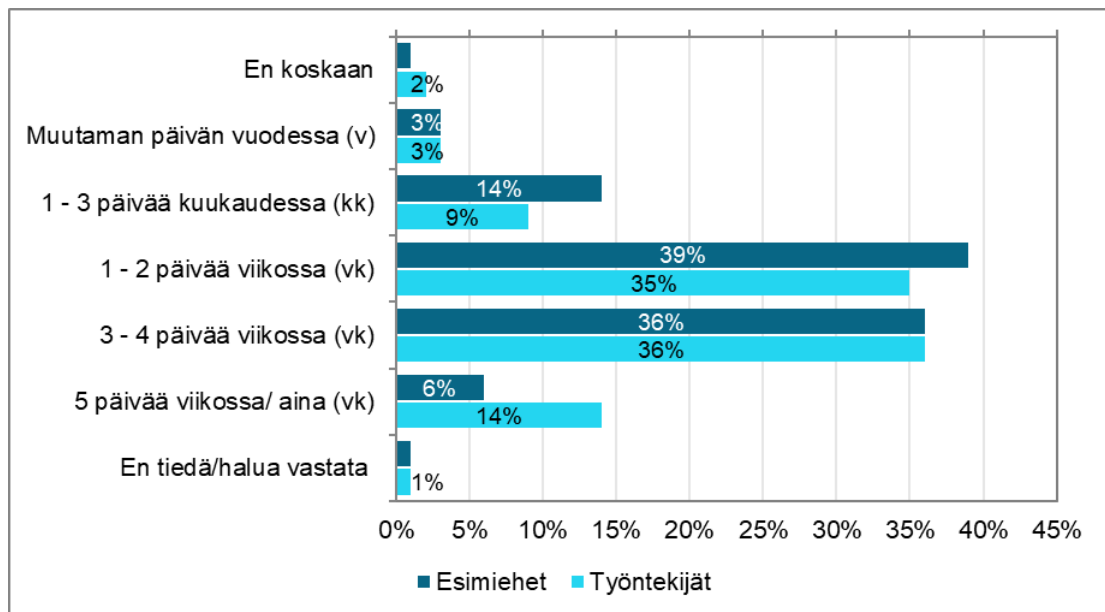


Kuvio 19. Voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli esimiesten etätyöhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatioissa

## 5.10 Etätöodotukset pandemian jälkeen

Etätöön odotukset tulevaisuudessa hieman poikkesivat esimiesten ja työntekijöiden kesken (kuvio 20). Esimiehistä enemmistö halusi työskennellä etänä 1–2 etätyöpäivää viikossa, kun työntekijöistä enemmistö halusi työskennellä 3–4 etätyöpäivää/viikko pandemian jälkeenkin. 14 % esimiehistä ja 9 % työntekijöistä halusi työskennellä vain muutama päivänä kuukaudessa etänä. "Ei koskaan" etätöitä haluavien osuus oli alle prosentin esimiehistä ja työntekijöistä 2 %. Vain 6 % esimiehistä ja 14 % työntekijöistä halusi työskennellä täysin etänä. (Liite 31.)

Saadut tutkimustulokset mukailevat aikaisempia tutkimuksia. Ernst & Youngin tutkimuksen mukaan työntekijät halusivat työskennellä keskimäärin 2–3 päivää viikosta etänä pandemian jälkeen. Kyselyyn osallistui yli 16 000 työntekijää kuudestatoista eri maasta, useilta eri aloilla ja eri työtehtävistä. (Ernst & Young 2021, 7, 11.) Pysyvämpien hybridityöohjeiden määrittelyssä tulisi kuunnella kaikkia osapuolia harkiten, jotta psykologinen sopimus etätönmäärästä olisi molempien osapuolten kannalta tyydyttävä.



Kuvio 20. Esimiesten (N = 319) ja työntekijöiden (N = 405) toivomus etätyömäärästä pandemian jälkeen

Koska esimiesten ja työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan, on työnantajien hyvä tunnistaa erilaiset tarpeet. Se, että työntekijöistä halusi 14 % työskennellä täysin etänä tulevaisuudessa on määrältään suhteellisesti isompi. Varmasti tämä on asia, minkä pohdinta nousee isompaan roolin seuraavan vuoden aikana. Moni yritys on lähtenyt jo kokeilemaan hybridityötä ja antanut suosituksia etätyön määrään, mitkä ovat saattaneet aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöiden parissa. Se, että esimiehet asettivat joustavamman organisaatiopaikkakulttuurin yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohdaksi, kertoo jotain. Tulevaisuuden odotukset asettavat organisaatiokulttuurin muutokselle isoja vaateita: vapautta valita oman työnteon paikka ja -aika. Ennen pandemiaa etätyön yleisyys ei ollut vielä kovin laajalti levinnyt työnteonmuoto, ja nyt odotukset ovat keikahtaneet pääläelleen. (Liite 21).

### 5.11 Esimiesten vinkit ja näkökulmat parempaan etätyöhön ja -hyvinvointiin

Näiden lisäksi esimiehille annettiin vapaus kertoa hyviä vinkkejä ja ajatuksiaan parempaan etätyöhön ja työhyvinvointiin avoimen kysymyksen kautta. 64 esimiestä halusi kertoa oman vinkkinsä. Myös tämä avoin kysymys oli vapaaehtoinen ja sen tavoitteena oli saada uusia ajatuksia parempaan etätyöhön. Kun vastaukset oli ryhmitelty teemoihin, saatiin seuraavanlaiset tulokset: *sosiaalisen tuen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen (34,4 %)*, *etätyöpäivien intensiteetin vähentäminen ja taukojen pitäminen (31,3 %)*, *tulevaisuuden hybridi- tai etätyö tai etätyön normaalius (20,3 %)* sekä *organisaatioiden parempi tuki etätyön tekemiseen (14 %)*.

*Yhteisöllisyyden ja tiimihengen* nostatuksen osalta korostuivat etenkin vapaamuotoisten kahvitaukojen ja keskusteluhetkien pitäminen. Myös palautteen antamisen ja oman esimiehen läsnäolon tärkeyttä korostettiin ja esille nostettiin mm. palauteringin hyödyllisyys.

Etätyön kuormittavuuden helpottaminen nousi myös vinkkien osalta esille, kuten lounastauot, kävelyhetket, taukojumppa, kävelykokoukset sekä jatkuvien Teams-palavereiden ja työmäärän vähentäminen. Myös työ- ja lounasajasta haluttiin pitää kiinni. Esimiehet nostivat esille myös sen, että palavereihin voisi valmistautua etukäteen paremmin ja niiden kestoa voisi näin lyhentää. Myös tulevaisuuden etätyön jatkumolle oli myös odotuksia ja muutama koki, että etätyön luonne (työrauha, keskittyminen) tuo paremman työrauhan. Osa myönsi, että aikoo jatkaa etätöitä tulevaisuudessakin ja menee toimistolle vain tavitakseen ihmisiä. Osa vastaajista sanoi, ettei etätyössä ole mitään ihmeellistä, vaan he ovat tehneet ennen pandemiaakin etätöitä. Työnantajilta puolestaan odotettiin tukea työvälineisiin ja koulutusta virtuaalisen työn tekemiseen ja etäjohtamiseen. Osan mielestä yhteiset käytänteet tai organisaation roolitukset eivät olleet selkeät. Tämän koettiin hankaloittavan avun tai tiedon pyytämistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vinkin ja ajatukset mukailivat etätyön kehittämistarpeita ja ne keskittyivät niin työyhteisön, työn hallinnan ja kuormittavuuden kuin johtamisen ja organisaation antamaan tukeen.

## **5.12 Tulosten esittely organisaatioille**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä työnantajien ja erilaisten organisaatioiden ymmärrystä siitä, miten heidän esimiehensä voivat lisääntyneen etätyön seurauksena, ja mitä asioita heidän tulisi eniten kehittää omassa toiminnassaan. Tutkimustulosten kautta ymmärretään paremmin, mitkä tekijät ylipäänsä hankaloittavat esimiesten etätöitä ja mistä tekijöistä olisi eniten apua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Osana tätä opinnäytetyötä suunniteltiin kattava 41-sivuinen koulutuspaketti (liite 33), joka esitellään työhyvinvointiin liittyvässä webinaarissa. Tästä koulutusmateriaalista on varmasti iloa ja hyötyä monelle organisaatiolle. Lisäksi opinnäytetyön tulokset lähetetään 342 henkilölle, jotka erikseen tilasivat ne itselleen.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja oppimisprosessin arviointia

Tutkimuksen reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tätä voidaan pitää hyvänä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 152–153.) Mittauksen luotettavuutta arvioidaan sekä valideetin että reliabiliteetin kautta. Näistä näkee käytettävän termejä pätevyys, luotettavuus tai toistettavuus, mutta itseasiassa luotettavuus on laajempi käsite kuin reliabiliteetti ja toistettavuus on liian suppea. (Vehkalahti 2014, 40.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tutkijan pohtia monia eri asioita. Tutkittiinko sitä, mitä pitikin tutkia, eli valittiinko perusjoukko oikein ja otosmäärä huolellisesti perusjoukosta. Entä oliko otokseen sisältyviä perusjoukon ominaisuuksia riittävästi ja ne olivatko ne kooltaan riittäviä mitattavaksi? Oliko tutkimuksen kohderyhmään soveltuva otantamenetelmä ja aineiston keräämistapa oikeanlainen. Valittiinko analyysimenetelmä, jolla oli mahdollista saada merkittävää tietoa tutkittavasta asiasta ja oliko mitattavat asiat määriteltä yksiselitteisesti ja täsmällisesti? (Vilkkä 2007, 154) Systemaattista otantaa käytetään perusjoukkoon, joka on ominaisuuksiensa perusteella satunnaisessa järjestyksessä tai perusjoukossa ei ilmene jaksoittaista vaihtelua. Tällaisia ovat mm. asiakasrekisterit ja aakkosjärjestyksessä olevat luettelot. (Vilkkä 2007, 53.)

Jos pohditaan tutkimukseen valittua Bisnode-asiakasrekisteriä, tavoitettiin sitä kautta kustannustehokkaasti laaja, potentiaalinen vastaajajoukko (N = 11865). Rekisterin kautta saatiin kyselyyn iso vastaajamäärä (N = 787), mikä takasi tavoitellun esimiesotoskoon (N = 300). Näin ison otoskoon saaminen muilla keinoin olisi ollut vaikeaa. Kyselomake suunniteltiin niin, että sen rajaavat kysymykset olivat heti lomakkeen alussa. Tavoitteena oli varmistua siitä, että kyselyn perusjoukosta saatiin riittävän laadukas. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset haluttiin erottaa toisistaan ensimmäisen kysymyksen avulla: "Toimitko esimiehenä nykyisessä tehtävässäsi (Kyllä/Ei) ?" Tämän jälkeen haluttiin varmistua siitä, että esimies kuului keskijohtoon kysymällä: "Onko sinulla omaa esimiestä, jonka tehtävänä on ohjata tai johtaa sinun työtesi (Kyllä/ Ei - olen toimitusjohtaja, yrittäjä, CEO tms.)." Tämän perusteella kyselystä karsiutui 26 vastaajaa pois. Seuraavan kysymyksen kautta haluttiin varmistua, että tutkimuksen vastaajat olivat tehneet etätöitä. Etätöyötermi avattiin tässä kohtaa, jotta jokainen vastaaja ymmärsi mitä tällä tarkoitettiin. Tämän kysymyksen kautta saatiin poistettua 29 ihmistä, jotka eivät olisi kuuluneet perusjoukkoon. (Liite 2)

Nollahypoteesista puhutaan, kun tutkittavien ilmiöiden välillä ei esiinny ennakoitua suhdetta tai eroavaisuudet johtuvat otantaan liittyvästä satunnaisvaihtelusta (Vilkkä 2007, 25).

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli tulosten pysyvyyttä toisesta mittauksesta toiseen - eli toistettavuutta (Vilkka 2007, 149). Jos pohditaan tämän tutkimuksen luottavuutta hypoteesien sekä toistavuuden kannalta, voidaan sitä pitää hyvänä. Kyselytutkimus on toistettavissa sellaisenaan uudestaan. Lisäksi tehdyt hypoteesit työn voimavarojen vaikutuksesta työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin osoittautuivat paikkansapitäviksi. Lisäksi jokaisen hypoteesin riskitaso eli p-arvot (sig.) alittivat 0,05 raja-arvon ja niiden riippuvuuksia voidaan pitää tilastollisesti jopa erittäin merkitsevinä ( $< 0,001$ ) (Heikkilä 2014, 135).

Jos pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tulee tutkijan myös arvioida, oliko tutkimuskysymykset kansantajuisia? Oliko kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja tutkittavan asian kannalta oikea määrä? Oliko mielipiteille ja asenteille omat selkeät kokonaisuudet ja esitettiinkö käyttäytymistä koskevat kysymykset ymmärrettävällä tavalla? Testattiinko lomake ennen lähettämistä ja valittiinko kohderyhmän tavoitettavuuden kannalta sopivin tutkimusajankohta? Toteutettiin tutkimusprosessi huolellisesti ja rehellisesti? (Vilkka 2007, 154) Tutkimuslomake esilähetettiin useita kertoja, minkä avulla testattiin lomakkeen vastauspiisuus (noin 10 minuuttia) sekä esimies-työntekijä-väittämien sekä rajaavien kysymysten toimivuus. Näiden avulla minimoitiin mahdolliset riskit. Myös Webropol-kyselylomakkeen suunnitteluun käytettiin aikaa. Kysymykset pyrittiin muodostamaan kansantajuisiksi ja ne testattiin kolmella esimiehellä ennen niiden lopullista muotoa. Tämän perusteella mm. luovuttiin esihenkilö-sanan käytöstä ja päädyttiin toistaiseksi yleisempään esimies-sanaan. Lisäksi tärkeimmät termit - työhyvinvointi ja etätyö - avattiin kaikille vastaajille ennen vastaamista, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi nämä termit varmasti samalla tavalla. Kysymysten esittäminen jaoteltiin teemoittain, jotta niihin vastaaminen oli loogista: taustakysymykset, organisaation antama tuki, työn hallinta, johtaminen (esimiestyö), työyhteisön antama tuki sekä työhyvinvoinnin väittämät. Lisäksi kysymysten muotoiluissa pyrittiin käyttämään määrämuotoisia, standardoituja väittämiä, kuten Työhyvinvoinnin tikkataulu -kysymyksiä (liite 5) sekä työn imun -väittämiä (liite 6). Lisäksi työn imun tulosten tulkinnessa hyödynnettiin TTL:n tutkimusten kautta saatuja raja-arvoja, jotka olivat muodostuneet yli 16 000 vastauksen perusteella (liite 7). Tutkimuksen saattamisessa kentälle kiirehdyttiin, koska kesälomakausi olisi alkanut kesäkuussa ja riittävän otoksen saaminen olisi ollut hankalaa. Lisäksi toukokuussa toimistoille paluuta ei ollut vielä tapahtunut merkittävässä määrin valtakunnallisen etätyösuosituksen ollessa voimassa.

Mielipiteet ja ajatukset kerättiin erikseen avointen kysymysten kautta, jotta ne pystyttiin selkeästi erottelemaan muusta aineistosta. Webropolista pystyi ajamaan Excelit ja siirtämään aineistot suoraan SPSS-ohjelmaan. Datat siirrossa ja SPSS:n ohjelman analysoin-

tivaiheen alkuvaiheessa höydynnettiin Haaga-Helian lehtori Pirjo Saarasen asiantuntijuutta. SPPS-ohjelma ei ollut tutkijalle riittävän tunnettu etukäteen, minkä vuoksi asiantuntijan hyödyntäminen aineiston alkuanalyysivaiheessa oli välttämätöntä. Tutkijana olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman neutraalisti saatuja tuloksia numeroiden ja korrelaatioanalyysien avulla, enkä ole vääristänyt vastauksia vastaamalla itse kyselyyn. Avoimet kysymykset ryhmiteltiin työhyvinvoinnin pääteemoihin, ja näiden otosmäärää (n=241) voidaan pitää hyvänä. Avoimet vastaukset olivat asialliset, eikä niissä ilmennyt yhtään kritiikkiä tai arkaluontoista seikkaa, mikä olisi pitänyt ottaa huomioon. Lisäksi tämän tutkimuksen avulla luotiin arvokasta tietoa esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta etätöön pitkittyessä yli vuodella. Lisäksi tutkimus tuotti arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat eniten esimiesten työhyvinvointiin ja mihin asioihin organisaatioiden tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa hybridityön stabilisoituessa uudeksi työskentelymuodoksi.

Tutkimusraportin data kerättiin ja esiteltiin niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa jälkikäteen. Data kerättiin anonymisti sekä arvontalomakkeen vastaaminen tapahtui erillisen lomakkeen kautta. Tietoturva-asiat huomioitiin koko tutkimuksen ajan, ja tutkimus- ja arvontatietoaineisto siirrettiin vain kerran tutkijan omalle tietokoneelle, mihin pääsyoikeus oli vain tutkijalla koko prosessin ajan. Tämä tutkimus oli täysin vapaaehtoinen ja täysin anonymiä, mikä mahdollista rehellisen itsearviointin omaan työhyvinvointiin liittyvistä väittämistä. Lisäksi saatekirjeessä avattiin avoimesti tutkimuksen tarkoitus, jotta kukin tiesi etukäteen, millaisesta teemasta on kysymys.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten yleistä rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta, tulosten tallentamisessa, esittämisessä että tulosten arvioinnissa. Tutkijoiden tulee ottaa huomioon mm. muiden tutkijoiden työt ja saavutukset esimerkiksi noudattamalla asianmukaisia lähdemerkintöjä ja viitteitä. Lisäksi tutkijan tulee huolehtia, että tarvittavat tutkimusluvut, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä käyttöoikeuksia koskevat kysymykset ovat kaikkien osapuolten kesken selvät. (Varantola 2013, 3) Tutkijan omat tulkinnat perustuvat numeerisiin tietoihin ja korrelaatiolaskelmiin. Uusia näkemyksiä ja suosituksia on johdettu saadusta kvantitatiivisesta aineistosta, mitä on peilattu luettuun teoriaan. Hyvää tutkimustapaa on pyritty noudattamaan merkitsemällä lähde mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen osallistujille annettiin poikkeuksellisen paljon vapauksia: ainoastaan taustakysymykset ja rajaavat kysymykset olivat pakolliset, muuten vastaajat pystyivät olla vastamatta väittämiin halutessaan. Lisäksi kukin vastaaja pystyi milloin tahansa keskeyttämään kyselyyn vastaamisen. Vastausmäärän perusteella vastauskatoa ei tapahtunut juuri yhtään kyselyn aikana, vaan otosmäärä

pysyi hyvänä kaikkien kysymysten kohdalla. Myös avoimiin kysymyksiin vastattiin todella aktiivisesti, kun etätyön kehittämiseen ja vinkkejä hyvistä käytänteistä tuli satoja (N = 305). Tämä tutkimustyön analyysi on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman kattavasti ja neutraaleja ilmaisuja käyttäen. Ainoastaan omissa tulkinnoissa ja johtopäätöksissä tutkija on ottanut vapauksia vapaamaan kielelliseen ilmaisuun ja omiin tulkintoihin. Tässäkin on pyritty selkokieliisyyteen ja siihen, että omat mielipiteet on aina peruteltu tutkimusdatan tai teorian kautta. Tutkimusdatan omistaa ainoastaan tutkija, eikä käytettävissä ole ollut erillistä rahoittajaa. Arvontapalkinnot tutkija hankki omakustanteisesti ja niiden arvo pidettiin maltillisena.

Tutkimuksen laadukkuutta heikentää muutama seikka. Viimeinen avoin kysymys: "Haluaisitko sanoa jotain etätyöhön tai työhyvinvointiin liittyen? Voit jakaa esim. työpaikkasi hyvän käytännön tai antaa oman vinkin. (vapaaehtoinen)" Tämän kysymyksen muotoilu olisi pitänyt tehdä toisin ja jättää viittaamatta omaan organisaatioon. Ainoastaan yhdessä vastauksessa mainittiin työnantajan nimi, minkä vuoksi vastaus hävitettiin tutkijan Excelistä. Standardoitujen kysymysten muotoiluun oli saatettu lisätä etä-sana, jotta kysymys varmasti kohdentuisi etätyöpaikkaan. Lisäksi Hakasen työn imu väittämää oli korjattu: "Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä *lähteä* töihin" muotoon "Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt". Jälkimmäinen kysymys muotoilu sopii paremmin hybridityön maailmaan, ja alkuperäinen muotoilu viittaa liikaa fyysiseen lähtemiseen työnantajan tarjoamaan toimitilaan. Lisäksi joidenkin väittämien muotoilu oli epäonnistunut, kun kysymyksen asettelussa kysyttiin kahta eri asiaa. Tällöin tutkijan ja vastaajan on hankalaa erottaa, kumpaa asiaa tutkitaan tai kysytään. Tästä esimerkkinä on kysymys: "Saan työyhteisöni jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätyön aikana.". Vastaajan on mahdotonta tietää, arvioidaanko tässä tietoa vai tukea, eikä tutkija voi jälkikäteen tätä enää tarkentaa. Tämän vuoksi tämän väittämän muotoilu oli huono, eikä väittämän tuloksia voida pitää luotettavina. Sen perusteella voidaan korkeintaan verrata eroavaisuuksia verrokkiryhmään tai taustamuuttujiin. Myös vapaamuotoisten virtuaalisten tapaamiset - väittäjä olisi pitänyt kysyä molemmilta ryhmiltä samanaikaisesti, jotta vastauksia olisi voinut vertailla keskenään ja sisällyttää väittämän työyhteisön summamuuttujaan. Opinnäytetyöprosessin näkökulmasta tutkijan olisi kannattanut käyttää enemmän aikaa kysymysten muotoiluun, jotka eivät olleet standardimuotoisia. Aikataulupaine ja kvantitatiivisen tutkimusprosessin osaamattomuus näkyi tässä kohtaa. Myös opinnäytetyön kieliasun tarkistamiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa.

Lisäksi aineistoon ei tehty vinoumalaskelmia tai faktorianalyysia, minkä avulla voidaan selvittää, millä muuttujilla on keskenään samansuuntaista ja samankaltaista vaihtelua ja sitä, mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia (Tähtinen ym. 2011, 168). Faktorianalyysin



edellytyksenä on se, että saatu aineisto on riittävän suuri ja havaintoja on vähintään 500 (Nummenmaa 2011, 407). Esimiesten otoskoko jäi alle viidensadan, minkä vuoksi faktori-analyysiä ei tehty. Tämä saattaa heikentää summamuuttujien luotettavuutta. Toisaalta tutkijalla ei olisi ollut riittävää osaamista tehdä tätä itsenäisesti.

Verkkokysely saattoi olla pitkä, mikä on saattanut heikentää vastaajien keskittymiskykyä ja intoa lukea väittämät huolellisesti. Toisaalta vastaajakatoa ei nähty tutkimuskysymysten otoskoon perusteella, vaan se pysyi koko vastaamisprosessin ajan hyvänä (vastaajilla oli mahdollisuus olla vastaamatta väittämiin). Eroa ensimmäisen vapaaehtoisen väittämän (kysymys nro 10) ja viimeisen väittämän (kysymys nro 23) vastaajamäärän kesken oli sekä esimiesten että työntekijöiden kohdalla vain yksi vastaaja vähemmän. Lisäksi muuttaman kategorian kohdalla oli muutaman vastaajan ero, mikä saattoi johtua siitä, ettei kysymys ollut vastaajan mielestä relevantti.

Esimiehiä oli 51 % yksityisellä työnantajalla ja työntekijöitä oli yksityisellä puolella suhteellisesti vähemmän. Työntekijöiden vastauksissa korostui julkisen sektorin organisaatiot. Lisäksi työntekijöiden vastausten osalta naisen osuus (81 %) kasvoi merkittävästi isommaksi kuin miesten (19 %), minkä vuoksi työntekijöiden vastauksiin tulee suhtautua kriittisemmin. Esimiesten vastaajaprofiilia voidaan pitää tämän osalta tasalaatuisempana: 41,5% miehiä, 58,2 % naisia sekä muu 0,3 %. Tosin tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 palkansaajista esimiestehtävissä toimi 36 prosenttia naisista ja 46 prosenttia miehistä (Sutela ym. 2019, 169). Tässä tutkimuksessa naisten osuus korostui hieman ns. normaali esimiesjakaumaan nähden.

Oppimisnäkökulmasta opinnäytetyön tekeminen on ollut yksi kiinnostavimmista projekteista. Ennen kaikkea empiirinen osuus ja kvantitatiivisen tutkimusosuuden saattaminen loppuun osoittautui yllättävän isoksi kokonaisuudeksi. Jälkikäteen on helppo todeta, että opinnäytetyön olisi voinut rajata vieläkin tarkemmin ja perehtyä vaikka yhteen työn voimavaraan syvällisemmin. Mutta toisaalta jatkotutkimusten ja organisaatioiden kannalta oli tärkeää tietää, mikä näistä voimavaroista vaikuttavat eniten hyvinvointiin ja missä tekijöissä oli eniten kehitettävää. Projekti ja aihe itsessään olivat niin mielenkiintoiset, että koettu työn imu - etenkin työhön uppoutuminen ja sitoutuminen - vei mennessään. Lisäksi tutkija on tyytyväinen kehittämäänsä työhyvinvointimalliin (kuvio 19). Tämä pohjautuu aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin tuoden esille uudenlaista ja ainutkertaista ymmärrystä siihen, miten esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää voimavarakeskeisesti etätöiden aikana. (vrt. Manka 2011, 73; Manka & Manka 2016, 70)

## 6.2 Johtopäätökset

COVID-19-pandemian seurauksena yli miljoona suomalaista siirtyi ennennäkemättömällä vauhdilla etätöihin keväällä 2020 (Ruohomäki 2020). Etätöiden määrä on kasvanut merkittävästi pandemian myötä ja lainsäädäntö ei ole pysynyt muutosvauhdin mukana. Miten varmistetaan työntekijöiden työturvallisuus, terveys, työaika, yksityisyys ja etätöistä syntyvät kustannukset? Samalla myös johtamisen tulisi uudistua. (Eurofound 2020a, 69) Koska etätö on ilmiönä vielä kovin tuntematon, tulisi organisaatioiden olla aktiivisempia tutkimaan etätöiden haitallisia vaikutuksia ja pyrkiä ennaltaehkäisemään mahdollisia piileviä riskejä. (Popovici & Popovici 2020, 471). Samanaikaisesti on syntynyt uudenlaisia työhyvinvointia heikentäviä riskejä, joiden tunnistaminen on entistä haastavampaa etätöiden luonteen vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin löytämään vastauksia yllä oleviin huoliin esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön neljän eri prosessivaiheen tavoitteeksi asetettiin seuraavat asiat: kartoittaa esimiesten työhyvinvoinnin nykytila, selvittää etätöihin vaikuttavien voimavarojen saatavuus viimeisen 12 kuukauden ajalta sekä niiden kehitystarpeet että vaikutus esimiesten työniloon ja työhyvinvointiin. Tavoitteena oli löytää riittävän yleistettäviä ja konkreettisia keinoja ja hyvinvointitekijöitä, joihin erilaisten organisaatioiden olisi helppo tarttua kehittäessään esimiesten henkilöstökokemusta vastaamaan paremmin etätöitä ja -johtamista. Psykologista sopimusta tulee tarvittaessa tarkentaa ja muuttaa niin, että se vastaa paremmin etätöissä syntyneisiin tarpeisiin. Ruotsalaisen & Kinnusen (2009, 120) mukaan uusi psykologinen sopimus voi johtaa parempaan työn imuun, elämäntyytyväisyyteen sekä vähentää työnvaihtoaikaita.

### Pohdintaa ja johtopäätökset työhyvinvoinnin nykytilasta

*Enemmistö esimiehistä voi hyvin, mutta osassa työhyvinvoinnin ulottuvuuksissa on havaittavissa polarisoitumista. Esimiehet kokivat keskimääräistä useammin omistautumista ja työssä uppoutumista. Fyysinen rasittuneisuus ei ollut merkittävästi kohonnut, mutta noin viidennes esimiehistä voi huomattavasti huonommin henkisen rasittuneisuuden ja työhyvinvoinnin suhteen - myös koettu tarmokkuus oli kohtalainen. Esimiehet eivät juurikaan harkinneet nykyisestä työtehtävästään luopumista ja he olivat tyytyväisiä työhönsä. Lähes kaikki esimiehet kokivat työnsä merkityksellisenä. He näkivät tulevaisuutensa optimistisesti, olivat toiveikkaita pärjäämisensä suhteen sekä sinnikkäitä haasteellisissa tilanteissa että luottivat itseensä asettaessaan tavoitteita työlleen. Hyvä psykologinen pääoma korreloi esimiesten hyvän työn imun kanssa. Verrokkiryhmään, eli työntekijöihin verrattuna, esimiehet voivat lähes kaikilla mittareilla paremmin. Etenkin koettu työn merkityksellisyys, sitoutuneisuus, omistautuneisuus sekä työhön uppoutuminen olivat merkittävästi työntekijöiden tuloksia*

*korkeammat. Ainoastaan työn henkinen rasittavuus oli esimiehillä hieman korkeampi. Tätä voi selittää liiallinen uppoutuminen sekä etätyöpäivän intensiivisyys, minkä aikana ei juurikaan pidetä taukoja.*

Jos tämän tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja vedetään johtopäätöksiä, voidaan sanoa, että esimiesten työhyvinvointi on kohtalaisen hyvä. Enemmistö on tyytyväinen työhönsä, eikä työn imussa ei ole tapahtunut romahdusta. Vahva psykologinen pääoma ylläpitää keskimääräistä korkeampaa omistautumista ja uppoutumista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että esimiesten työhön uppoutumisen tunne on yleistynyt merkittävästi. Suurin osa esimiehistä tunsu uppoutuvansa töihinsä vähintään useita kertoja viikossa. Tätä tulosta voidaan pitää poikkeuksellisenä, varsinkin jos tätä vertaa Työterveyslaitoksen työn imun prosenttiosuuksiin ja keskiarvoihin (vrt. Hakanen 2009, 34, 37). Aikaisempien TTL:n tutkimusten mukaan 59,6 % johdosta kokee useammin kuin kerran viikossa työnimua ja kerran viikossa kokevien osuus on 25,5 % (Hakanen 2009, 40). Tämän tutkimuksen vähintään useita kertoja viikossa kokevien esimiesten osuus oli 68,5 %, mikä tarkoittaa sitä, että työn imua kokevien esimiesten osuus on kasvanut merkittävästi.

Esimiehet kokevat keskimääräistä enemmän omistautumista, mikä mukailee TTL:n keski johdon esimiesten keskiarvoja (Hakanen 2009, 37). Omistautumisen tunnetta voi selittää vahva työn merkityksellisyys, mikä näkyy myös sitoutumisena - vain noin kymmenes esimiehistä harkitsee omasta esimiestehtävästä luopumista. Tämä poikkeaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumisesta. Heistä peräti yli neljännes olisi valmis luopumaan nykyisestä työtehtävästään. Työntekijät eivät myöskään koe omaa työtään yhtä merkityksellisenä. Työntekijöiden taustassa korostui julkinen sektori (esimiehillä yksityiset työnantajat) ja enemmistö oli naisia. Nämä voivat vaikuttaa vastausten erilaisuuteen. Työterveyslaitoksen (2021) uusimman tutkimuksen mukaan eroaikkeet ovat lisääntyneet pandemian myötä julkisella sektorilla. Eroaikkeet olivat korkeammat kesällä 2021 kuin loppuvuonna 2019, kun taas yksityisellä sektorilla eroaikkeet olivat palautuneet kesällä 2021 koronaa edeltävälle tasolle. (Työterveyslaitos 2021.)

Esimiesten kokema tarmokkuus on kohtalaisella tasolla. Työpäivien intensiivisyys (taukojen puute, koettu henkinen rasittavuus) voi vaikuttaa tarmokkuuden tunteeseen ja toisaalta myös lisätä uppoutumisen tunnetta. Hakasen ja Kaltiaisen (2021a, 15) tutkimuksen mukaan 45 % etätyöntekijöistä sanoi, että työpäivän aikana on vähemmän taukoja kuin aikaisemmin ja 36 % arvioi, että työkavereilta saatava tuki oli vähentynyt etätyön aikana. Tarmokkuuden keskiarvo mukailee aikaisempia keski johdon tuloksia (Hakanen 2009, 37).

Pandemian ja lisääntyneen etätyön seurauksena työn imu on pysynyt hyvällä tasolla ja siinä on tapahtunut jopa kasvua 50 % vastaajista (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 420–421.) Työterveyslaitoksen testien mukaan naiset kokevat keskimäärin enemmän työn imua kuin miehet ja paras tilanne on hallinnollisissa johtotehtävissä (Työterveyslaitos 2020). Tämä tutkimus tukee aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että ylemmät toimihenkilöt (esimiehet) ja naiset kokevat enemmän työn imua. Tutkimus tuo uutta näkemystä siihen, että *uppoutumista koetaan yhä herkemmin etätyön aikana*. Tämä saattaa johtua myös siitä, että työpäivien luonne on muuttunut intensiivisemmiksi ja työn hallintaan vaikuttavaa tukea on saatavilla vähemmän (esimies, etätyöohjeet, taukojen puute).

Työn imua nostattavana tekijä on tutkimusten mukaan hyvä resilienssi ja asenne siitä, että selviää työssä esiintyvistä haasteista (Mäkikangas ym. 2020, 421). Tutkimusten mukaan työn imun ja työn voimavarojen korrelaatio on sitä vahvempi mitä korkeammat vaatimukset ovat tai mitä enemmän muutoksia tulee vastaan työelämässä (Hakanen 2011, 107–108).

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat yllä olevia tutkimustuloksia. Esimiesten hyvää työn imua pitää yllä vahva psykologinen pääoma. Suurin osa esimiehistä kokee itsensä toiveikkaaksi ja kokee pärjäävänsä työssään hyvin. Optimistisuus tulevaisuuden suhteen on hyvä, ja itseluottamus on suorastaan erinomainen. Lähes kaikki esimiehet eivät mielestään luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa, mitä voidaan pitää organisaatioiden kannalta erittäin positiivisena ilmiönä - varsinkin näin isossa muutostilanteissa kuin pandemia-kriisi. Myös työntekijöiden psykologinen pääoma hyvä. Ainoastaan heidän uskonsa tulevaisuutensa suhteen on esimiehiä heikompi. Myös pandemian tuomamuutostilanne näyttää kasvaneena työn imua - omistautuminen ja uppoutuminen ovat keskimääräistä korkeammalla tasolla.

Jos pohditaan työhyvinvoinnin nykytilaa ja indikaattoreita, mihin organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota, niin ne ovat: liiallinen uppoutuminen sekä osalla henkinen kuormittuneisuus sekä heikko työhyvinvointi. Joka viides esimies kokee etätyöpäivänsä henkisesti rasittavalta ja on tyytymätön työhyvinvointiinsa. Fyysisen rasittuneisuuden tilanne ei ole yhtä huono, kun vain reilu kymmenes kokee etätyöpäivänsä fyysisesti rasittavilta.

## **Pohdintaa ja johtopäätöksiä työn voimavarojen riittävydestä, vaikutuksesta sekä kehitystarpeista**

*Jos tämän tutkimuksen tuloksia vielä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja vedetään johtopäätöksiä, voidaan todeta, että kaikilla työn voimavaroilla oli vaikutusta työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Etenkin työyhteisön tuella ja työn hallinnalla oli iso vaikutus esimiesten kokemaan työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tehdyt hypoteesit osoittautuivat osittain oikeiksi - ainoastaan lähiesimiehen tuki osoittautui luultua pienemmäksi, kun organisaatio- ja työyhteisötuki ja työn hallinnan vaikutus olivat isommat. Työyhteisön ja esimiehen tuki eli sosiaalinen pääoma vaikutti enemmän työhyvinvointiin kuin työn hallinta, mutta näiden eroavaisuus oli pieni. Enemmistön mielestä tärkeimmät kehittämistä kaipaavat asiat olivat etätyöpäivän intensiivisyys, työergonomia, välittävä johtajuus sekä yhteisöllisyys. Työntekijöiden kehittämistarpeet rajattiin tästä opinnäytetyöstä pois.*

Työn vaatimusten ja työn voimavaramallin mukaan työn voimavarat ovat yhteydessä työntekijöiden kokemaan työn imuun (Hakanen 2004, 290). Tämän tutkimuksen mukaan asia on juuri näin. Kaikilla työn voimavaroilla on yhteys työn imuun, mutta myöskin työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Tarjolla olleet työn voimavarat ovat olleet etätyön aikana kohtalaiset, eikä organisaation, lähiesimiestyön, työyhteisötuen tai työn hallinnan tuen välille muodostunut merkittävää eroavaisuutta. Organisaation antama tuki on ollut etätyön aikana vähäisin. Toisaalta lähiesimiestuki ja työyhteisön antama tuki olivat lähes yhtä suuret keskiarvoiltaan. Etätyön hallinta ja työn kannustearvo on toiminut työn voimavaroina hieman paremmin.

**Organisaatiotuki vaikuttaa positiivisesti työn iloon ja työhyvinvointiin.** Tuen saatavuudessa on monia kehitettäviä tekijöitä, mutta osa niistä on kunnossa. Esimerkiksi tekniset laitteet ja sovellukset työn tekemiseen koetaan olevan asia, missä ei ollut suurempia puutteita. Suurimmat epäkohdat liittyvät palveluihin, joiden avulla taattaisiin parempi henkinen jaksaminen, työergonomia sekä ja oma osaaminen etätyöhön ja -johtamiseen. Yli 40 % ei ole saanut riittävästi palveluja henkiseen jaksamiseen. Myös kouluttaminen on unohtunut etätyön aikana: yli 60 % ei ole saanut koulutusta etäjohtamiseen tai virtuaaliseen fasilitointiin ja osallistamiseen. Tämä näkyy mm. siinä, että etätyöpalavereiden tunnelma koetaan innottomana ja energiatasot matalana. Esimiehille ja työyhteisön jäsenille on epäselvää, miten ihmisiä ylipäänsä voisi osallistaa virtuaalisissa palavereissa. Etäjohtajuus on selkeästi vielä kovin uusi asia, mikä vaatii vielä organisaatioilta pohdintaa, miten sitä tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin kaikkien työntekijöiden tarpeisiin. Etäjohtamisen osaamattomuus näkyy myös siinä, ettei suurin esimiehistä tai työntekijöistä näe omaa

lähiesimiestään virtuaalisesti etätöön aikana – säännönmukaisia tapaamisia ei vain ole sovittu. Esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin voitaisiin vaikuttaa antamalla koulutusta etäjohtajuuteen sekä fasilitointitaitoihin.

Enemmistön mielestä työnantajien tulisi panostaa enemmän joustavan työkuulttuurin kehittämiseen, tarjota enemmän palveluita henkisen jaksamisen tueksi (stressinhallinta, mindfulness yms.) sekä tarjota koulutusta etäjohtamiseen ja osallistaa pohtimaan tulevaisuuden työn tekemiseen (hybridityön määrä). **Myös työergonomian kehittämistarve nousi esille pohdittaessa asiaa, mikä parantaisi eniten työhyvinvointia etätöön aikana - tämä oli toiseksi suosituin kehittämisalue.**

Työnantajilla on työturvallisuuslainmukainen velvollisuus selvittää ja tunnistaa etätöystä, työtilasta ja työoloista aiheutuvat haitat ja vaarat. Etenkin näyttöpäätetyöstä on annettu erillinen ohje haitallisen fyysisen ja henkisen kuormituksen hallintaan Valtioneuvoston toimesta. (Näyttöpäätetyö 2014, 3.) Kysymys kuuluu, toteutuuko Valtioneuvoston ohje, jos yli kolmannes esimiehistä ja yli puolet työntekijöistä sanoo, ettei ole saanut riittävästi tukea hyvään työergonomiaan. Työnantajan ergonomiatuen sekä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin väliltä löytyi hienoista korrelaatiota, mutta tätä tulosta ei voida pitää riittävän vahvana.

Päivi Rauramon (2009) mukaan työntekijöiden perustarpeita voi ajatella Maslowin tarvehierarkian kautta. Tämän mukaan työhyvinvointiportaiden alimmalla tasolla on ns. psykofyysiset perustarpeet, kuten työn kuormitus, työruokailu ja toisella tasolla on turvallisuuden tarve, kuten työsuhteen vakaus tai työergonomia. (Rauramo 2009, 3-4.) Näyttää siltä, että osalla esimiehistä ja etenkin työntekijöistä ei täyty etätöön perustarpeet, kuten hyvä työergonomia, työn kuormittavuus tai taukojen pitäminen työruokailun osalta. Osa organisaatioista on unohtanut työergonomiatuen tyystin - kolmannes esimiehistä ja yli puolet työntekijöistä kokevat saadun tuen riittämättömänä. Tämä on selkeästi asia, joka jakaa mielipiteitä. Osalla työergonomia on kunnossa, mutta merkittävä osa kokee siinä puutteita. Tämä nousikin toiseksi suosituimmaksi kehityskohteeksi pohdittaessa kaikista tärkeintä kehitettävää asiaa. Myös etätöohjeet voisi olla selkeämmät ja työkuultuuria tulisi muuttaa joustampaan suuntaa mm. sen suhteen, voiko työntekijä itse päättää missä ja milloin tekee työtään.

Organisaatiot eivät ole viestineet riittävän selkeästi pandemian jälkeisestä työn tulevaisuudesta. Huono viestintä tulevaisuudesta on vaikuttanut työntekijöiden uupumiseen. (Alexander ym. 2021, 6.) Myös tämän tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työn pohtiminen kaipaa selvennystä ja yhteisen tahtotilan luomista. Yli 40 % esimiehistä ja yli 50 % työntekijöistä

kijöistä sanoi, ettei oma työnantaja ole osallistanut pohtimaan pandemian jälkeistä työelämää. Osallistaminen tulevaisuuden työelämän pohtimiseen ei tämän tutkimuksen mukaan vaikuta koettuun työhyvinvointiin merkittävässä määrin.

Tulevaisuudessa työntekijät haluavat organisaatioiden panostavan enemmän joustavuuteen, kilpailukykyiseen etätyöskentelykorvaukseen sekä työhyvinvointiin. Organisaatioilta odotetaan monenlaista tukea, kuten selkeitä työaika- ja dokumentointiohjeita, virtuaalisia yhteistyövälineitä, pieniä tiimitapaamisia yhteishengen kohottamiseksi, koulutusta digitaalisiin työvälineisiin sekä rahallista tukea kotitoimiston rakentamiseen. (Alexander ym. 2021,13)

Tämä tutkimus tukee täysin edellä tätä näkemystä. Myös joustavamman organisaatiokulttuurin kehittäminen nousi tässä tutkimuksessa esille. Esimiehet kaipaavat valinnanvapautta työnteon paikan ja -ajan osalta. Paluuta entiseen tuskin on enää olemassa.

Tutkimusten mukaan enemmistö työntekijöistä harkitsi nykyisen työnsä jättämistä COVID-19-pandemian jälkeen, jos heille ei tarjottaisi joustavuutta valita itse, missä ja milloin he voivat työskennellä. (Alexander ym. 2021, 9). Työnantajien ja työntekijöiden välille on syntynyt ns. "hybridiparadoksi", missä työntekijät kaipaavat enemmän vapautta ja joustavuutta, mutta yhä useampi kaipaa enemmän sosiaalisia yhteyksiä, minkä vuoksi esimiehen rooli nousee entistä tärkeämmäksi hybridityön maailmassa. (Microsoft 2021) Tämä tutkimus tukee tuota hybridiparadoksia: esimiehet kaipaavat oman lähiesimiehen tukea, palautetta, kiinnostusta ja aktiivisempaa roolia, mutta kaipaavat samalla enemmän vapautta valita itse oman työnteon paikka ja aika. Kaikki tämä vaatii avointa keskustelua, etäjohtajuuden opettelua sekä psykologisen sopimuksen kirkastamista, jotta esimiesten työnilo ja työhyvinvointi ei vaarannu tulevaisuudessa.

**Lähiesimiestuki vaikuttaa esimiesten työniloon ja työhyvinvointiin.** Hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ovat mm. luottamus, arvostus ja avoimuus (Vilkman 2016, luku Hyvän etäjohtamisen kulmakivet). Esimiesten tulee toimia aina harkiten, jotta tulee kohdelleeksi ja huomioineeksi työntekijöitään tasapuolisesti (Gerke 2006, 103). Tämän tutkimuksen perusteella lähiesimiehet (ns. etäjohtajat) ovat kenneet luomaan tunnelman, missä esimiehet kokevat luottamusta ja kannustusta itseohjautuvuuteen. Myös tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu on luonnistunut virtuaalisesti. Etätyön luonteesta ja vähäisestä etäjohtajuuskoulutuksesta huolimatta etäjohtajat ovat pystyneet luomaan alaisilleen – esimiehille – työympäristön, missä täyttyy luottamus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu. Reilu enemmistö (yli 80 %) oli sitä mieltä, oma lähiesimies osoittaa luottamusta ja halua hänen työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti.

Tehokas etäjohtaja ottaa huomioon tiimin sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä edistää eri tiimien välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Hyvät viestintätaidot, sopivat viestintävälineet ja positiivisen palautteen antaminen kuuluu hyvään etäjohtajuuteen. Etäjohtajien tulisi kommunikoida selkeästi, pystyä rakentamaan luottamusta ja hyödyntää teknologista mediaa. (Contreras ym. 2020, 6.) Autenttisessa johtajuudessa esimiehellä on kykyä innostaa ja saada ihmiset motivoituneiksi ottamalla huomioon yksilölliset tarpeet. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 25) Näyttää siltä, että työnantajien tulisi panostaa uudenlaisten johtamistapojen kouluttamiseen, minkä avulla etäjohtajuus voisi toteutua paremmin. Esimiehet kaipaavat lähiesimiehiltään aktiivisempaa välittämistä, vuorovaikutusta sekä huolenpitoa työssä suoriutumisesta ja hyvinvoinnista. Etätyöskentely ei tarkoita johtajuuden passivoitumista, vaan pikemminkin aktiivisempaa otetta. Ylipäänsä puhumalla hyvästä etäjohtajuudesta, voi organisaatio edistää asian tärkeyttä ja tietoisuutta. Etäjohtajuus vaatii normaalia proaktiivisempaa yhteydenpitoa ja kahdenkeskisiä tapaamisia. Nyt kun kohtaamisia ei synny huomaamatta työn tiimellyksessä, täytyy nämä erikseen järjestää ja aikatauluttaa.

**Oman lähiesimiehen tuki ja välittävä johtajuus nousi kolmanneksi suosituimmaksi kehityskohteeksi, kun esimiehet pohtivat tärkeintä etätyön kehityskohdetta oman työhyvinvointinsa kannalta.** Tämän tutkimuksen nojalla voidaan väittää, että työyhteisöjen etätyökäytänteet ja -ohjeet ovat osittain epäselvät, eivätkä esimiehet ole saaneet koulutusta etäjohtamiseensa tai virtuaaliseen fasilitointiin. Lopputumana on tilanne, missä esimiehet itsekkin ovat epävarmoja, miten ihmisiä saisi osallistettua aktiivisemmin virtuaalisissa palaverissa tai mitä uudenlainen johtamistapa oikein vaatii. Suosituksena organisaatioille voidaan antaa koulutuksen lisäämistä virtuaalisen kanssakäymisen tehostamiseksi, joko fasilitointi- tai etäjohtamiskoulutuksien kautta - varsinkin kun tällä on selkeä vaikutus työhyvinvointiin.

Etänä työskentelevän esimiehen on kyettävä käyttämään tietoteknisiä työkaluja, kuten yhteistyöohjelmistoja ja verkkoviestintätyökaluja tavoitteiden saavuttamiseksi (Flavian ym. 2019, 2). Noin kolmannes oli sitä mieltä, ettei oma lähiesimies osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työvälineitä tiiminsä osallistamisessa.

Esimiehiltä vaaditaan osaamista saada osallistujat orientoitumaan ja aktivoitumaan etäpalaverin aikana. Kameran pitäminen päällä edesauttaa viestin ymmärtämistä. Muita hyvän etäpalaveriprosessin tunnusmerkkejä ovat yhteisten pelisääntöjen sopiminen, palaverin tavoitteen kertominen ja aktiivinen osallistaminen sen aikana. (Sipponen–Damonte 2020, luku 4.) Lähes joka neljäs esimies oli sitä mieltä, ettei lähiesimies osaa luoda innostunutta



ja energisoivaa tunnelmaa virtuaalisissa palavereissa. Tämän vuoksi esimiesten ja työntekijöiden kouluttautuminen fasilitointiin voidaan nähdä yhtenä konkreettisena keinona saada enemmän irti virtuaalisista etätyöpalavereista.

Etäjohtajien on kyettävä arvioimaan työn tavoitteiden täyttymistä. Jotta tämä olisi ylipäänsä mahdollista, vaatii tämä esimiehiltä enemmän aikaa eli säännönmukaisia tapaamisia virtuaalisesti tai kasvotusten. (Bosua ym. 2013, 14–15) Etäesimiesten tulisi varata jokaisen työntekijänsä kanssa kahdenkeskistä aikaa, jotta varmistutaan yksilön työhyvinvoinnista, työssä suoriutumisesta sekä etätyön henkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta. (Paul ym. 2020, 70–71) Tässä etäjohtajuuden taidossa on vielä paljon kehitettävää - varsinkin kun tällä vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Enemmistö etäjohtajista ei ole sopinut kahdenkeskistä virtuaalista tapaamista, mikä toistuisi säännönmukaisesti. Tästä on seurauksena tunne, ettei etäjohtajan koettu olevan riittävän kiinnostunut työhyvinvoinnista tai suoriutumisesta etätyön aikana. Myös yli 40 % oli sitä mieltä, ettei etäjohtaja ole kiinnostunut työn tuloksista tai anna riittävästi palautetta. Myös viestintä voisi aktiivisempaa: noin 30 % esimiehistä sanoi, ettei lähiesimies viesti aktiivisesti etätyön aikana. Tämä kaikki näkyy myös sosiaalisen eristytymisen tunteena: yli neljännes esimiehistä ja yli kolmannes työntekijöistä koki olevansa sosiaalisesti eristyneitä muista työyhteisön jäsenistä etätyö aikana.

Tutkimuksen **ensimmäisen hypoteesin mukaan johtajuudella eli lähiesimiestyöllä** voidaan vaikuttaa eniten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin - jopa siinä määrin, että se olisi merkittävin työn voimavara. Hypoteesi osoittautui siltä osin vääräksi, että se oli vähiten vaikuttavin työn voimavaroista. Toisaalta ei voida kiistää, etteikö lähiesimiestuki vaikuttaisi myös työhyvinvointiin. **Välittävä johtajuus nousi kolmanneksi suosituimmaksi kehityskohteeksi pohdittaessa kaikista tärkeintä kehitettävää asiaa.** Lähiesimiestyössä haluttiin eniten kehittää nimenomaan välittävää johtajuutta: huolenpidon osoittamista työhyvinvoinnista sekä suoriutumisesta etätyön aikana. Tämä korreloi nimenomaan työtyytyväisyyden, työn imun ja työtyytyväisyyden kanssa. Toisena kehitettävänä asiana nousi virtuaaliset kahdenkeskiset tapaamiset ja kolmantena esimiehen aktiivisempi viestintä etätyön aikana. Eniten vaikutusta esimiesten työniloon ja työhyvinvointiin on nimenomaan sillä, että lähiesimies on kiinnostunut työntekijänsä työhyvinvoinnista ja työssä suoriutumisesta.

**Työyhteisön tuki vaikuttaa eniten esimiesten työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin - jopa enemmän kuin oman tiimin, esimiehen tai työn hallinnan tuki.**

Tutkimuksen toisen hypoteesin mukaan sosiaalisella pääomalla eli esimiehen ja työyhteisön tuella on vaikutusta työhyvinvointiin, jopa enemmän kuin etätyön hallinnalla, mikä

osoittautui paikkansa pitäväksi. Huomion arvoista on se, että johtajuuden vaikutus on kumminkin pienempi kuin työn hallinnan.

Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus rakentaa sosiaalista pääomaa, mikä on sekä yksilön että koko työyhteisön voimavara. (Manka 2011, 115-116.) Luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot ja toiminta toisen jäsenen parhaaksi lisäävät tätä aineetonta pääomaa (Manka 2011, 118). Työyhteisötuen määrässä on kehitettävää, vaikka enemmistö kokee tuen olevan jollakin tasolla riittävää. Työyhteisöissä on pääsääntöisesti luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri. Positiivisena seikkana voidaan huomioida myös se, että valtaosa esimiehistä saa riittävästi tietoa ja tukea työnsä tekemiseen. Esimiehet kokevat työyhteisön jäsenten olevan sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Tämä tulos poikkesi työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät kokeneet sitoutumisen olevan yhtä vahvaa. Yhtenä tärkeimpänä kehitettävänä asiana voidaan pitää yhteisöllisyyden rakentamista sekä sosiaalisen eristyneisyyden tunteen vähentämistä etätyön aikana. Tässä on kehitettävää sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa. Esimiehet tai työntekijät arvioivat, että myönteistä ja innostavaa palautetta voisi saada enemmän virtuaalisissa palaverissa. Myös jäsenten kyky innovoida ja ideoida virtuaalisissa palaverissa kaipaa kehittämistä. Eniten kehittämistä kaipaava seikka on panostaminen yhteisöllisyyden rakentamiseen etätyön aikana. Yli kolmannes esimiehistä on sitä mieltä, ettei siihen ole panostettu riittävästi. Yli neljännes esimiehistä kokee itsensä sosiaalisesti eristäytyneeksi etätyön aikana. Vapaamuotoisia keskusteluhetkiä on vähän - yli puolet työntekijöistä sanoo, ettei niitä juuri pidetä ja yli kolmannes esimiehistä myöntää, ettei juuri itsekään niitä pidä.

Esimerkiksi yhteiset palaverikäytännöt ja tiedonsaannin mahdollisuus ovat tärkeitä välineitä työyhteisen luottamuksen rakentamisessa. (Manka 2011, 119). Myös yhteisissä etätyön pelisäännöissä on selkiyttämisen varaa: yli neljäsosa esimiehistä kokee työyhteisön yhteiset käytännöt ja säännöt epäselviksi etätyön tekemiseen. Sähköpostisäännöt, palaverikäytännöt ja yhteiset viestintäkanavat kaipaavat selkiyttämistä.

**Yhteisöllisyyden rakentaminen nousi neljänneksi suosituimmaksi kehityskohteeksi, kun esimiehet pohtivat tärkeintä etätyön kehityskohdetta oman työhyvinvointinsa kannalta.** Lisäksi työnantajilta odotetaan toimenpiteitä selkeiden, yhteisten etätyön pelisääntöjen kirkastamiseen, työyhteisön yhteishengen nostatukseen sekä työyhteisön jäsenten kyvykkyyteen innovoida ja ideoida virtuaalisesti. Etätyön jatkuessa jo toista vuotta on monelta organisaatiolta unohtunut se tosiasia, että yhteisöllisyyteen täytyy panostaa - myös etätyön aikana. Tuen saaminen omalta tiimiltä, esimieheltä tai työyhteisön jäseniltä on vaikeampaa. Vapaamuotoisia tilaisuuksia on yhä vähemmän, ja moni työnantaja on

laittanut yhteiset kokoontumiset jäihin. Koska aikaa kuluu, eikä sosiaaliset tarpeet täyty, työnantajien tulisi pohtia uudenlaisia tapoja osallistaa ihmisiä. Myös pienimuotoisia, kahdenkeskisiä tapaamisia olisi hyvä miettiä esimies-alaisuuden syventämiseksi. Tämä auttaisi myös sosiaalisen kanssakäymisen tyhjiöön. Yhteisöllisyyden rakentaminen on erittäin tärkeää etätyön aikana, koska lähes kaikki työyhteisön tukimuodot vaikuttivat merkittävästi esimiesten kokemaan työniloon ja työhyvinvointiin. Esimerkiksi yhteishenkeen panostaminen, luottamuksellinen ilmapiiri, riittävä tiedon ja tuen saaminen työn suorittamiseen, sitoutuminen tavoitteisiin ja selkeät etätyön pelisäännöt vaikuttavat työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin.

**Etätyön hallintaa kehittämällä voidaan vaikuttaa esimiesten työniloon ja työhyvinvointiin.** Esimiesten työn hallinnan tunnetta etätyön aikana kannattelee ehdottomasti esimiesten kokema autonomian tunne - lähes sata prosentti oli sitä mieltä, että pystyy työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana. Myös tekninen osaaminen on hyvällä tasolla, kun ohjelmistojen ja sovellusten käyttö onnistuu vaivattomasti. Esimiesten kokivat, että he voivat vaikuttaa riittävästi omiin ja tiimin teknisiin työvälineisiin. Myös valtaosalla etätyötila on riittävän rauhallinen etätyön tekemiseen ja tarvittava tieto löytyy ilman suurempia haasteita. Myös enemmistö oli sitä mieltä, että heillä on riittävä osaaminen etäjohtamiseen - tosin enemmistö oli sitä, mieltä että osaaminen on jossain määrin riittävää. Osa esimiehistä ei taas koe työhallintaansa hyvänä. Noin viidennes esimiehistä kokee, ettei pysty riittävästi vaikuttamaan siihen, kuinka intensiivisesti etätyöpäivät sujuvat – kuten taukojen pitämiseen tai työtehtävien ja -palavereiden määrään. Saman verran esimiehistä kokee, ettei virtuaalisissa palavereissa ole riittävän selkeitä sääntöjä tai käytänteitä, miten ihmisiä tulisi ylipäänsä osallistaa.

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä sekä niiden tekemisen tahtiin. Tämä onkin yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 28.) *Työnantajilta* odotetaan toimenpiteitä paremman etätyöhallinnan tukemiseen. Työpäivät ovat henkisesti kuormittavia, palavereita on liikaa, eikä taukoja pidetä riittävästi. Noin viidennes esimiehistä kokee jo henkistä rasittuneisuutta etätyön aikana. Työnantajien tulisin huolehtia, että työt tehdään työajalla ja että etätyömäärä on kohtuullinen. Yli neljännes esimiehistä on sitä, etteivät pysty irrottautumaan etätyötehtävistään vapaa-ajallaan. Kehitettäväksi osa-alueeksi nousee etätyöpäivän aikana koetun työmäärän kohtuullistaminen. Esimiehet kokevat oman etätyöpäivänsä intensiivisempänä kuin työntekijät. Työmäärä ja etätyön intensiivisyys saattaa olla niin kovaa, ettei työtehtävistä irrottuminen ole helppoa. Tätä voi selittää esimiesten kokema työn merkityksellisyys sekä keskimääräistä korkeampi työhön uppoutuminen ja omistautuminen. Tässä voisi auttaa etäjohtajien parempi kouluttaminen, niin he ymmärtäisivät välittävän johtajuuden merkityksen

työhyvinvoinnin edistäjänä. Myös yhteiset, selkeät etätyöohjeet ja inhimillisemmät etätyöpalaverikäytännöt parantaisivat esimiesten etäpäivän hallintaa. Se, missä esimiehet selkeästi tarvitsevat organisaatioiden tukea, on etätyöpäivän aikana koettu henkinen kuormittuneisuus: Yli kolmasosa esimiehistä kokee, ettei etätyön aikana oleva työmäärä ole kohtuullinen.

Työn hallinta pitää sisällään vapauden ja vallan aikatauluttaa omaa työtä tai valita itselleen sopivimmat työn toimintatavat. Työn mielekkyyttä ja hallintaa lisää myös oman osaamisen käyttömahdollisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä työn merkityksellisyys. (Manka & Manka 2016, 107.)

**Etätyöpäivän intensiivisyyden hallinta (työmäärä, palaverit, tauot, tehtäviin vaikuttaminen) nousi kaikista suosituimmaksi kehityskohteeksi, kun esimiehet pohtivat tärkeintä etätyön kehityskohdetta oman työhyvinvointinsa kannalta.** Työn hallinnan suosituimmat kehitettävät asiat olivat vaikutusmahdollisuuksien lisääminen etäpäivän intensiivisyyteen ja työmäärään, selkeämmät käytännöt ja säännöt ihmisten virtuaaliseen osallistamiseen sekä oman osaamisen kehittäminen etäjohtajuudessa. Kaikilla näillä teki-  
jöillä on iso vaikutus esimiesten kokemaan työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin.

Työnantajilla on työturvallisuuslainmukainen velvollisuus selvittää ja tunnistaa etätyöstä, työtilasta ja työoloista aiheutuvat haitat ja vaarat (Näyttöpäätetyö 2014, 3). Kysymys kuuluu, missä menee työnantajien ja työntekijöiden välinen vastuu, jos työnantajat jatkossa ohjaavat ja suosivat etätyömuotoa esim. karsimalla omia kiinteitä kuluja vähentämällä toimistotilaa. Riittääkö valtion suomat verotukselliset hyvitykset (esim. työhuonevähennys), vai tulisiko työnantajien ottaa aktiivisempi rooli ja tukea kotitoimistohankinnoissa? Etätyöpäivien intensiivisyys, taukojen riittämättömyys, huono työergonomia, työmäärän ja -ajan hallitsemattomuus sekä työyhteisötuen riittämättömyys muodostavat yhdessä työhyvinvointiriskin, mikä saattaa pitkällä aikajaksolla nakertaa työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä. Työyhteisöjen etäjohtajuus- ja virtuaalisiin fasilitointitaitoihin tulisi panostaa pikemmiten.

Vaikka tutkimusten mukaan organisaatioihin on syntynyt lisää tuottavuutta etätyön johdosta, saattaa tämä olla seurausta lisääntyneestä etätyön määrästä (Ferreira ym. 2021, 19). Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä. Esimiesten etätyökuorma, työpäivien intensiivisyys ja etätöiden tunkeutuminen häiritsemään vapaa-aikaan on aito ongelma, mihin organisaatioiden tulisi viimeistään nyt tarttua.

Hyvä sosiaalinen tuki yhdessä työn hallinnan kanssa muodostavat yhteisöllisen suojakuoren, mikä auttaa selviytymään työhön liittyviltä rakenteellisilta vaatimuksilta ja paineilta

(Manka 2006, 193). Tämä tutkimus tukee Mankan ajatuksia - työyhteisön tuki osoittautui oletettua merkittävämmäksi etätyön voimavaraksi. Etätyön hallinta ja työyhteisön tuki muodostavat tehokkaan suojakuoren etätyön kuormittavuutta vastaan esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa.

Tämä tutkimus nostaa esille aidon huolen sosiaalisen tuen riittämättömyydestä etätyön pitkittyessä. Esimiesten ja työntekijöiden kokemaan sosiaaliseen eristäytyneisyyteen ja työyhteisötuen riittämättömyyteen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Koulutuksen ja yhteisten toimintatapojen puute sekä vähäinen panostaminen työyhteisöllisyyden rakentamiseen ovat johtaneet tilanteeseen, missä työyhteisöltä ja omalta tiimiltä saatava tuki ei ole ollut riittävää. Sosiaalista pääomaa syödään etäpäivä etäpäivältä. Yhteisöllisyyden rakentaminen on välttämätöntä myös etätyön aikana - varsinkin kun työyhteisötuella on eniten vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, yhteishengen nostatus, hyvään ilmapiiriin sekä riittävän tuen ja tiedon saamista tulee korostaa työyhteisöissä entisestään, koska näillä voidaan vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin.

Etätyö voi johtaa sosiaaliseen tai ammatilliseen eristyneisyyteen. Työntekijät ovat fyysisesti kaukana muista työtovereista, mikä voi johtaa tiedon jakamisen passivoitumiseen ja yhteisöllisen oppimisen vähenemiseen. Tämä ammatillisen eristäytymisen tunne voi vaikuttaa haitallisesti työntekoon, jos työntekijät eivät saa samalla tavalla esimiehensä tai kollegoidensa tukea. (Contreras ym. 2020, 2.)

Myös esimiesten osaaminen ja työn kannustearvo nousevat kehitettäväksi osa-alueeksi. Oman osaamista ja ammattitaitoa voi olla vaikeampi ylläpitää, kun muilta oppiminen on ollut vähäistä. Etäjohtamisen ja fasilitointitaitojen osaaminen vahvistivat työniloa ja työhyvinvointia. Työn kannustearvoa lisäämällä voidaan vaikuttaa esimiesten hyvinvointiin. Työnantajien tulisi pohtia uudenlaisia keinoja, miten etätyön aikana voitaisiin tehostaa jatkuvaa kehittymistä ja oman osaamisen kehittämistä oppimalla muilta.

### **6.3 Jatkotutkimustarpeet**

Jatkotutkimusten kannalta tämä opinnäytetyö tuo uuden näkökulman siitä, että työyhteisö on *merkittäv*in työhyvinvoinnin rakentaja etätyön aikana. Samanaikaisesti tutkimukset indikoivat siitä, kuinka sosiaalisen eristyneisyyden tunne on kasvanut pandemian aikana. Työyhteisön ja johtamisen tukiverkostot ovat selkeästi haurastuneet etätyön aikana, mikä voi olla kestämaton tilanne pidemmän päälle. Tämä viittaa siihen, että koko työyhteisön tukea tulisi kehittää toimivammaksi ja sen tulisi vastata paremmin virtuaalisen työympäristön asettamiin haasteisiin. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan väittää, ettei organisaatioilla ole riittävän hyvää käsitystä siitä, millä keinoin sosiaalista pääomaa voitaisiin ylläpitää ja kehittää etätyön aikana.

Työntekijöiden etätöön voimavarat olivat lähtökohtaisesti heikommat lähes kaikkien väittämien osalta. Työntekijöiden organisaatiotausta painottui enemmän julkishallinnollisiin organisaatioihin ja esimiesten yksityisen puolen. Jatkotutkimusten kannalta olisi hedelmällistä tutkia syvällisemmin yksityisen ja julkishallinnollisten organisaatioiden eroavaisuuksia etätöön ja etäjohtamisen kannalta kuin pelkästään tarkastella esimies–työntekijä näkökulmaa.

Myös etäjohtajuus ja sen kehittäminen ovat asioita, joista löytyi yllättävän vähän tieteellisiä tutkimuksia. Etätöön yleistyessä tulee yhteiskunnan kiinnittää enemmän huomiota siihen, mistä tekijöistä hyvä hybridi- tai etäjohtajuus syntyy ja miten sitä voitaisiin kehittää. Etäjohtaminen on kumminkin tekijä, jonka avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työniloon ja työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen perusteella etäjohtajuusosaamisessa on vielä paljon kehitettävää. Tulevaisuuden johtamiskoulutus ja johtajuuden kehittäminen joutuvat ottamaan enemmän kantaa yllä olevaan näkökulmaan, minkä vuoksi asian jatkotutkiminen olisi perusteltua.

Työn imu-tulosten perusteella työhön uppoutumista tulisi tutkia tarkemmin. Tulokset poikkesivat merkittävästi aikaisemmista tutkimustuloksista. Tiedetään, että virtuaalisten palaverien määrä on kasvanut, sosiaalinen tuki on vähäisempää ja vaikutusmahdollisuudet etätöypäivän intensiivisyyteen ovat vähäiset. Onko liiallinen uppoutuminen enää välttämättä hyvä asia, jos etätyöntekijät kokevat jääneensä yksin ilman riittävää tukea? Tulevaisuuden työn kannalta olisi tärkeää tunnistaa, millä tekijöillä ja toimenpiteillä voitaisiin vaikuttaa etätöön hallintaan niin, että parantaisi työntekijöiden vaikuttamis-, osallistumis- sekä kehittymismahdollisuuksia.

## Lähteet

Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. 2014. Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), pp. 900–921. doi:10.1108/JOCM-07-2012-011

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. 2021. What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. Houston. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>. Luettu 9.4.2021.

Alm, E. 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? –diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin –käsitteestä. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Arvonen, J, Kovalainen, A & Poutanen, S. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio: Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun työtieteiden keskus TCLS: Johtamisen ja yrittäjyyden laitos. Turun kauppakorkeakoulu. Turun yliopisto.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. Luettu: 27.4.2021.

Blomqvist, K., Sivunen, A, Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., T. Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Luettavissa: <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/remote-work-in-finland-during-the-covid-19-pandemic.pdf>. Luettu: 16.4.2021.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A. & Yong, J. 2013. Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*. 63. 10.7790/tja.v63i1.390.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. 2020. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484. Luettu: 4.5.2021.

- Diehl, M-R. & Hakanen, J. 2010. Psychological contract and its motivational and health enhancing outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 25. 4-21. 10.1108/02683941011013849. Luettu: 1.5.2021.
- Ernst & Young 2021. Work Reimagined Global Employee Survey - Key findings and implications for ICMIF. Luettavissa: <https://www.icmif.org/wp-content/uploads/2021/06/ICMIF-EY-Work-Reimagined-Presentation-June-2021.pdf>. Luettu: 2.5.2021.
- Eurofound 2021a. Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year, Publications Office of the European Union. Luxembourg. Luettavissa: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21064en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf). Luettu: 24.5.2021.
- Eurofound 2021b. Living, working and COVID-19-datakanta. Dublin. Saatavissa: <http://eurofound.link/covid19data>. Luettu: 20.7.2021.
- Ferreira, R.; Pereira, R.; Bianchi, I.S. & da Silva, M.M. 2021. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. [Online] 7 (1), 70. Luettu: 8.4.2021.
- Flavian, C., Guinalíu, M. & Jordan, P. 2019. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European journal of management and business economics*, 28(1), pp. 2–24. doi:10.1108/EJMBE-11-2017-0043.
- Gerke, S. K. 2006. If I cannot see them, how can I lead them? *Industrial and Commercial Training*, 38(2), pp. 102–105. doi:10.1108/00197850610653171
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 2.5.2021.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%c3%b6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 3.5.2021.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä: Työn imun -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu 28.4.2021.



Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf). Luettu 27.4.2021.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 02.5.2021.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Suomessa kuusi kymmenestä kokee työn imua – ja sitä kokemusta kannattaa työpaikoilla vaalia. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos. Helsinki. Julkaistu 15.6.2020. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/suomessa-kuusi-kymmenesta-kokee-tyon-imua-ja-sita-kokemusta-kannattaa-tyopaikoilla-vaalia/>. Luettu: 25.5.2021.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021a. Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos. Helsinki. Päivitetty 8.2.2021. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. Viitattu 29.9.2021.

Henry ry s.a. Mediakortti. Luettavissa: <https://www.henry.fi/henry/mediakortti.html>. Viitattu: 8.12.2021.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. WSOY Oppimateriaalit. Porvoo; Helsinki.

Hypoteesien testaus s.a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvantitatiivinen käsikirja. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>. Viitattu: 20.9.2021.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kestilä, L., Jokela, M., Härmä, V., & Rissanen, P. (2021). Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2021.

Keyriläinen, M. 2020. Työolobarometri 2019. Suomen virallinen tilasto. Tilastokeskus. Helsinki.

Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.

- Kovarianssi ja korrelaatio s.a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvantitatiivinen käsikirja. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/kvantitativinen-kasikirja/>. Luettu: 24.9.2021.
- Kyselylomakkeen laatiminen s.a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>. Luettu: 20.9.2021.
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuoksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), pp. 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. 2007. Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press. Oxford.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. WsoyPro. Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka Työniloon Ja Menestykseen. Talentum Pro. Helsinki.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Microsoft Corporation 2021. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. Julkaistu 22.3.2021. Luettavissa: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>. Luettu: 20.8.2021.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuritoiveiden tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa.
- Mäkikangas, A, Juutinen, S. & Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. 55. 408–425. Luettu: 18.5.2021.
- Mäkinen, J. P., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M. L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro, 92.

- Näyttöpäätetyö 2014. Työsuojeluhallinto. Multiprint Oy. Tampere. Luettavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Nayttopaatetyo\\_tso1\\_netti.pdf](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Nayttopaatetyo_tso1_netti.pdf). Luettu: 5.5.2021.
- Otos ja otantamenetelmät s.a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvantitatiivinen käsikirja. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvantti/>. Luettu: 20.9.2021.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Paul, G., Haavisto, L. & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Aula & Co. Helsinki.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpa-reilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.
- Popovici, V. & Popovici, A-L. 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. "Ovidius" University Annals. Economic Sciences Series (Online), XX(1), s. 468–472.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety science*, 100, pp. 37–45. doi:10.1016/j.ssci.2017.05.002.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*. 14. 185–203. Luettu: 8.4.2021.
- Rauramo, Päivi. Työhyvinvoinnin Portaat: Työkirja. Työturvallisuuskeskus, 2009.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä –digijulkaisu. Helsinki. Työturvallisuuskeskus. E-kirja. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). Luettu: 4.4.2021.
- Rousseau, D.M. 1996, "Changing the deal while keeping the people", *The Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 1, pp. 50.
- Ruohomäki, V. 2020. Yli miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. 15.6.2020. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>. Luettu: 29.10.2021.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämän tutkimus* 7(2), 117–123. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87463>. Luettu: 19.4.2021.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikaissilla yliopistotyöntekijöillä. *Työelämän tutkimus*, 11(1)

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2017. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European journal of psychological assessment : official organ of the European Association of Psychological Assessment*, 35(4), pp. 577–591. doi:10.1027/1015-5759/a000430

Sipponen–Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Helsinki.

Sneader, K., & Singhal, S. 2021. The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. *McKinsey.com*, January. Luettu 20.3.2021.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. PDF-tiedosto. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: [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). Luettu: 19.2021.

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a. Henkilötietojen käsittelyn elinkaari, tietosuojaperiaatteet ja tietojen suojaaminen tieteellisessä tutkimuksessa. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittelyn-elinkaari-tietosuojaperiaatteet-ja-tietojen-suojaaminen>. Luettu: 15.9.2021.

Trends, Deloitte Global Human Capital 2020. Deloitte Insights. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf). Luettu: 1.3.2021

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi s.a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja. Verkkojulkaisu. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>. Luettu: 20.9.2021.

Työsuojelu 2020. Etätyö. Sivu päivitetty 15.9.2020. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. Luettu: 17.8.2021.

Työterveyslaitos 2021. Työpaikan vaihtoaikheet ennen koronaa ja korona-aikana. Sivu päivitetty. 22.12.2021. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu 28.12.2021.

Työterveyslaitos 2020. Suomessa kuusi kymmenestä kokee työn imua – ja sitä koke-musta kannattaa työpaikoilla vaalia -tiedote. 15.6.2020. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajan-kohtaista/tiedote/suomessa-kuusi-kymmenesta-kokee-tyon-imua-ja-sita-kokemusta-kan-nattaa-tyopaikoilla-vaalia>. Luettu: 20.6.2021.

Varantola, K. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012: God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland: forskningsetiska delegationens anvisningar 2012 = Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland: guidelines of the Finnish advisory board on research integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk\\_ohje\\_verkko14112012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk_ohje_verkko14112012.pdf). Luettu 4.5.2021.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Webropol 2020. Tietoturvaluvaus Webropol-kyselypalvelut. PDF-tiedosto. Luettavissa: [https://webropol.fi/wp-content/uploads/2020/04/Tietoturvaluvaus-Webropol-kyselypalvelut\\_FI\\_2020\\_.pdf](https://webropol.fi/wp-content/uploads/2020/04/Tietoturvaluvaus-Webropol-kyselypalvelut_FI_2020_.pdf). Luettu: 7.11.2021.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Opinnäytetyön tarkempi rajausta työhyvinvoinnin osalta**


Opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti, tässä opinnäytetyössä ei käsitellä työhyvinvointia seuraavien näkökulmien kautta:

- Työstressi
- Palautuminen
- Työkyvyn ylläpitäminen
- Työsuojeluohjelmat
- Fyysinen kunto
- Terveystietämykset
- Työuupumus
- Väsyneenä ajattelu
- Työtapa- ja tapaturmat
- Ammattitaudit
- Sairaana työskentely
- Kehityskeskustelut
- Työkykyjohtaminen
- Henkilöstönvaihtuvuus
- Oma tunteiden säätely
- Onnellisuus
- Rentoutuminen
- Uneen vaikuttavat tekijät
- Ajattelu- ja tulkintamallit
- Ikävystymisen sietäminen
- Persoonallisuus

(vrt. Manka 2006; Manka & Manka 2016; Luukkala 2011)

## Liite 2. Tutkimuksen kyselylomake (Webropol)

### Tutkimus etätyöstä ja työhyvinvoinnista

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

**1. Toimitko esimiehenä nykyisessä työssäsi? \***

- ☐ Kyllä  
☐ En

**2. Onko sinulla omaa esimiestä, jonka tehtävänä on ohjata tai johtaa sinun työtäsi? \***

- ☐ Kyllä  
☐ Ei (olen toimitusjohtaja, yrittäjä, CEO yms.)

**3. Kuinka usein olet tehnyt etätöitä keskimäärin viimeisen 12 kk aikana? \***

**3. Kuinka usein olet tehnyt etätöitä keskimäärin viimeisen 12 kk aikana? \***

Etätyötä tehdään yleensä kotona tai erikseen vuokratussa työhuoneessa kokopäiväisesti tai osittain. Etätyötä ei ole työnantajan vakituksessa osoitteessa työskentely, eikä matkatyö. Etätyössä hyödynnetään pääsääntöisesti IT-laitteita työn tekemisessä.

- ☐ En koskaan  
☐ Muutamana päivänä vuodessa (v)  
☐ 1 - 3 päivää kuukaudessa (kk)  
☐ 1 - 2 päivää viikossa (vk)  
☐ 3 - 4 päivää viikossa (vk)  
☐ 5 päivää viikossa/ aina (vk)  
☐ En tiedä/halua vastata

**4. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tämänhetkistä työnantajaasi? \***

- ☐ Yksityinen työnantaja (yritys)  
☐ Julkinen sektori (valtio, kunnat, yliopistot, Kela, monopolit, kuntien ja kuntayhtymien terveyskeskukset, sairaalat, koulut tai päiväkodit yms.)  
☐ Yhdistys, säätiö (voittoa tavoittelematon säätiö, yhdistys, järjestö yms.)  
☐ En ole työelämässä (opiskelija, työtön, eläkkeellä yms.)

**5. Sukupuoli**

- ☐ Mies  
☐ Nainen  
☐ Muu

**6. Ikä (syötä ikäsi numeroina)**

7. Kuinka monta työntekijää on työnantajasi palveluksessa tällä hetkellä (henkilöstömäärä)?

- ☐ 0-4 henkilöä
- ☐ 5-9 henkilöä
- ☐ 10-19 henkilöä
- ☐ 20-49 henkilöä
- ☐ 50-99 henkilöä
- ☐ 100-199 henkilöä
- ☐ 200-249 henkilöä
- ☐ 250-499 henkilöä
- ☐ 500-999 henkilöä
- ☐ yli 1000 henkilöä

8. Kuinka monta työntekijää (sinä mukaan lukien) kuuluu koko tiimiisi tai työryhmään, jonka esihenkilönä toimit tällä hetkellä?

9. Kuinka kauan olet tehnyt esimiestyötä työurasi aikana?

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1 - 4 vuotta
- ☐ 5 - 8 vuotta
- ☐ 9 - 12 vuotta
- ☐ 13 - 16 vuotta
- ☐ 17 - 20 vuotta
- ☐ Yli 20 vuotta



Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen tunne, että työ ja sinä sovitte yhteen. Hyvä työhyvinvointi näkyy jaksamisena, energisyytenä, fyysisenä ja henkisenä hyvinvointina, turvallisuutena, työn ilona, mutta myös oman työn hallintana ja tehokkuutena.

# 10. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista etätöössäsi viimeisen 12 kk aikana.

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä

4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)

5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Työnantajani osallistaa aktiivisesti työntekijöitään pohtimaan pandemian jälkeistä työelämää (esim. hybridityön määrä, työskentelytavat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkulttuurimme on joustava, mikä näkyy esim. vapautena valita oma työnteon paikka ja aika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta etäjohtamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani antaa säännöllisesti koulutusta digitaalisten ohjelmistojen tai sovellusten käyttämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta virtuaaliseen fasilitointiin ja osallistamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa ajantasalla olevat tekniset työvälineet etätööhön (esim. kannettava, puhelin, kuulokkeet, näyttö).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamat ohjelmistot ja sovellukset helpottavat virtuaalista työskentelyä ja vuorovaikutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa minulle riittävästi tukea hyvään työergonomiaan (ergonominen työtuoli, pöytä, opastus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani antamat etätöyöohjeet ovat selkeät (mm. työaika, työhuonekustannukset, raportointi, työn seuranta).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa monipuolisia palveluita henkiseen jaksamiseen etätöön aikana (esim. stressinhallinta, mindfulness, työpsykologi).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 11. Valitse vielä väittämistä se, jota tulisi kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.

**12. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista etätyössäsi viimeisen 12 kk aikana.**

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä

4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)

5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Pystyn työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana (selkeä tavoite ja vastuualue).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtuaalissa kokouksissa on selkeät säännöt tai käytänteet, miten jäseniä osallistetaan aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan riittävästi etätyössä käytettäviin työvälineisiin (esim. IT-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan riittävästi omiin ja tiimini etätyössä käytettäviin työvälineisiin (it-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan, kuinka intensiivisesti etätyöpäiväni sujuu (esim. tauot, palavereiden määrä, työpäivän pituus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin itse vaikuttaa, mitä ja kuinka monta työtehtävää hoidan etätyöpäivän aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä osaaminen tietotekniisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä osaaminen etäjohtamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän ja saan käyttööni vaivattomasti tarvitsemani tiedot etätyöpäivän aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävän rauhallinen työtila tai -huone etätyön tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Valitse vielä väittämistä se, jota tulisi kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.**

**14. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista etätyössäsi viimeisen 12 kk aikana.**

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä

4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)

5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Etätyöpäiväni ja -tehtäväni ovat riittävän monipuolisia ja vaihtelevia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä mahdollisuus kehittää osaamistani oppimalla muilta etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään osaamistani ja taitojani etätyössä monipuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä raja etätyön ja vapaa-ajan välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyötilassani olevat kalusteet tukevat tehokkaasti hyvää ergonomiaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekninen tuki on helposti saavutettavissa etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskittyä riittävän hyvin työtehtäviini etätyön aikana (etätyötilan rauhallisuus, ei keskeytyksiä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu henkisesti liian rasittavalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu fyysisesti liian rasittavalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistun yhdistämään etätyöni ja yksityiselämäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn irrottautumaan etätyötehtävistäni vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Valitse vielä väittämistä se, jota tulisi kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.**

**16. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista omassa tiimissäsi viimeisen 12 kk aikana.**

Tiimi = kaikki työntekijät, joiden esimiehenä toimit työssäsi.

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä  
4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)  
5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Pidän tiimini kanssa säännöllisesti vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tiimini jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätyön aikana (avoin vuorovaikutus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn tiimini kanssa ennakoimaan hyvin tulevaa työmäärää ja tehtäviä etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn yleensä luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa tiimitapaamisissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Valitse vielä väittämistä se, jota haluaisit kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.**

**18. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista viimeisen 12 kk aikana.**

Työyhteisö = kaikki lähimmät työkaverit, joiden kanssa olet vuorovaikutuksessa säännöllisesti (kollegat, tiimiläiset, johto).

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä  
4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)  
5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Työyhteisöni jäsenet osaavat hyvin innovoida ja ideoida virtuaalisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan yleensä muilta myönteistä ja innostavaa palautetta virtuaalisissa palaverissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme yhteishengen panostetaan aktiivisesti etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössän valliitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työyhteisöni jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe olevani sosiaalisesti eristäytynyt muista ihmisistä etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt etätyöhön (virtuaaliset palaverit, sähköpostisäännöt, yhteisesti sovitut viestintäkanavat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme säännöllisesti virtuaalisia, vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyvin ennakoimaan työmäärää ja tulevia tehtäviä etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn yleensä luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa tapaamisissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Valitse vielä väittämistä se, jota tulisi kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.**

**20. Pohdi seuraavien väittämien toteutumista viimeisen 12 kk aikana.**

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä  
 4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)  
 5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Esimieheni kannustaa työntekijöitään itsenäiseen ja autonomiseen etätyöskentelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni seuraa työni tuloksia aktiivisesti ja antaa palautetta etätyöni onnistumisista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työkaluja tiiminsä osallistamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni sopii säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia (esim. virtuaalisesti Teamsissä, Zoomissa, Skypessä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huolehtii riittävästi työhyvinvoinnistani ja suoriutumisestani etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osoittaa minulle aktiivisesti luottamusta etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee etätyöntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää innostunutta ja energistä tunnelmaa yllä virtuaalisissa palavereissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni viestii aktiivisesti etätyön aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Valitse vielä väittämistä se, jota tulisi kehittää eniten, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointiasi.**

**22. Valitse, kuinka vahvasti olet joko samaa tai eri mieltä alla olevan väittämän kanssa.**

1= Vahvasti eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jossain määrin eri mieltä  
 4 = Ei eri tai samaa mieltä (neutraali)  
 5 = Jossain määrin samaa mieltä, 6= Samaa mieltä, 7= Vahvasti samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Olen tyytyväinen työhyvinvointiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juuri nyt koen pärjääväni varsin hyvin työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen optimistinen siitä, mitä minulle tapahtuu tulevaisuudessa työni suhteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita työlleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen mielestäni sinnikäs, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole harkinnut esimiestehtävästä luopumista, vaan haluan tehdä tätä tulevaisuudessakin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole harkinnut työtehtävästäni luopumista, vaan haluan tehdä tätä tulevaisuudessakin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oman työni merkityksellisenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Huom. en koskaan/ ei koskaan (1) - päivittäin (6)**

0= En koskaan/ ei koskaan, 1 = Muutaman kerran vuodessa  
2 = Kerran kuussa, 3 = Muutaman kerran kuussa  
4 = Kerran viikossa, 5 = Muutaman kerran viikossa  
6 = Päivittäin

	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Mikä parantaisi eniten työhyvinvointiasi etätöiden aikana? Jatka alla olevaa lausetta lyhyesti.**

Minun työhyvinvointiani etätöiden aikana parantaisi eniten...

80 merkkiä jäljellä

**25. Kerro vielä, kuinka usein haluaisit tehdä etätöitä pandemian jälkeen?**

- ☐ En koskaan
- ☐ Muutaman päivän vuodessa (v)
- ☐ 1 - 3 päivää kuukaudessa (kk)
- ☐ 1 - 2 päivää viikossa (vk)
- ☐ 3 - 4 päivää viikossa (vk)
- ☐ 5 päivää viikossa/ aina (vk)
- ☐ En tiedä/halua vastata

**26. Extra: Haluaisitko sanoa jotain etätöihin tai työhyvinvointiin liittyen? Voit jakaa esim. työpaikkasi hyvän käytännön tai antaa oman vinkin. (vapaaehtoinen)**

250 merkkiä jäljellä

### Liite 3. Bisnoden saatekirje

#### Ajankohtainen tutkimus etätyöstä ja työhyvinvoinnista



Etätyöhyvinvointi <messages-noreply@webropolsurveys.com>  
Vastaanottaja Pietiäinen Sanna

← Vastaa   ← Vastaa kaikille   → Lähetä edelleen   ...

ke 12.5.2021 9:53

Hyvä Sanna

Tämä kyselytutkimus kartoittaa **etätyökokemuksiasi ja mielipiteitä työhyvinvoinnin näkökulmasta**. Tutkimuksen kohderyhmänä on työntekijät, jotka ovat työskennelleet osittain tai kokonaan etänä viimeisen vuoden aikana.

Kyselyyn voi vastata joko tietokoneella tai mobiililaitteella **viimeistään pe 21.5.2021**.

Kyselyn kesto on noin 10 minuuttia. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä, koska etätyön vaikutusta ja työhyvinvoinnin kehitystä covid-19-pandemian aikana on tutkittu suhteellisen vähän.

Vastaaminen on **täysin anonyymia**, eikä yksittäistä vastaajaa tunnisteta. Kaikilla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jonka palkintoina ovat Verkkokauppa.comin lahjakortti (40 €) ja WellWell-hyvinvointiyrityksen Palaudu stressistä -verkkovalmennus (arvo 39 €).

Linkki tutkimukseen: <https://link.webropolsurveys.com/S/858B6764D9329978>

Kiitos kaikille vastaajille etukäteen!

Sanna Pietiäinen

*Ps. Mikäli organisaatiostanne on **työntekijöille tai esimiehille erillinen ryhmä** (facebook/teams/sähköposti), olisin kiitollinen, jos jakaisit tämän tutkimuksen myös sinne. Tutkimuksen tulokset tullaan julkaisemaan [theseus.fi](https://theseus.fi)-osoitteessa ja saat halutessasi ne myös sähköpostiisi. Arvontalomakkeen yhteydessä on tutkimustulosten tilauskohta erikseen.*

**Tutkimuksen tavoitteena** on kehittää suomalaisten yritysten etätyötä niin, että se tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä tutkimus toteutuu osana Haaga-Helian Master-tason opinnäytetyötä. Dataa säilytetään maksimissaan neljän vuoden ajan. **Mahdolliset tutkimukseen liittyvät kysymykset** [sanna.pietiainen@myy.haaga-helia.fi](mailto:sanna.pietiainen@myy.haaga-helia.fi).

*Osoitelähde: Bisnoden yritystietokanta, Kumpulantie 3, 00520 HELSINKI sekä internet.*

#### Liite 4. Henry Ry:n saatekirje



### KYSELYTUTKIMUS ETÄTYÖSTÄ JA TYÖHYVINVOINNISTA

Tämä kyselytutkimus kartoittaa **työntekijöiden etätyökokemuksia ja mielipiteitä työhyvinvoinnin näkökulmasta**. Tutkimuksen kohderyhmänä on työntekijät, jotka ovat työskennelleet edes osittain etänä viimeisen vuoden aikana.

Kyselyyn voi vastata joko tietokoneella tai mobiililaitteella viimeistään **pe 21.5.2021**.

Kyselyn kesto on noin 10 minuuttia. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä, koska työhyvinvointia pandemian aikana on tutkittu vähän.

Vastaaminen on täysin anonyymia, eikä yksittäistä vastaajaa tunnisteta.

Kaikilla kyselyyn osallistuneilla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jonka palkintoina ovat Verkkokauppa.comin lahjakortti (40 €) ja WellWell-hyvinvointiyrityksen Palaudu stressistä - verkkovalmennus (arvo 39 €).

[Osallistu kyselyyn tästä](#)

Kiitos kaikille vastaajille etukäteen!



## **Liite 5. Työhyvinvoinnin tikkatauluväittämät**

Tässä opinnäytetyön kyselytutkimuksessa on hyödynnetty Manka & Mankan (2016, 200–202) työhyvinvoinnin tikkataulun kysymysmuotoiluja seuraavanlaisesti: \* *Ei kuulu tutkimuksen viitekehykseen*; \*\* *Hyödynnetty osittain, mutta kysymystä on uudelleen muotoiltu tai tarkennettu teorian pohjalta etätöön tai esimiestyökontekstiin sopivammaksi sekä* \*\*\* *Hyödynnetty tässä muodossa.*

### **Terveys ja työkykyä mittaavat kysymykset\***

#### **Työn hallintaa mittaavat kysymykset\*\***

Voin työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti. \*\*

Koen pärjääväni työssäni. \*\*

Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni. \*\*

Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden saavuttamiseen. \*\*

Voin keskittyä riittävästi työhöni. \*\*

Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen. \*\*

#### **Työyhteisöä mittaavat kysymykset\*\***

Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri. \*\*

**Työyhteisön tikkataulun kysymyksiä käytettiin (Manka & Manka 2016, 120–122):**

#### **Osaaminen eli työn kannustearvoa mittaavat kysymykset\*\***

Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään. \*\*

Haluan kehittää itseäni ja osaamistani. \*\*

Voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti. \*\*

#### **Itseluottamus, motivaatio/ työtyytyväisyyttä mittaavat kysymykset:**

Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä. \*\*\* (työtyytyväisyys)

Olen mielestäni sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa. \*\*\*

#### **Elämän tasapaino mittaavat kysymykset:\*\***

Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. \*\*

Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani. \*\*

#### **Esimiehen tukea mittaavat kysymykset:**

Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni. \*\*

Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. \*\*

## Liite 6. Työn imu -väittämät

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työn imua seuraavien väittämien kautta. Ohjeistuksessa hyödynnettiin Jari Hakasen käyttämää muotoilua: *"Alla on väittämiä, jotka kuvaavat, miten juuri nyt saatat tuntea työssäsi. Valitse, kuinka vahvasti olet joko samaa tai eri mieltä väittämän kanssa"*. (Hakanen 2009, 42)

0= En koskaan/ ei koskaan, 1 = Muutaman kerran vuodessa  
2 = Kerran kuussa, 3 = Muutaman kerran kuussa  
4 = Kerran viikossa, 5 = Muutaman kerran viikossa  
6 = Päivittäin

	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* alkuperäistä kysymysmuotoilua on muutettu tutkimukseen sopivammaksi: "Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin" muotoon "Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt." Alkuperäinen väittämä viittaa liikaa fyysiseen siirtymiseen työpaikalle, minkä vuoksi oli perusteltua muuttaa väittämän verbiksi "aloittaa", mikä sopii paremmin kotona työskentelyn kontekstiin. Tätä kysymysmuotoilua olisi syytä harkita pysyvämmäksi muotoiluksi etätöiden normalisoitua pysyvämmäksi työnteon muodoksi. Alkuperäiset UWES-3 kysymykset: "Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni; Olen innostunut työstäni; Olen täysin uppoutunut työhöni.". (Schaufeli ym. 2017, 4.; Hakanen 2009, 42)

## Liite 7. Työn imu -tulosten raja-arvot

Työn imun taso	Persenttiili	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu -summa
Hyvin matala	Pisteet < 5°	< 1,65	< 1,50	< 1,00	< 1,44
Matala	25° > pisteet < 5°	1,65–3,49	1,50–3,30	1,00–2,99	1,44–3,43
Kohtuullinen	25° > pisteet < 50°	3,50–4,59	3,31–4,60	3,00–4,29	3,44–4,53
Keskimääräistä korkeampi	50° > pisteet < 70°	4,60–5,33	4,61–5,50	4,30–5,29	4,54–5,30
Korkea	Pisteet > 75°	5,34–6,00	5,51–6,00	5,30–6,00	5,31–6,00

(mukaillen Hakanen 2009, 34)

**Liite 8. Esimiesten ja työntekijöiden psykologisen pääoman ja työn imu korrelaatio**

			Psykologinen pääoma	Työn imu
Esimies	Psykologinen pääoma	Correlation	1	,584**
	Työn imu	Correlation	,584**	1
		N	323	324
Työn- tekijä	Psykologinen pääoma	Correlation	1	,631**
		N	406	406
	Työn imu	Correlation	,631**	1
		N	406	406

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).; Sig. (2-tailed 0)

**Liite 9. Summamuuttujien yksittäiset väittämät**

S_työnimu	S_psykologinen-pääoma	S_organisaatiotuki	S_lähiesimiestuki
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	Juuri nyt koen pärjääväni varsin hyvin työssäni.	Työnantajani osallistaa minua pohtimaan pandemian jälkeistä työelämää (esim. hybridityön määrä, työskentelytavat).	Esimieheni seuraa työni tuloksia aktiivisesti ja antaa palautetta etätyöni onnistumisista.
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.	Olen optimistinen siitä, mitä minulle tapahtuu tulevaisuudessa työni suhteen.	Työnantajani antaa minun valita, missä työskentelen (esim. toimistolla tai kotona).	Esimieheni osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työkaluja tiiminsä osallistamisessa.
Olen innostunut työstäni.	Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita työlleni.	Työnantajani tarjoaa koulutusta etäjohtamiseen.	Esimieheni sopii säännöllisesti kahdenkeskisiä tapauksia (esim. virtuaalisesti Teamsissä, Zoomissa, Skypeissä).
Työni inspiroi minua.	Olen mielestäni sinnikäs, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.	Työnantajani antaa koulutusta digitaalisten ohjelmistojen tai sovellusten käyttämiseen.	Esimieheni huolehtii riittävästi työhyvinvoinnistani ja suoriutumiseni etätyön aikana.
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.		Työnantajani antaa koulutusta virtuaaliseen fasilitointiin ja osallistamiseen.	Esimieheni osoittaa luottamusta ja halua minun työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti.
Olen täysin uppoutunut työhöni.		Työnantajani tarjoaa ajan tasalla olevat tekniset työvälineet etätyöhön (esim. kannettava, puhelin, kuulokkeet, näyttö).	Esimieheni kohtelee etätyöntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
		Työnantajani tarjoaa ohjelmistot ja sovellukset helpottavat virtuaalista työskentelyä ja vuorovaikutusta.	Esimieheni yleensä pystyy luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa palaverissa.

		Työnantajani tarjoaa minulle ergonomiset kalusteet etätyötilaani (esim. työtuoli, työpöytä)	Esimieheni viestii aktiivisesti etätyön aikana.
		Työnantajani on antanut selkeät etätyöohjeet (mm. työaika, työhuonekustannukset, raportointi, työn seuranta).	
		Työnantajani tarjoaa palveluita henkiseen jaksamiseen etätyön aikana (stressinhallinta, mindfulness, työpsykologi).	
S_työyhteisötuki		S_etätyönhallinta	S_työhyvinvointimittari
Työyhteisöni jäsenet osaa- vat innovoida ja ideoida virtuaalisesti.		Pystyn työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana (selkeä tavoite ja vastuualue).	Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä.
Saan yleensä muilta myönteistä ja innostavaa palautetta virtuaalisissa palaverissa.		Virtuaalisissa kokouksissa on selkeät säännöt tai käytänteet, miten jäseniä osallistetaan aktiivisesti.	Olen tyytyväinen työhyvinvointiini.
Työyhteisömme yhteishenkeen panostetaan aktiivisesti etätyön aikana.		Pystyn vaikuttamaan omiin ja tiimini etätyössä käytettyihin työvälineisiin (it-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
Työyhteisössäni vallitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri etätyön aikana.		Voin itse vaikuttaa, kuinka intensiivisesti etätyöpäiväni sujuu (esim. tauot, palaverien määrä, työpäivän pituus).	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.
Saan työyhteisöni jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätyön aikana.		Voin itse vaikuttaa, mitä ja kuinka monta työtehtävää hoidan etätyöpäivän aikana.	Olen innostunut työstäni.

Työyhteisömme on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin etätyön aikana.	Minulla on riittävä osaaminen tietoteknisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja soveluksiin.	Työni inspiroi minua.
En koe olevani sosiaalisesti eristäytynyt muista ihmisistä etätyön aikana.	Minulla on riittävä osaaminen etäjohtamiseen.	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt etätyöhön (virtuaaliset palaverit, sähköpostisäännöt, yhteisesti sovitut viestintäkanavat).	Yhteiset tiedon jakamisen käytänteet ja kansiot helpottavat tiedon löytämistä etätyön aikana (pilvitallennus, verkkokansiot).	Olen täysin uppoutunut työhöni.
Pidämme säännöllisesti virtuaalisia, vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana.	Minulla on erillinen työtila tai -huone etätyön tekemiseen.	

Työn imu -väittämät Hakanen (2009, 34).

Psykologisen pääoman väittämät Manka & Manka (2016, 212)

Lisäksi osa väittämistä on työhyvinvoinnin tikkataulusta liitteen 5 mukaisesti (Manka & Manka 2016, 120-122; 200–202)

Liite 10. Työtyytyväisyys, työhyvinvointi, psykologinen pääoma, merkityksellisyys, sitoutuminen ja työn rasittavuus, prosentuaalinen jakauma

Olen tyytyväinen työhyvinvointiini.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	3,1%	6,8%	8,1%	6,2%	23,8%	39%	13%	5,10
Työntekijät	3,7%	6,4%	10,4%	10,1%	23,9%	34,2%	11,3%	4,90
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdesäni työtä.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	2,5%	4,6%	6,8%	7,4%	19,8%	37,8%	21,1%	5,30
Työntekijät	3,2%	4,7%	7,4%	9,2%	25,5%	32,9%	17,1%	5,20
Juuri nyt koen pärjääväni varsin hyvin työssäni.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	,6%	2,5%	6,2%	7,1%	16,4%	44%	23,2%	5,60
Työntekijät	1,7%	4%	4,4%	7,2%	23,5%	38,4%	20,8%	5,50
Olen optimistinen siitä, mitä minulle tapahtuu tulevaisuudessa työni suhteen.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	,6%	3,1%	7,1%	8,4%	15,8%	38,4%	26,6%	5,60
Työntekijät	1,7%	5%	10,1%	9,6%	22,4%	32,5%	18,7%	5,20
Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita työlleni.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	0%	,9%	2,2%	3,1%	18%	43%	32,8%	6,00
Työntekijät	,5%	1,5%	4,5%	6,9%	21%	41,3%	24,3%	5,70
Olen mielestäni sinnikäs, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	0%	,3%	,9%	1,6%	11,8%	40,4%	45%	6,30
Työntekijät	0%	,7%	2,7%	3,9%	13,6%	45,1%	34%	6,00



En ole harkinnut esimiestehtävästä luopumista, vaan haluan tehdä tätä tulevaisuudessa-kin.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	2,5%	5,9%	3,7%	8%	9,3%	36,2%	34,4%	5,60
En ole harkinnut työtehtävästäni luopumista, vaan haluan tehdä tätä tulevaisuudessa-kin.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Työntekijät	9,9%	7,6%	8,9%	8,4%	12,3%	29,4%	23,5%	4,90
Koen oman työni merkityksellisenä.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	,6%	2,2%	1,9%	5,6%	11,1%	38,4%	40,2%	6,00
Työntekijät	3,7%	2,7%	6%	5,5%	17,6%	34,5%	30%	5,50
Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu henkisesti rasittavalta.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	2,1%	9%	9,3%	5,6%	15,2%	32,5%	26,3%	5,30
Työntekijät	3,4%	5,2%	9,4%	7,9%	18,5%	34,2%	21,4%	5,20
Tavallinen etätyöpäivä ei tunnu fyysisesti rasittavalta.	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Esimiehet	1,6%	3,4%	9,9%	4,7%	12,7%	32,6%	35,1%	5,60
Työntekijät	2%	4,7%	8,2%	6,4%	16,6%	36,9%	25,2%	5,40

**Liite 11. Työn imu -väittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo**

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	,6 %	2,5 %	6,5%	11,8%	19,5%	46,1%	13 %	4,40
Työntekijät	1,7%	3,7%	3 %	11,9%	21,7%	40 %	18 %	4,40
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	1,5 %	2,8%	3,4%	11,5%	17,3%	41,5%	22 %	4,50
Työntekijät	3,2 %	3,4%	3 %	9,4%	20,7%	36,2%	24,1%	4,50
Olen innostunut työstäni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	,6%	2,5%	3,7%	9 %	15,5%	39,5%	29,2%	4,70
Työntekijät	1,7%	1,7%	5,2%	8,6%	17,3%	38,2%	27,3%	4,60
Työni inspiroi minua.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	,6%	1,9%	2,8%	10,9%	16,9%	40 %	26,9%	4,70
Työntekijät	2,2%	2,2%	6,4%	11,6%	19,5%	33,5%	24,6%	4,40
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	,9%	1,5%	1,6%	5,9%	11,8%	44,1%	34,2%	5,00
Työntekijät	2 %	1,7%	2,9%	6,4%	12,6%	43,1%	31,3%	4,80
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Esimiehet	,3%	1,2%	1,6%	5,9%	16,7%	40,2%	34,1%	4,90
Työntekijät	1,2%	2,5%	3,5%	7,6%	14,5%	39,9%	30,8%	4,70

**Liite 12. Työn imu -väittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo (nainen/mies)**

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	,5%	1,6%	5,4%	11,2%	17,1%	47,6%	16,6%	4,50
Mies	,8%	3,7%	7,5%	11,9%	23,1%	44,8%	8,2%	4,20
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä aloittaa työt.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	,5%	1,6%	4,3%	10,7%	16 %	41,2%	25,7%	4,70
Mies	3 %	4,5%	1,5%	11,9%	19,4%	42,5%	17,2%	4,40
Olen innostunut työstäni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	,5%	1,1%	2,2%	9,1%	16,1%	38,2%	32,8%	4,80
Mies	,7%	4,5%	4,5%	9 %	14,9%	41,8%	24,6%	4,60
Työni inspiroi minua.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	,5%	1,1%	1,6%	10,3%	15,8%	41,9%	28,8%	4,80
Mies	,7%	3 %	4,5%	11,2%	17,9%	38,1%	24,6%	4,60
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	,5%	,5%	1,1%	4,3%	12,4%	45,7%	35,5%	5,10
Mies	1,5%	3 %	2,3%	8,2%	9,7%	42,5%	32,8%	4,80
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0	1	2	3	4	5	6	Keskiarvo
Nainen	0 %	1,1%	1,1%	6,4%	13,4%	40,6%	37,4%	5,00
Mies	,7%	1,5%	2,2%	5,2%	20,9%	39,6%	29,9%	4,80

**Liite 13. Organisaatitukiväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo**

Työnantajani osallistaa aktiivisesti työntekijöitä pohtimaan pandemian jälkeistä työelämää (esim. hybridityön määrä, työskentelytavat).	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	8,3%	18,8%	15,1%	11,7%	23,5%	17 %	5,6%	4,00
Työntekijät	20,7%	20 %	12,3%	13,5%	17 %	15 %	1,5%	3,40
Työkulttuurimme on joustava, mikä näkyy esim. vapautena valita oma työnteon paikka ja aika.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	4 %	8,7%	11,5%	10,8%	22,6%	25,4%	17 %	4,80
Työntekijät	6,7%	10,4%	12,8%	7,7%	20,7%	26,4%	15,3%	4,70
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta etäjohtamiseen.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	20,5%	23 %	17,7%	17,7%	13,4%	6,2%	1,5%	3,10
Työntekijät	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-
Työnantajani antaa säännöllisesti koulutusta digitaalisten ohjelmistojen tai sovellusten käyttämiseen.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	10,3%	11,8%	15,5%	14,6%	23,3%	20,2%	4,3%	4,10
Työntekijät	12,5%	15,8%	21,2%	12,3%	22,9%	11,6%	3,7%	3,70
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta virtuaaliseen fasilitointiin ja osallistamiseen.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	18,5%	17,9%	25,9%	16,1%	12,4%	8,6%	,6%	3,10
Työntekijät	20,9%	22,7%	19 %	16,7%	12,6%	5,9%	2,2%	3,00
Työnantajani tarjoaa ajan tasalla olevat tekniset työvälineet etätyöhön (esim. kannettava, puhelin, kuulokkeet, näyttö).	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keskiarvo</b>
Esimiehet	,6%	2,8%	3,4%	2,8%	8,7%	32,9%	48,8%	6,10
Työntekijät	2 %	2,7%	6,2%	4,4%	15,3%	35,6%	33,8%	5,70

Työnantajani tarjoamat ohjelmistot ja sovellukset helpottavat virtuaalista työskentelyä ja vuorovai- kutusta.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Kes- kiarvo</b>
Esimiehet	,6%	1,6%	1,9%	7,2%	15,6%	38,7%	34,4%	5,90
Työntekijät	1 %	1,5%	4,7%	6,7%	20,2%	40,2%	25,7%	5,70
Työnantajani tarjoaa mi- nulle riittävästi tukea hy- vään työergonomiaan (ergonominen työtuoli, pöytä, opastus).	1	2	3	4	5	6	7	<b>Kes- kiarvo</b>
Esimiehet	9,3%	13,3%	11,2%	14 %	17,4%	19,6%	15,2%	4,40
Työntekijät	16,8%	21 %	14,3%	11,6%	16,5%	14,6%	5,2%	3,50
Työnantajani antamat etätyöohjeet ovat selkeät (mm. työaika, raportointi, työn seuranta).	1	2	3	4	5	6	7	<b>Kes- kiarvo</b>
Esimiehet	5,6%	8,1%	9,3%	10,2%	18,6%	28,6%	19,6%	4,90
Työntekijät	7,4%	9,4%	10,9%	10,9%	22 %	22,3%	17,1%	4,70
Työnantajani tarjoaa eri- laisia palveluita henki- seen jaksamiseen etä- työn aikana (esim. stres- sinhallinta, mindfulness, työpsykologi).	1	2	3	4	5	6	7	<b>Kes- kiarvo</b>
Esimiehet	15,1%	16,4%	14,2%	17,3%	15,1%	16 %	5,9%	3,70
Työntekijät	20,2%	18,2%	14 %	17,3%	17,2%	9,9%	3,2%	3,40

**Liite 14. Organisaatiotukiväittämien korrelaatiot esimiesten työhyvinvointiin**

<b>Organisaatiotuki</b>		<b>Työn imu</b>	<b>Työtyy- tyväi- syys</b>	<b>Työhy- vinvointi</b>
	*			
Työnantajani osallistaa aktiivisesti työntekijöitään pohtimaan pandemian jälkeistä työelämää (esim. hybridityön määrä, työskentelytavat).	Corr.Coeff	,239**	,288**	,227**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työskulttuurimme on joustava, mikä näkyy esim. vapautena valita oma työnteon paikka ja aika.	Corr.Coeff	0,077	,164**	,153**
	Sig.	0,165	0,003	0,006
	N	324	323	323
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta etäjohtamiseen.	Corr.Coeff	,316**	,379**	,348**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani antaa säännöllisesti koulutusta digitaalisten ohjelmistojen tai sovellusten käyttämiseen.	Corr.Coeff	,223**	,251**	,284**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani tarjoaa monipuolista koulutusta virtuaaliseen fasilitointiin ja osallistamiseen.	Corr.Coeff	,296**	,341**	,371**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323

Työnantajani tarjoaa ajan tasalla olevat tekniset työvälineet etätyöhön (esim. kannettava, puhe- lin, kuulokkeet, näyttö).	Corr.Coef	,208**	,255**	,213**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani tarjoamat ohjelmis- tot ja sovellukset helpottavat vir- tuaalista työskentelyä ja vuoro- vaikutusta.	Corr.Coef	,250**	,323**	,362**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani tarjoaa minulle riit- tävästi tukea hyvään työer- gonomiaan (ergonominen työ- tuoli, pöytä, opastus).	Corr.Coef	,143**	,223**	,222**
	Sig.	0,010	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani antamat etätyöoh- jeet ovat selkeät (mm. työaika, raportointi, työn seuranta).	Corr.Coef	,185**	,275**	,251**
	Sig.	0,001	0,000	0,000
	N	324	323	323
Työnantajani tarjoaa erilaisia pal- veluita henkiseen jaksamiseen etätyön aikana (esim. stressin- hallinta, mindfulness, työpsyko- logi).	Corr.Coef	,265**	,276**	,294**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	324	323	323

**Liite 15. Lähiesimiestyöväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo**

Esimieheni seuraa työni tuloksia aktiivisesti ja antaa palautetta etätyöni onnistumisista.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	8,1%	14,2%	18,6%	16,7%	19,2%	18,9%	4,3%	4,00
Työntekijät	11,9%	16,3%	11,1%	19,5%	19 %	18 %	4,2%	3,90
Esimieheni osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työkaluja tiiminsä osallistamisessa.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	6,8%	8,3%	15,5%	16,7%	24,8%	18,9%	9 %	4,40
Työntekijät	8,9%	10,9%	10,7%	15,1%	21,6%	22,6%	10,2%	4,40
Esimieheni sopii säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia (esim. virtuaalisesti Teamsissä, Zoomissa, Skypessä).	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	15,8%	15,8%	14,5%	12,4%	15,8%	14,6%	11,1%	3,80
Työntekijät	24 %	17,1%	12,4%	12,9%	11,4%	13,1%	9,1%	3,50
Esimieheni huolehtii riittävästi työhyvinvoinnistani ja suoriutumises-tani etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	14 %	14 %	15,2%	18 %	17,1%	14,3%	7,4%	3,80
Työntekijät	12,9%	18,6%	14,8%	13,9%	14,3%	20,8%	4,7%	3,80
Esimieheni osoittaa luottamusta ja haluaa minun työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	2,8%	3,7%	2,8%	6,2%	12,5%	29,6%	42,4%	5,80
Työntekijät	4,2%	1,7%	2,2%	7,4%	11,6%	35,3%	37,6%	5,80
Esimieheni kohtelee etätyöntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	4,1%	4 %	5,9%	15,5%	11,5%	32 %	27 %	5,30



Työntekijät	6,6%	3,2%	5,7%	17,8%	9,9%	31,1%	25,7%	5,20
Esimieheni yleensä pystyy luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa palaverissa.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	7,4%	8,1%	9 %	22,9%	21,7%	20,7%	10,2%	4,50
Työntekijät	9,6%	9,2%	10,1%	17,6%	19,1%	25,2%	9,2%	4,40
Esimieheni viestii aktiivisesti etätöiden aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	5,9%	10,8%	12,7%	13 %	24,8%	18,9%	13,9%	4,50
Työntekijät	11,9%	10,7%	11,2%	12,4%	19,1%	23,1%	11,6%	4,30

**Liite 16. Lähiesimiestukiväittämien korrelaatiot esimiesten työhyvinvointiin**

Lähiesimiehen tuki	*	Työn imu	Työtyytyväisyys	Työhyvinvointi
Esimieheni seuraa työni tuloksia aktiivisesti ja antaa palautetta etätöni onnistumisista.	Corr. Coef	,274**	,300**	,311**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni osaa hyödyntää tehokkaasti virtuaalisia työkaluja tiiminsä osallistamisessa.	Corr. Coef	,177**	,250**	,262**
	Sig.	0,001	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni sopii säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia (esim. virtuaalisesti Teamsissä, Zoomissa, Skypessä).	Corr. Coef	,173**	,222**	,228**
	Sig.	0,002	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni huolehtii riittävästi työhyvinvoinnistani ja suoriutumistani etätöiden aikana.	Corr. Coef	,309**	,380**	,416**

	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni osoittaa luottamusta ja halua minun työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti.	Corr. Coef	,245**	,294**	,285**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni kohtelee etätyöntekijöitään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	Corr. Coef	,233**	,276**	,251**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni yleensä pysyy luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa palaverissa.	Corr. Coef	,273**	,295**	,277**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322
Esimieheni viestii aktiivisesti etätyön aikana.	Corr. Coef	,215**	,230**	,213**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	323	322	322

**Liite 17. Työyhteisötukiväittämien vastausten prosenttijakauma ja keskiarvo**

Työyhteisöni jäsenet osaavat innovoida ja ideoida virtuaalisesti.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	2,2%	8,7%	10,9%	21,7%	28,6%	20,8%	7,1%	4,60
Työntekijät	4,2%	10,4%	12,3%	18,8%	24,7%	25,2%	4,4%	4,40
Saan yleensä muilta myönteistä ja innostavaa palautetta virtuaalisissa palavereissa.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	1,3%	10,6%	14,3%	31,8%	25,5%	13,1%	3,4%	4,20
Työntekijät	7,7%	13,3%	14,3%	24,4%	25,2%	12,6%	2,5%	3,90
Työyhteisömme yhteishenkeen panostetaan aktiivisesti etätöyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	6,8%	13 %	16,5%	16,8%	28,9%	14 %	4 %	4,10
Työntekijät	14,5%	17 %	17,2%	14,8%	20 %	14 %	2,5%	3,60
Työyhteisössäni vallitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri etätöyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	2,5%	3,8%	9 %	10,9%	27,7%	30,5%	15,6%	5,10
Työntekijät	5,7%	6,2%	11,3%	14,1%	22 %	28,9%	11,8%	4,70
Saan työyhteisöni jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätöyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,9%	4,7%	5,9%	11,2%	31,5%	32,7%	13,1%	5,20
Työntekijät	3,5%	6,4%	12,8%	11,3%	25,1%	30,8%	10,1%	4,80
Työyhteisömme on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin etätöyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,3%	3,1%	3,7%	11,2%	24,9%	39,1%	17,7%	5,50
Työntekijät	3,8%	9,2%	6,5%	15,7%	23,9%	30,2%	10,7%	4,80
En koe olevani sosiaalisesti eristäytynyt muista ihmisistä etätöyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	3,8%	9,1%	13,8%	8,1%	17,6%	31,3%	16,3%	4,90
Työntekijät	8,6%	9,9%	14,3%	9,9%	18,3%	23,2%	15,8%	4,50

Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt etätyöhön (virtuaaliset palaverit, sähköposti-säännöt, yhteisesti sovitut viestintäkanavat).	1	2	3	4	5	6	7	Kes- kiarvo
Esimiehet	5,3%	10,3%	11,8%	12,5%	25,9%	24,9%	9,3%	4,60
Työntekijät	8,1%	10,3%	14,5%	13,1%	21,7%	22,2%	10,1%	4,40
Pidämme säännöllisesti virtuaalisia, vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Kes- kiarvo
Työntekijät	25,2%	21 %	9,9%	11,1%	16,5%	11,6%	4,7%	3,30
Pidän tiimini kanssa säännöllisesti vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Kes- kiarvo
Esimiehet	3,8%	19,3%	13,4%	12,5%	25,2%	17,1%	8,7%	4,20

**Liite 18. Työyhteisötukiväittämien korrelaatiot työhyvinvointiin**

<b>Työyhteisön tuki väittämät</b>	<b>*</b>	<b>Työn imu</b>	<b>Työtyytyväisyys</b>	<b>Työhyvinvointi</b>
Työyhteisöni jäsenet osaat innovoida ja ideoida virtuaalisesti.	Corr. Coef	,297**	,251**	,263**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Saan yleensä muilta myönteistä ja innostavaa palautetta virtuaalisissa palaverissa.	Corr. Coef	,307**	,275**	,290**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Työyhteisömme yhteishenkeen panostetaan aktiivisesti etätöön aikana.	Corr. Coef	,348**	,376**	,380**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Työyhteisössäni vallitsee luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri etätöön aikana.	Corr. Coef	,385**	,413**	,411**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Saan työyhteisöni jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätöön aikana.	Corr. Coef	,355**	,405**	,433**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Työyhteisömme on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin etätöön aikana.	Corr. Coef	,356**	,377**	,401**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321

En koe olevani sosiaalisesti eristäytynyt muista ihmisistä etätyön aikana.	Corr. Coef	,280**	,286**	,366**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt etätyöhön (virtuaaliset palaverit, sähköpostisäännöt, yhteisesti sovitut viestintäkanavat).	Corr. Coef	,194**	,312**	,327**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Pidän säännöllisesti vapaamuotoisia keskusteluhetkiä etätyöpäivän aikana tiimini kanssa	Corr. Coef	,326**	,300**	,305**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321

**Liite 19. Etätyön hallinnan väittämien prosenttijakauma ja keskiarvo**

Pystyn työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana (selkeä tavoite ja vastuualue).	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	0 %	0 %	,9%	1,2%	6,8%	30,8%	60,3%	6,50
Työntekijät	,2%	1 %	2,7%	3 %	7,9%	37,9%	47,3%	6,20
Virtuaalisissa kokouksissa on selkeät säännöt tai käytänteet, miten jäseniä osallistetaan aktiivisesti.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,9%	6,2%	12,1%	13,7%	32 %	26,4%	8,7%	4,80
Työntekijät	4,2%	6,2%	13,9%	18,8%	26,2%	24,8%	5,9%	4,50
Pystyn vaikuttamaan riittävästi etätyössä käytettäviin työvälineisiin (esim. IT-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-
Työntekijät	6,9%	11,7%	12,7%	14,4%	21,8%	21,8%	10,7%	4,40
Pystyn vaikuttamaan riittävästi omiin ja tiimini etätyössä käytettäviin työvälineisiin (it-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	2,2%	4,4%	7,8%	11,9%	20,1%	29,8%	23,8%	5,30
Työntekijät	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-
Pystyn vaikuttamaan, kuinka intensiivisesti etätyöpäiväni sujuu (esim. tauot, palaverien määrä, työpäivän pituus).	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	3,4%	10,3%	6,5%	8,1%	20,9%	27,1%	23,7%	5,10
Työntekijät	1,7%	5,2%	9,2%	8,7%	19,1%	29,4%	26,7%	5,30
Voin itse vaikuttaa, mitä ja kuinka monta työtehtävää hoidan etätyöpäivän aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	1,9%	10 %	8,4%	6,6%	15 %	26,2%	31,9%	5,30
Työntekijät	2,7%	4,7%	11,1%	6 %	18,3%	31 %	26,2%	5,30
Minulla on riittävä osaaminen tietoteknisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	0 %	,9%	3,7%	4,7%	17,8%	33,6%	39,3%	6,00
Työntekijät	,8%	1,7%	7,2%	6,9%	18,1%	32,9%	32,4%	5,70



Minulla on riittävä osaaminen etäjohtamiseen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	1,2%	5 %	9,6%	14,6%	31,7%	29,5%	8,4%	4,90
Työntekijät	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-
Löydän ja saan käyttööni vaivattomasti tarvitsemani tiedot etätyöpäivän aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,3%	3,1%	3,7%	7,5%	16,5%	45,5%	23,4%	5,70
Työntekijät	1 %	3 %	7,9%	8,4%	23,1%	33,8%	22,8%	5,40
Minulla on riittävän rauhallinen työtila tai -huone etätyön tekemiseen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,6%	2,2%	4,7%	6,9%	10 %	22,5%	53,1%	6,00
Työntekijät	1,7%	3,7%	5,7%	4,4%	8,7%	28 %	47,8%	5,90

**Liite 20. Etätyöhallinnan vaikutus työhyvinvointiin**

<b>Työhallintaväittämät</b>	<b>*</b>	<b>Työn imu</b>	<b>Työtyytyväisyys</b>	<b>Työhyvinvointi</b>
Pystyn työskentelemään riittävän itsenäisesti etätyön aikana (selkeä tavoite ja vastualue).	Corr. Coef	,288**	,349**	,321**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Virtuaalisissa kokouksissa on selkeät säännöt tai käytänteet, miten jäseniä osallistetaan aktiivisesti.	Corr. Coef	,181**	,261**	,212**
	Sig.	0,001	0,000	0,000
	N	322	321	321
Pystyn vaikuttamaan riittävästi omiin ja tiimini etätyössä käytettäviin työvälineisiin (it-laitteet, ohjelmistot, kalusteet).	Corr. Coef	,200**	,286**	,303**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Pystyn vaikuttamaan, kuinka intensiivisesti etätyöpäiväni sujuu (esim. tauot, palaverien määrä, työpäivän pituus).	Corr. Coef	,220**	,345**	,373**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Voin itse vaikuttaa, mitä ja kuinka monta työtehtävää hoidan etätyöpäivän aikana.	Cor. Coef	,228**	,325**	,392**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Minulla on riittävä osaaminen tietotekniisiin työvälineisiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin.	Cor. Coef	,172**	,295**	,296**
	Sig.	0,002	0,000	0,000
	N	322	321	321

Minulla on riittävä osaaminen etäjohtamiseen	Cor. Coef	,327**	,373**	,396**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Löydän ja saan käyttööni vaittomasti tarvitsemani tiedot etätyöpäivän aikana.	Cor. Coef	,260**	,387**	,388**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Minulla on riittävän rauhallinen työtila tai -huone etätyön tekemiseen.	Cor. Coef	,191**	,249**	,169**
	Sig.	0,001	0,000	0,002
	N	322	321	321

**Liite 21. Etätyön kannustearvo-, kuormittavuus- sekä elämänhallintaväittämien prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo**

<b>Etätyön hallinta: kannustearvo ja kuormittavuus</b>								
Etätyöpäiväni ja -tehtäväni ovat riittävän monipuolisia ja vaihtelevia.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,6%	3,1%	4,7%	8 %	21,6%	33 %	29 %	5,60
Työntekijät	1,8%	2,2%	7,5%	8,7%	21,8%	36,2%	21,8%	5,40
Minulla on hyvä mahdollisuus kehittää osaamistani oppimalla muilta etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	4,3%	7,8%	13 %	17 %	20,4%	25,1%	12,4%	4,70
Työntekijät	5,7%	18,1%	13,6%	16,1%	20,5%	16,1%	9,9%	4,20
Pystyn hyödyntämään osaamistani ja taitojani etätyössä monipuolisesti.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,6%	1,6%	4,9%	6,2%	22,5%	37 %	27,2%	5,70
Työntekijät	1,2%	4 %	5,5%	6,9%	22,3%	38 %	22,1%	5,50
Työmääräni etätyöpäivän aikana on kohtuullinen.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	7,4%	12,3%	16,1%	10,2%	20,1%	22,8%	11,1%	4,40
Työntekijät	4 %	7,4%	10,2%	10,4%	21,1%	34,5%	12,4%	4,90
Etätyötilassani olevat kalusteet tukevat hyvin hyvää ergonomiaa.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	5,6%	19,1%	18,8%	13,3%	18,8%	13 %	11,4%	4,10
Työntekijät	11,4%	19,8%	19,6%	12,2%	17,9%	13,1%	6 %	3,70
Tekninen tuki on helposti saavutettavissa etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	1,9%	4 %	4 %	12,3%	20,1%	33 %	24,7%	5,40
Työntekijät	3,2%	3,2%	10,7%	12,2%	21,1%	28,9%	20,7%	5,10
Voin keskittyä riittävän hyvin työtehtäviini etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	,3%	2,2%	3,7%	5 %	16,2%	39,9%	32,7%	5,90
Työntekijät	,7%	2 %	4 %	4,7%	15,6%	39,3%	33,7%	5,90

<b>Elämänhallinta</b>								
Onnistun yhdistämään etätyöni ja yksityiselämäni.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	1,2%	3,1%	7,4%	7,5%	17,4%	32 %	31,4%	5,60
Työntekijät	1,5%	3,7%	6,9%	5 %	15,6%	37,4%	29,9%	5,60
Pystyn irrottautumaan etätyötehtävistäni vapaa-ajallani.	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimiehet	3,7%	11,5%	12,7%	7,4%	16,1%	25,7%	22,9%	4,90
Työntekijät	3,5%	6,2%	11,9%	5,2%	14,4%	32 %	26,8%	5,20

**Liite 22. Etätyön kannustearvon, kuormittavuuden vaikutus työn imuun, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja elämän hallintaan**

		<b>Onnistun yhdistämään etätyöni ja yksityiselämäni.</b>	<b>Pystyn irrottamaan etätyötehtävis-täni vapaa-ajal-lani.</b>	<b>Työn imu</b>	<b>Työtyytyväisyys</b>	<b>Työhyvinvointi</b>
Etätyöpäiväni ja -tehtäväni ovat riittävän monipuolisia ja vaihtelevia.	Corr. Coeff.			,411**	,383**	,412**
	Sig.			0,000	0,000	0,000
	N			324	323	323
Minulla on hyvä mahdollisuus kehittää osaamistani oppimalla muilta etätyön aikana.	Corr. Coeff.			,373**	,429**	,442**
	Sig.			0,000	0,000	0,000
	N			324	323	323
Pystyn hyödyntämään osaamistani ja taitojani etätyössä monipuolisesti.	Corr. Coeff.			,405**	,464**	,444**
	Sig.			0,000	0,000	0,000
	N			324	323	323
Työmääräni etätyöpäivän aikana on kohtuullinen.	Corr. Coeff.	,456**	,582**	,145**	,365**	,489**
	Sig.	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000
	N	324	324	324	323	323
Etätyötilassani olevat kalusteet tukevat hyvin hyvää ergonomiaa.	Corr. Coeff.	,292**	,306**	,254**	,313**	,298**

	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	324	324	324	323	323
Tekninen tuki on helposti saavutettavissa etätyön aikana.	Corr. Coeff.	,280**	,279**	,209**	,330**	,360**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	324	324	324	323	323
Voin keskittyä riittävän hyvin työtehtäviini etätyön aikana.	Corr. Coeff.	,456**	,377**	,292**	,386**	,363**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	324	324	324	323	323

(Manka & Manka 2006, 202)

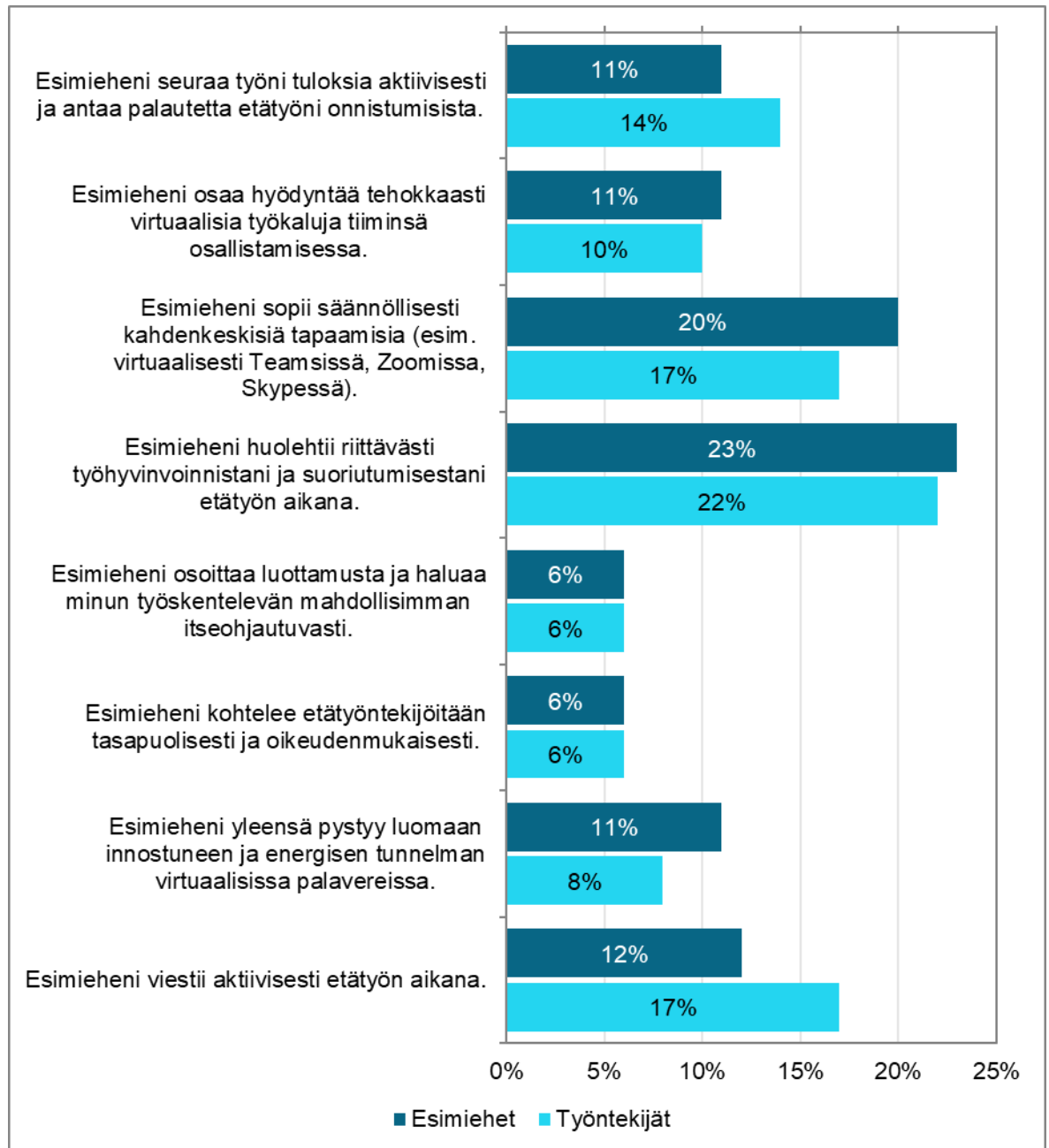
### Liite 23. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: organisaatio



N=695 (esimiehet N = 310, työntekijät N = 385)

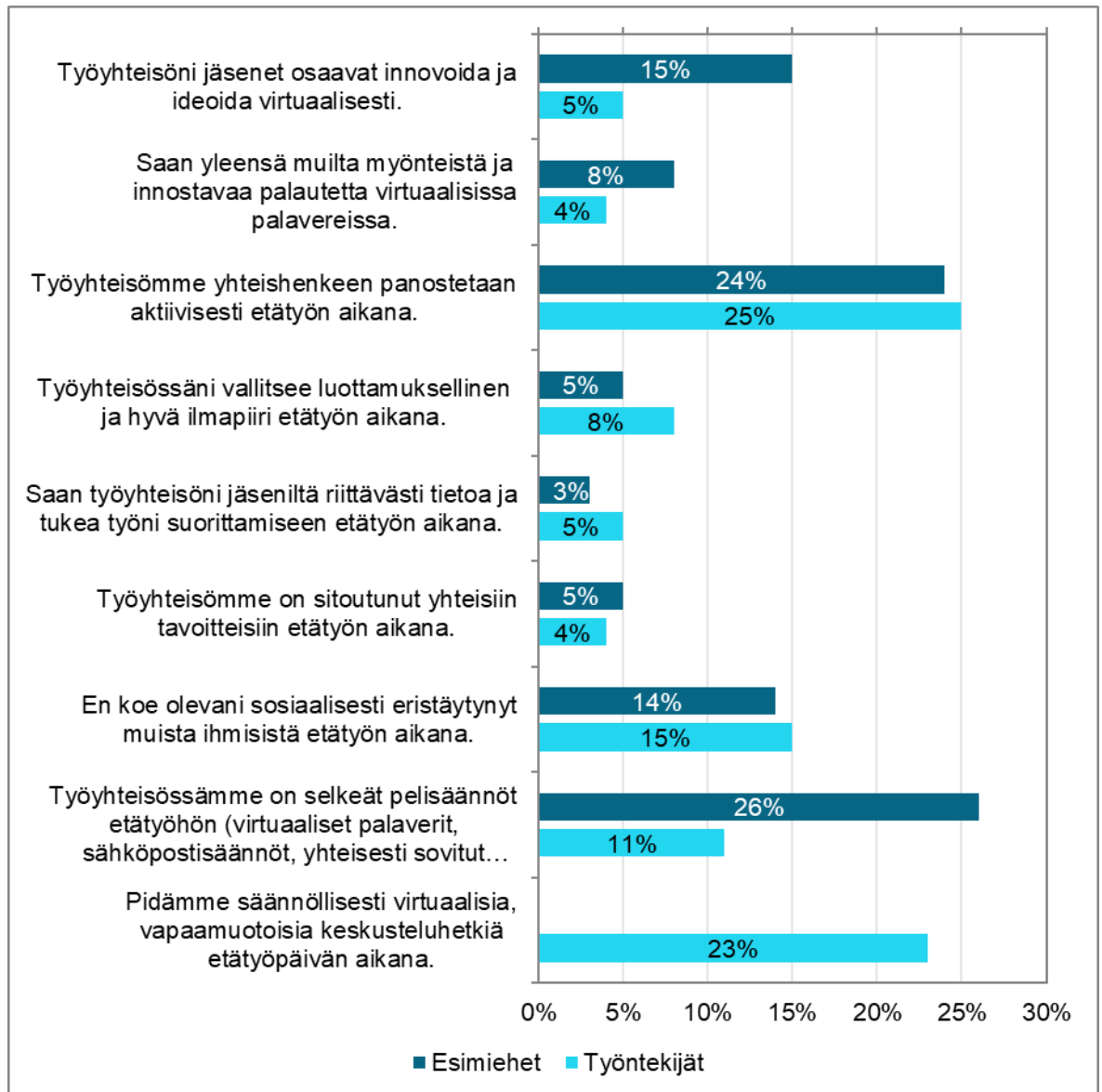


## Liite 24. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: johtaminen (lähiesimies)



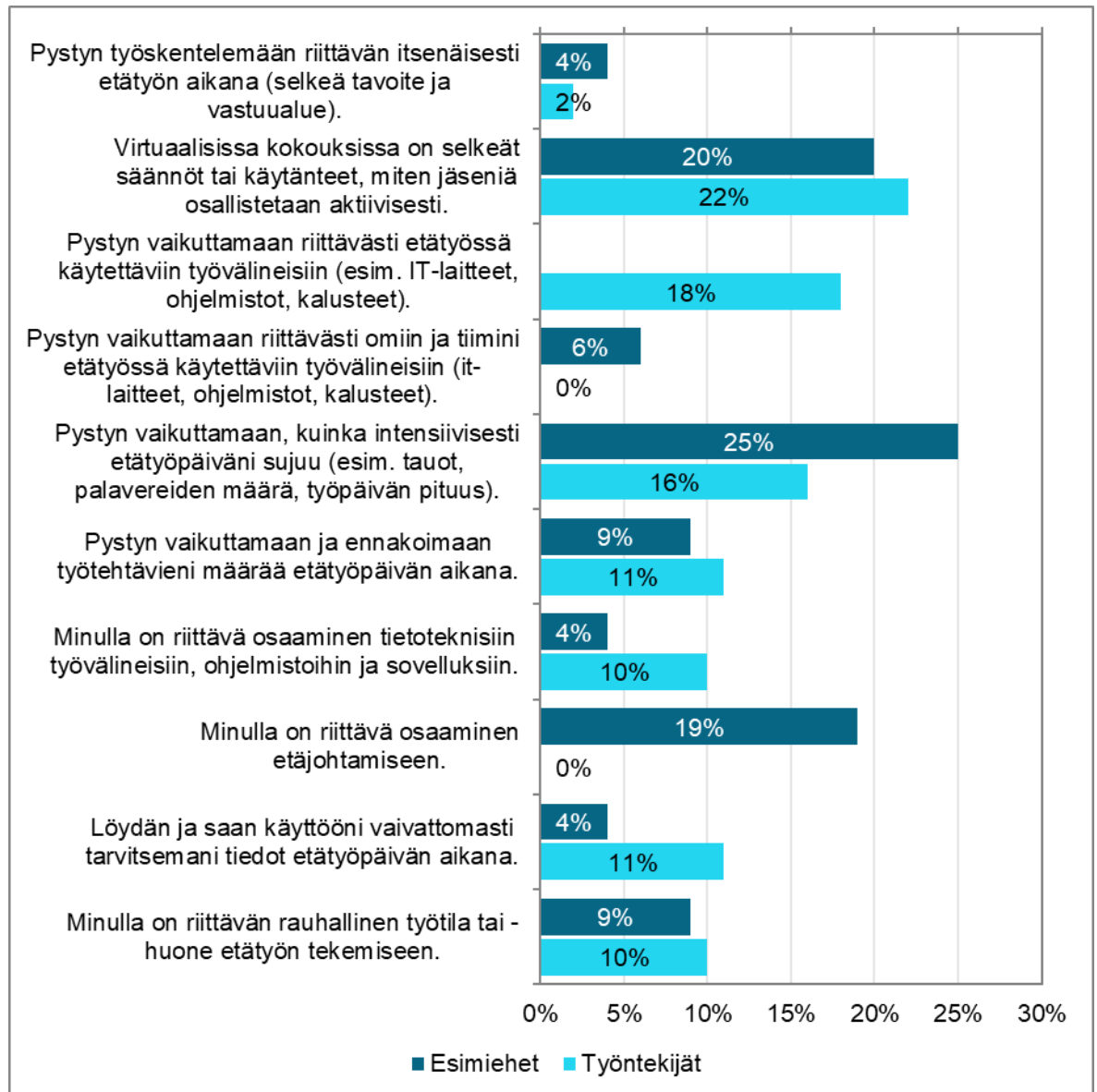
N=695 (esimiehet N = 310, työntekijät N = 385)

## Liite 25. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: työyhteisö



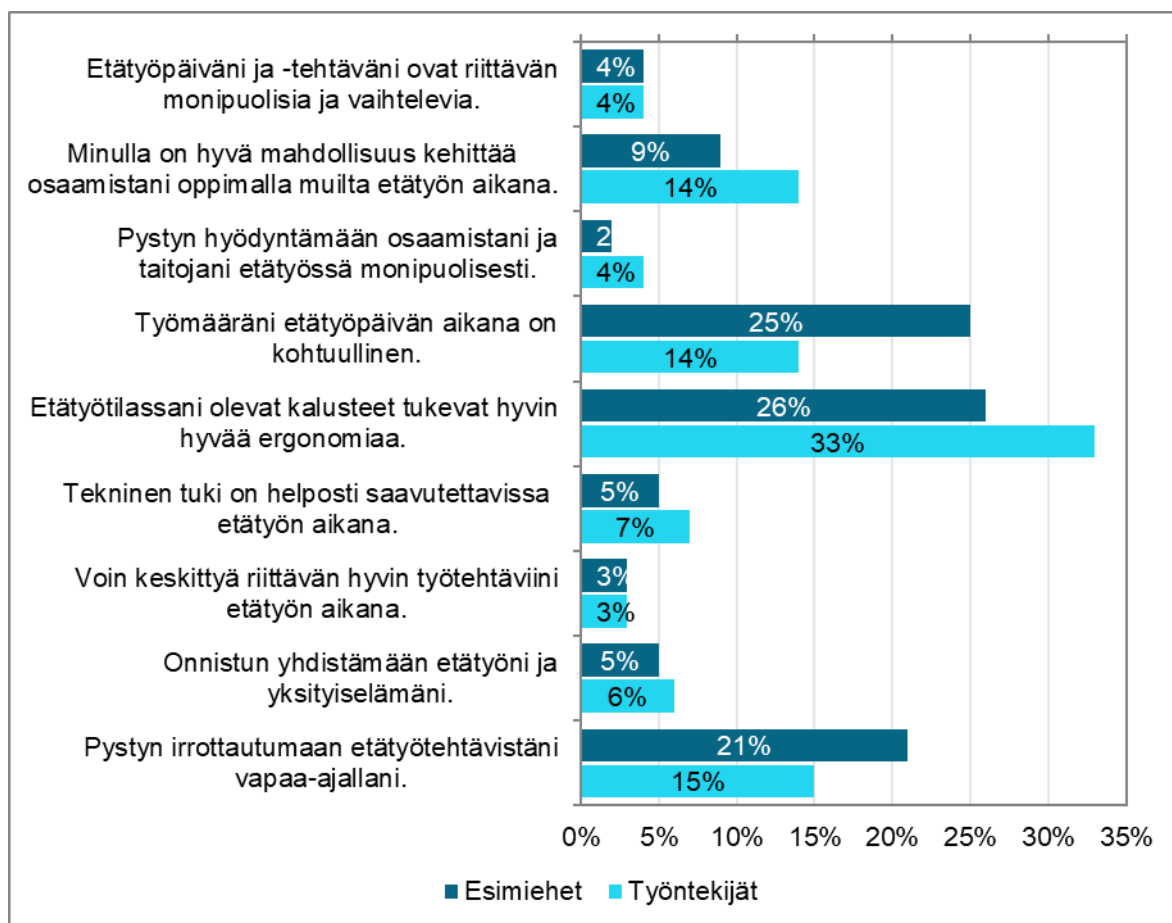
N=695 (esimiehet N = 310, työntekijät N = 385)

## Liite 26. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: työn hallinta



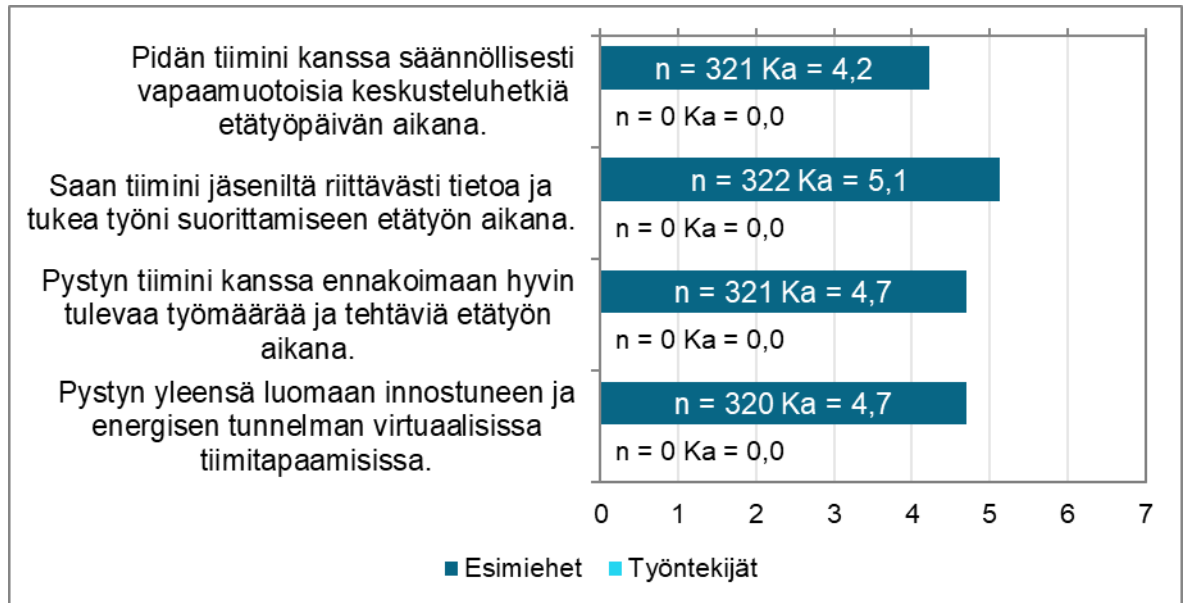
N=695 (esimiehet N = 310, työntekijät N = 385)

**Liite 27. Työhyvinvoinnin kehittämistarve: etätyön kannustearvo, kuormittavuus ja elämänhallinta**



N=695 (esimiehet N = 310, työntekijät N = 385)

## Liite 28. Esimiesten oma tiimituki ja johtamiskokemus



Esimiesten johtamiskokemus ja oman tiimin tuki etätyön aikana viimeisen 12 kk aikana (N = 320-322)

**Liite 29. Esimiesten oman tiimijohtamisväittäminen prosentuaalinen jakauma**

Pidän tiimini kanssa säännöllisesti vapaa-muotoisia keskustelu-hetkiä etätyöpäivän aikana.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keski-arvo</b>
Esimiehet	3,8%	19,3%	13,4%	12,5%	25,2%	17,1%	8,7%	4,20
Saan tiimini jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittamiseen etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keski-arvo</b>
Esimiehet	1,5%	2,8%	10,6%	9,9%	28,6%	35,1%	11,5%	5,10
Pystyn tiimini kanssa ennakoidaan hyvin tulevaa työmäärää ja tehtäviä etätyön aikana.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keski-arvo</b>
Esimiehet	1,9%	6,5%	15%	15%	29,3%	23%	9,3%	4,70
Pystyn yleensä luomaan innostuneen ja energisen tunnelman virtuaalisissa tiimi-tapaamisissa.	1	2	3	4	5	6	7	<b>Keski-arvo</b>
Esimiehet	2,2%	5,6%	7,2%	25,6%	29,1%	24,7%	5,6%	4,70

**Liite 30. Oman tiimijohtamisen korrelaatio esimiesten työhyvinvointiin**

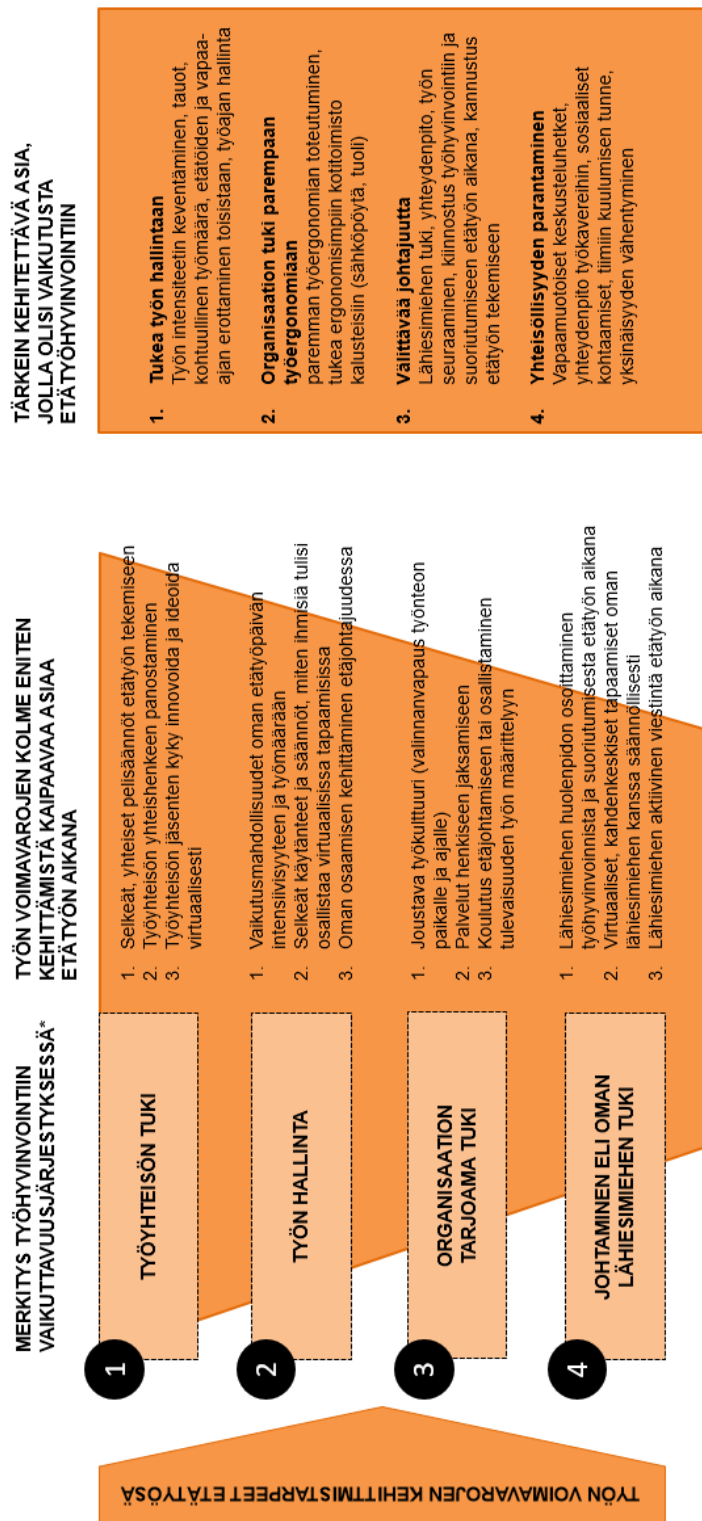
Oma tiimijohtamisen korre- laatiot	*	Työn imu	Työtyyty- väisyys	Työhyvin- vointi
Saan tiimini jäseniltä riittävästi tietoa ja tukea työni suorittami- seen etätöön aikana.	Corr. Coef	,307**	,312**	,335**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Pystyn tiimini kanssa ennakoi- maan hyvin tulevaa työmäärää ja tehtäviä etätöön aikana.	Corr. Coef	,255**	,385**	,429**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321
Pystyn yleensä luomaan innosta- neen ja energisen tunnelman vir- tuaalisissa tiimitapaamisissa.	Corr. Coef	,328**	,360**	,324**
	Sig.	0,000	0,000	0,000
	N	322	321	321

**Liite 31. Etätöodotukset pandemian jälkeen**

	Esimiehet		Työntekijät			Kaikki vastaajat
	n	Pro-sentti	n	Pro-sentti	Yht.	Prosentuaalinen määrä
En koskaan	2	,6%	8	2 %	10	1,38 %
Muutaman päivän vuodessa (v)	11	3,5%	11	2,7%	22	3,04 %
1 - 3 päivää kuukaudessa (kk)	44	13,8%	36	8,9%	80	11,05 %
1 - 2 päivää viikossa (vk)	125	39,2%	143	35,3%	268	37,02 %
3 - 4 päivää viikossa (vk)	114	35,7%	147	36,3%	261	36,05 %
5 päivää viikossa/ aina (vk)	20	6,3%	57	14,1%	77	10,64 %
En tiedä/halua vastata	3	,9%	3	,7%	6	0,83 %
<b>Yhteensä</b>	<b>319</b>		<b>405</b>		<b>724</b>	



## Esimiesten etätöön kehittämistarpeet organisaatioissa



\* Kaikilla tekijöillä on vaikutusta esimiesten kokemaan työn imuun, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Työyhteisön tuella suurin vaikuttavuus.

### Liite 33. Webinaariesitys esimiesten parempaan etätyöhyvinvointiin

1

# Yleisölle huomioitavaa


## Audience Reminders

Otathan muutaman asian huomioon ennen esitystä.

*While waiting for others to come in, here are some rules and reminders to keep in mind.*

- > Laita kamerasi ja mikrofonisi kiinni.  
*Turn off your camera and microphone.*
- > Kytä esityksen aikana mitä vaan viestikentän kautta.  
*Feel free to type your questions in the chat box.*
- > Kysymyksiin vastataan esityksen lopuksi.  
*Questions will be entertained at the live Q&A after the presentation.*

2



## ESITTÄYTYMINEN

### Sanna Pietiläinen

- Tuotantotalous, kansainvälinen yritysjohtaminen, BA (2002)
- Liiketoimintavaihtamisen ja kehittämissä, Master of Science, MBA (2019-2021)
- Markkinoinnin johtaminen, MBA, Viasse-Prosedyri (2021)
- Brändin hallinta ja markkinointihallinnasta yli 20 vuotta

3


# Webinaarin pääteemat

Tänään keskustelemme seuraavista  
teemoista:

- Osa I**  
Turkkimukseen taustatiedot  
Mistä hyvä tydyhyvinvointi koostuu?
- Osa II**  
Mikä esimiesten tydyhyvinvoinnin nykyt?ä?
- Osa III**  
Kuinka paljon tukea esimiehet ovat saaneet etätöyden aikana ja mikä yksittäisen tekijän on tärkein kehittävä asia tydyhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Osa IV**  
Mikä edesauttaisi eniten esimiehiä voimaan paremmin etätöydessään?
- Osa V**  
Kuusi kultaista teesiä esimiesten paremman etätöydyhyvinvoinnin  
Tulevaisuuden odotukset etätöyden määrästä

4

Tavoitteenani on kertoa, miten **työnantajat** voivat auttaa esmiehlään voimaan paremmin hoidettuna ja **johtamisessaan**. Työhyvinvoinnin varmistaminen on tietysti tärkeämpää, kun ihmiset työskentelevät etänä.



Tämä sivusto on "Työ- ja elämäntilanteiden" -seminaarissa esillä olevien esitteiden ja materiaalien verkkoversio. Se on tarkoitettu vain tiedoksi ja ei ole tarkoitettu korvaamaan ammattilaisen neuvontaa. © 2023 Työ- ja elämäntilanteiden -seminaarissa esillä olevien esitteiden ja materiaalien verkkoversio. Kaikki oikeudet pidätetään.

5



1

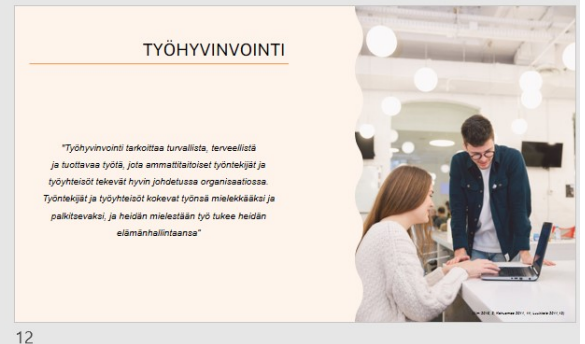
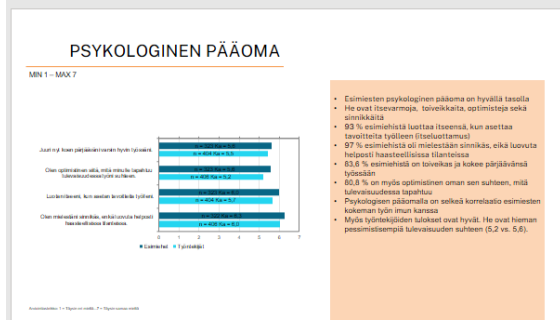
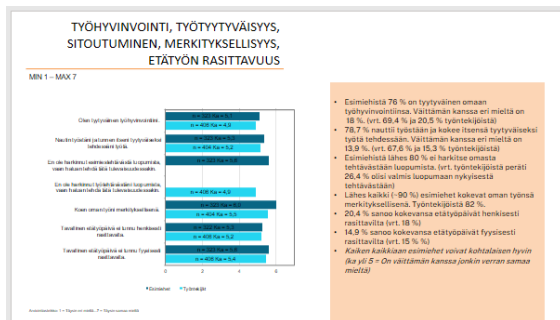
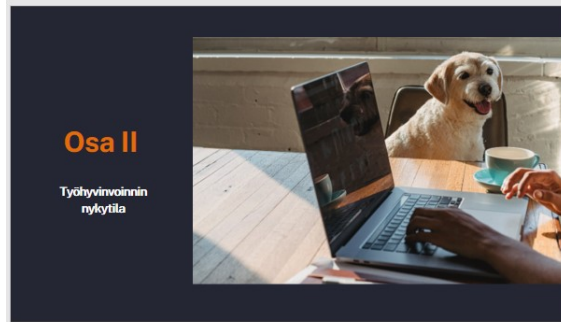
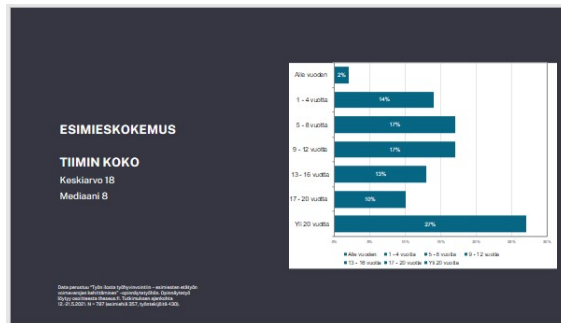
Kategoria	EU-alueella (%)	EU-alueen ulkopuolella (%)
En koskaan	0%	0%
Muutoksen päivä vuorokaudessa (1-3)	0%	4%
1-3 päivää vuorokaudessa (4-6)	0%	0%
1-2 päivää viikossa (7-10)	100%	50%
3-4 päivää viikossa (11-14)	10%	3%
5 päivää viikossa/ainoa (15-18)	0%	85%
En tiedä/vastaus ei ole	0%	0%

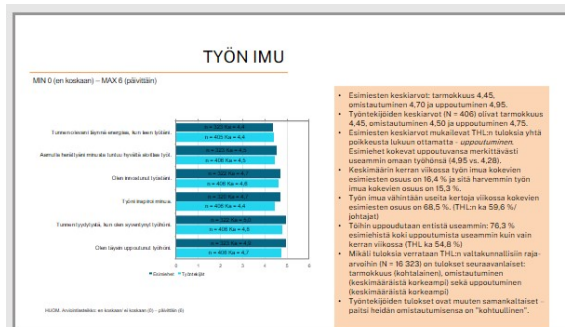
7

Sektorit	Prosentti
Yhteinen toimintatapa (yhteisö)	51%
Järjestyksen sektorit (terveys, koulutus, ympäristö, Kela, maaseutu, kulturi ja kulttuuriperintö, työelämäpalvelut, elänyt, koulutuspalvelut jms.)	36%
Yhteisö, elämä (koulutus, tutkimus, elämä, yhteisö, jms.)	36%
Yhteisö, elämä (koulutus, tutkimus, elämä, yhteisö, jms.)	16%
Ei ole työstänyt strategiaa, työstä, elämä, jms.)	2%

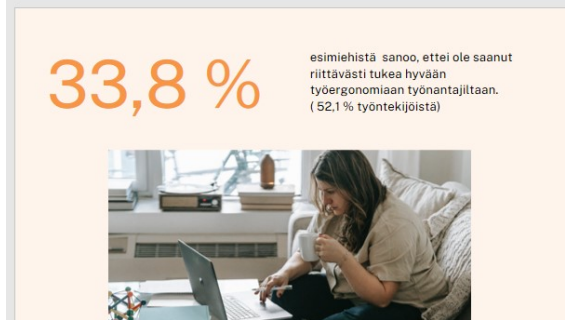
Source: KPMG Oy:n kyselytutkimus, vastausaste 80%  
 Kyselytutkimus toteutettiin 10.10.2023 - 11.10.2023  
 N = 1 200  
 Virheaste 3,5% (95% luottamus)

8





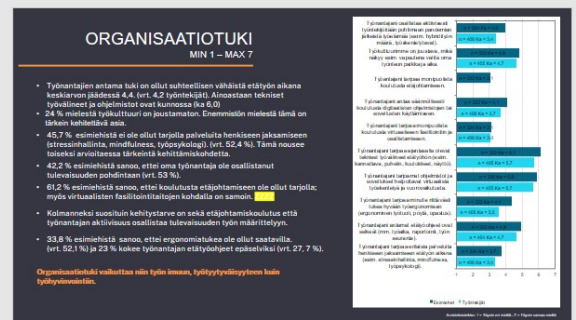
17



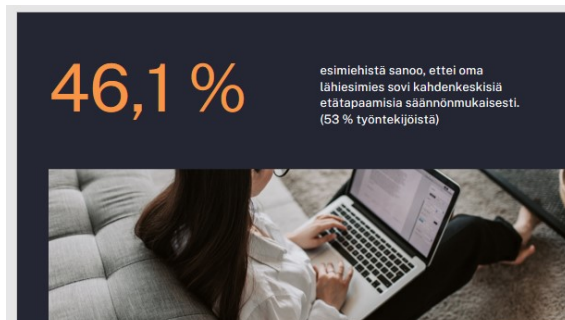
19



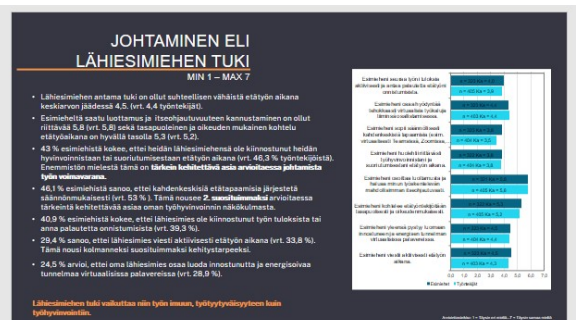
18



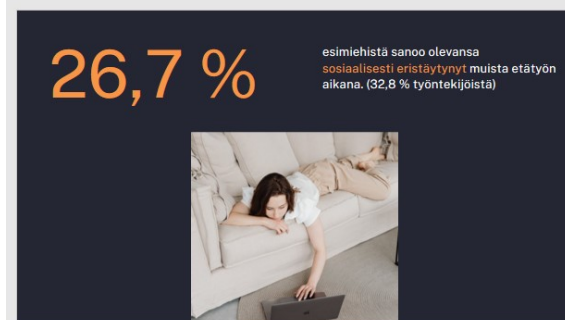
20



21



22

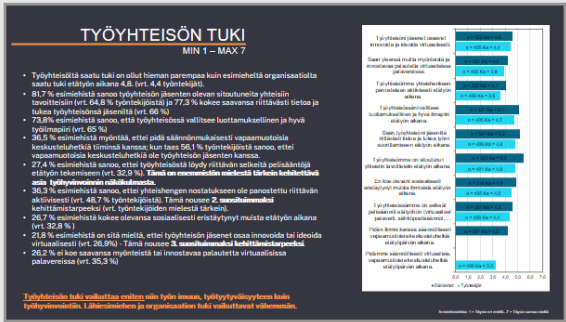


23

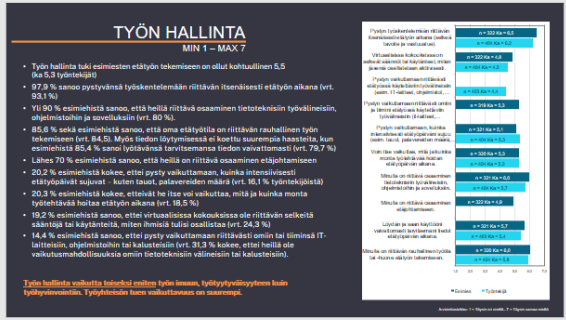


24





25



27



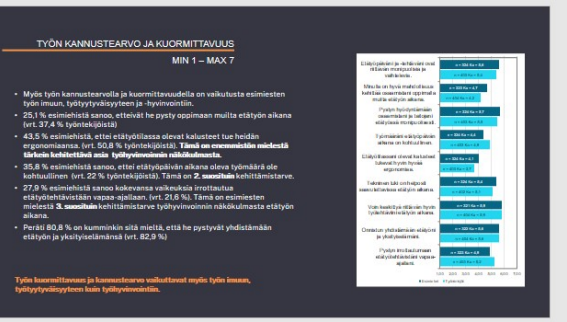
26



28



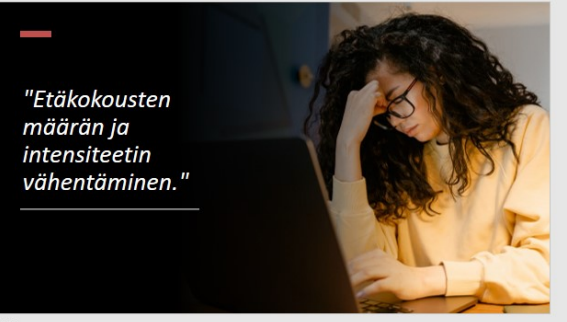
29



30



31



32

[illegible]

33

[illegible]

34

<i>"Jos esimies välittömiä enemmien ja pikkuja yhteyttä."</i>	<i>"Kokouksen määrän vähentäminen. Nyt pikku varata kokous, kun on pienikin asia."</i>
<i>"Loppumustuoin yhteydenpito kallempaa ja tiimien."</i>	<i>"Jos esimies suhtautui etätyön tekemiseen positiivisesti ja luottosi ihmisiin."</i>
<i>"Vapomustuoin kuka teki oman esimiehen kanssa."</i>	
<i>"Etätyökokouksen määrän ja intensiteetin vähentäminen."</i>	<i>"Parannet ohjelm etätyöajoinen ja päätettiin samoin antaa esimiehille."</i>
<i>"Ruuksipäivä lähtemisen päivän aikana"</i>	<i>"Mehelisuus käyttää innovaatioon asioita sovelletuksi"</i>
<i>"Seiskeit peräkkäin etätyölle"</i>	<i>"Tuhonkin tiimin kuumuuden, yksinäisistä ollut."</i>
<i>"Ergonominen tuoli, sähköpöytä ja oma työpöytä."</i>	<i>"Etätyökalujen koulutus, esim. Teamsin tehokas käyttö"</i>
<i>"Parannet työkaluineet etätyössä ja työergonomia."</i>	<i>"Strukturoidumpi työskentelytapa, raportit mikä etätyöaika päivän aikana"</i>
<i>"Sosiaalinen kanssakäymiset esim. yhteisten kahvitaukojen merkitys."</i>	

35

[illegible]

36



## Osa V

6 teesiä esimiesten paremman etätyöhyvinvointin & tulevaisuuden odotukset

37

[illegible]

38

[illegible]

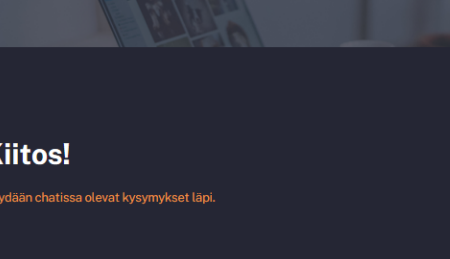
39

### Tulevaisuuden odotukset etätyön määrästä pandemian jälkeen

Luokka	En koskaan	Muutamaan päivään vuodessa (v)	1 - 3 päivää kuukaudessa (kk)	1 - 2 päivää viikossa (vk)	3 - 4 päivää viikossa (vk)	5 päivää viikossa/ainoa (vk)	En tiedä/huusi vastata
Normaalit	3%	3%	16%	36%	36%	8%	1%
Työttömät	3%	3%	20%	36%	30%	10%	1%

Kaavio 10 - 100% ja 0-100% osuudet etätyön määrästä pandemian jälkeen

40



# Kiitos!

Käydään chatissa olevat kysymykset läpi.

41

41