

TYÖHYVINVOINTIA ETÄTYÖN JOHTAMISELLA

Korpela, Pekka

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

2023

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Pekka Korpela	Vuosi	2023
Ohjaajat	Raija Seppänen TtT, KT Helena Kangastie TtM		
Toimeksiantaja	Ammattiliitto Pro ry		
Työn nimi	Työhyvinvointia etätyön johtamisella		
Sivumäärä	71		

Tämän YAMK-opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa työhyvinvoinnista ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia tutkimuksiin perustuvalla laadukkaalla etätyön johtamisella. Työn toimeksiantaja on Ammattiliitto Pro, jonka toiminnan perustana on toimihenkilöiden työehtojen ja työolojen kehittäminen. Työn avulla toimeksiantaja, sen jäsenet ja työyhteisöt yleensäkin voivat arvioida etätyökäytäntöjään ja niiden kehittämistarpeita. Ammattiliitto Pro saa työstä tukea oman edunvalvontansa kehittämiseen.

Etätyöstä tuli ulkoisista syistä työolobarometrin tutkimuksen mukaan erityisesti toimihenkilötehtävissä nopeasti laajasti käytetty työnteon muoto. Suomessa lainsäädäntö ei tunne etätyötä, vaan etätyötä säännellään kuin kaikkea muutakin työtä. Etätyöstä on ohjeistettu esimerkiksi työehtosopimuksissa ja siitä on olemassa eri toimijoiden suosituksia mutta etätyön kuormitustekijöiden tunnistamiseksi ja niiden hallitsemiseksi tarvitaan toimenpiteitä.

Tutkimuksessa selvitetään miten etätyö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten työhyvinvointia etätöissä voidaan edistää johtamisella. Työn menetelmänä käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Opinnäytetyön aiheen perusteoksia kommentoidaan tietokantahakujen tuottamilla artikkeleilla ja muilla lähteillä. Työssä tutkittiin työn eri muotoja ja työhön liittyviä kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Työn aiheuttamia kuormitustekijöitä pyritään hallitsemaan työn sääntelyllä ja opinnäytetyössä tarkastellaan, miten työtä säädellään Suomessa. Opinnäytetyössä tutkitaan myös tietämyksenhallintaa etätyössä ja käytänteitä, joilla voidaan kehittää työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä selviää, miten toisaalta etätyö voi helpottaa sitä tekevien elämää ja toimia voimavaratekijänä tekijälleen. Työssä selviää myös, että etätyö voi altistaa tekijänsä esimerkiksi sosiaaliselle syrjäytymiselle ja muille etätyölle ominaisille kuormitustekijöille ja että etätyön yleinen terveellisyys on heikompaa kuin läsnä tehdyssä työssä. Johtopäätöksinä esitetään, että kuormitustekijöiden hallinta ja etätyön johtaminen vaatii johtajuutta, jossa huomioidaan etätyön erilaiset kuormitustekijät ja sosiaalisen kontaktin puutteen aiheuttamien esimerkiksi tietämyksen siirtoon liittyvät haasteet. Johtajuudella ja etätyön tekemisellä yleensäkin voidaan kehittää voimavaratekijöitä ja hallita kuormitustekijöitä.

Avainsanat

etätyö, johtaminen, työhyvinvointi, tietämyksenhallinta

Knowledge Management Expertise
Master of Engineering (M.Eng.)

Author	Pekka Korpela	Year	2023
Supervisors	Raija Seppänen DHSs, PhD Helena Kangastie M. Sc (Health Sciences)		
Commissioned by	Trade Union Pro		
Subject of thesis	Managing well-being in remote work		
Number of pages	71		

This thesis aims at producing knowledge on work well-being and improving well-being at work through good quality management. The client of the thesis is Trade Union Pro, an organization, which aims at developing working conditions and the terms of working of white-collar workers in Finland. Using this thesis, the client, its members, and other organizations can assess their practices on remote work and needs to develop them. The client can make use of this paper in the promotion of their interests.

Due to external reasons, remote work became a widely used way of organizing work, especially in white-collar professions. Finnish legislation does not acknowledge remote work and thus it is regulated as all other work. There are some recommendations on remote work, in collective labor agreements and the Finnish Institute of Occupational Health has drawn up its own recommendations. There is still a need for further recognizing and handling strain resulting from work.

This thesis studies what impact remote work has on well-being and how the well-being can be advanced through leadership. The study is conducted through a narrative literary review. In the thesis some principal works have been commented with a range of articles and other sources found in various databases. In this thesis, studies have been made on different ways of working and strains and assets drawn from work. Regulation aims at reducing strains, so Finnish legislation and regulation of work has been studied. This thesis also studies knowledge management in remote work and ways to improve work well-being.

The study finds that, on one hand, remote work can make life easier and function as an asset for an employee. On the other hand, it is concluded, that social isolation and other strains, typical for remote work, may occur. Overall healthiness of working life is worse among those doing remote work than the ones on the actual job sites. The study concludes that managing strains and remote work requires leadership which considers the lack of social encounters of remote work and other characteristic strains, such as the difficulty of knowledge transfer. Leadership and remote work can help regulate strains and work as an asset to better work well-being.

Key words remote work, leadership, well-being at work, knowledge management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖ JA HYVINVOINTI.....	7
2.1	Työn muodot ja sääntely	7
2.2	Työhyvinvointi ja sitä kuormittavat sekä edistävät tekijät	14
2.3	Työhyvinvoinnin voimavarat ja kuormitustekijöiden hallinta.....	18
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen.....	21
3	ETÄTYÖN TEKEMINEN JA JOHTAMINEN.....	25
3.1	Tietämyksenhallinta etätyössä	25
3.2	Etätyön toteutus	28
3.3	Etätyön edut ja haasteet	31
3.4	Etätyön ja etähenkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen.....	32
4	OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ....	39
4.1	Ammattiliitto Pron toiminnan tarkoitus.....	39
4.2	Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät	40
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN VALINTA.....	41
5.1	Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessi	41
5.2	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	42
5.3	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	44
5.4	Kirjallisuuskatsausaineiston valinta, rajaukset ja esittely	45
5.5	Aineiston sisällön analyysi	48
6	TULOKSET	51
6.1	Etätyön vaikutus työhyvinvointiin	51
6.2	Työhyvinvoinnin edistäminen etätyön johtamisella	52
7	POHDINTA.....	54
7.1	Tulosten tarkastelu	54
7.2	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	56
7.2.1	Eettiset kysymykset.....	56
7.2.2	Luotettavuuskysymykset.....	59
7.3	Johtopäätökset.....	60
	LÄHTEET	62

1 JOHDANTO

Tämän YAMK-opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa työhyvinvoinnista ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia tutkimuksiin perustuvalla laadukkaalla etätöiden johtamisella. Työn toimeksiantaja on Ammattiliitto Pro, jonka toiminnan keskiössä toimihenkilöiden työehtojen ja työolojen kehittäminen on.

Etätöitä on tehty Suomessa jo ennen Covid-19 –pandemiaa, mutta pandemia nosti etätöitä tekevien osuuden kaikista palkansaajista 22 %:sta jopa noin 50 %:iin (Sutela & Pärnänen 2021, 13). Pandemian puhkeaminen nosti päivittäin etätöitä tekevien palkansaajien määrää erityisesti toimihenkilötehtävissä. Ennen pandemiaa etätöitä teki noin 67 % ylemmistä toimihenkilöistä ja 29 % toimihenkilöistä. Työntekijätehtävissä ei juurikaan tehdä etätöitä. (Sutela & Pärnänen 2021, 12–40.) Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan ylemmistä toimihenkilöistä jopa 85 % ja toimihenkilöistä noin 45 % teki pandemian aikana tehdyn tutkimuksen mukaan etätöitä vähintään satunnaisesti (Työolobarometri 2021 2022).

Etätöitä tehtiin eniten valtion palveluksessa ja yli 200 henkilön työpaikoilla (Työolobarometri 2021 2022). Verrattuna edelliseen tutkimukseen, korkeakoulu-tutkinto oli aiemman 73 %:n sijaan 66 %:lla. Erityisesti toimihenkilönaiset ovat siirtyneet pandemian vuoksi etätöihin; ennen pandemiaa 62 % etätöitä tekevästä naisista oli ylempiä toimihenkilöitä ja 35 % toimihenkilöitä, mutta pandemian aikana prosenttiosuudet olivat molemmilla ryhmillä noin 50 %. (Sutela & Pärnänen 2021, 12–40.) Nämä osuuksien muutokset kuvastavat sitä, että pandemian takia etätöihin siirtyi enemmän toimihenkilöitä.

Ammattiliitto Pron edustamassa kentässä etätöitä on ennen pandemiaa tehnyt noin kolmannes jäsenkunnasta, vaikkakin mahdollisuus etätöihin ainakin satunnaisesti on kuitenkin jopa 75 %:lla jäsenistöstä (Joka kolmas prolainen tekee etätöitä, vaikka mahdollisuus olisi 75 %:lla 2020). Pandemia nosti etätöitä ainakin satunnaisesti tekevien määrän Pron jäsenistöstä noin 64 %:iin. Teollisuus- ja palvelusektoreilla etätöitä tehdään vähiten, mutta näillä sektoreilla etätöitä tekevien määrä kasvaa edelleen vuonna 2022, kun muilla sektoreilla osuus on edellisvuodesta laskenut. (Sektorianalyysi – Pron tutkimussovellus s.a.).

Organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on löydetty, että vaikka monet yritykset korostavat ja panostavat työhyvinvointiin, sen johtaminen ei ole systemaattista. Työhyvinvoinnin johtaminen on usein reagoimista eteen tuleviin ongelmiin. (Naumanen 2023, 24). Työhyvinvoinnin johtaminen on lakisääteistä, mutta useimmissa yrityksissä myös vapaaehtoista ja lakisääteistä laajempaa toimintaa. Sen päämääränä tulee olla hyvinvoiva henkilöstö, joka on organisaatiolle tuottoisa. Lähtökohtana työhyvinvoinnin johtamiselle tulee olla toisaalta kuormitustekijöiden tunnistaminen ja lieventäminen tai poistaminen, mutta myös voimavaratekijöiden tunnistaminen ja kehittäminen. (Viitala 2020, 156-157).

Ongelmat työhyvinvoinnissa vaikuttavat niin yksilöihin, kuin yrityksiin sairauspoissaolojen ja sairauskustannusten, työkyvyttömyyseläkkeiden, tapaturmien ja tuottavuuden laskun kautta. Kansantaloudellisesti kyse on noin 33 miljardin euron ongelmasta, josta valtaosa, noin 25 miljardia voidaan johtaa puutteelliseen työhyvinvointijohtamiseen. Tekemättömän työn osuus yritysten palkkasummista vaihtelee noin 3–14 % välillä. Panostukset työhyvinvointiin ovat yrityksissä vuosittain jopa kaksi miljardia euroa, joista suurin osa menee työterveyshuoltoon ja henkilöstökoulutukseen. Kokonaisuudessaan Suomessa panostetaan noin 3,4 miljardia työhyvinvointiin, kun työhyvinvointipanostuksiin lisätään henkilöstökoulutukseen käytetty ja työsuojeluorganisaatioiden käyttämä työaika. (Aura & Ahonen 2016.)

2 TYÖ JA HYVINVOINTI

2.1 Työn muodot ja sääntely

Suomi on pienten yritysten maa. Maassa toimii noin 370 000 yritystä, joista alle 10 henkeä työllistäviä on luokkaa 350 000. Loput vajaa 24 000 yritystä työllistävät 10 henkilöä tai yli. (Naumanen 2023, 14.)

Tilastokeskuksen mukaan työllä tarkoitetaan tuloa tuottavaa tavaroiden tai palveluiden tuottamista (Käsitteet ja määritelmät 2023). Yhdistyneiden kansakuntien alainen Kansainvälinen työjärjestö, International Labour Organization, jatkossa ILO, erottelee työn ja työsuhteen määrittelemällä työn toiminnaksi tavaroiden tai palveluiden tuottamiseksi omaan tai muiden käyttöön. ILO:n mukaan työtä on myös vastikkeeton työ, esimerkiksi harjoittelu ja vapaaehtoistyö sekä esimerkiksi vihannesten kasvattaminen itselleen. (Gammarano 2019.)

Etätyön virallista määritelmää ei Suomessa ole (Helle 2004, 41), mutta se voidaan määritellä vapaaehtoisuuteen perustuvaksi säännellyksi työnteoksi poissa työnantajan tiloista (Rauramo 2022). Euroopan työturvallisuuskeskuksen määritelmässä korostetaan myös vapaaehtoisuutta ja työnteon paikkaa, jonka tulee olla muualla kuin työnantajan tiloissa (Caprile, Arasanz & Sanz 2021, 29). Eurooppalaisten työmarkkinajärjestöjen puitesopimuksessa etätyö määritellään työn organisointi- ja tekemistavaksi, jossa työ, jota voisi tehdä työnantajan tiloissa, tehdään tietotekniikkaa hyödyntäen säännöllisesti muualla kuin työnantajan tiloissa (Etätyötä koskeva puitesopimus 2002).

Myöskään kansainvälistä virallista määritelmää etätyölle ei ILO:n mukaan ole. ILO määrittelee etätyön (*remote work*) työksi, jota tehdään osittain tai kokonaan muualla kuin työnantajan tiloissa. Toinen etätyön englanninkielinen käänös ja muoto on *telework*, jossa olennaista on henkilökohtaisten tietoteknisten laitteiden käyttö (COVID-19: Guidance for labour statistics data collection 2020, 5–7.)

Suomessa ajatellaan työn olevan vastikkeellista toimintaa. Kansainvälisesti tehdään eroa käsitteiden *remote work* ja *telework* välillä, joita jaetaan myös alakäsitteisiin riippuen siitä, onko työ pääsääntöisesti vai toisinaan muualta kuin työnantajan tiloista tehtyä ja miten siihen käytetään omaa tai organisaation teknologiaa (Vartainen 2021). Mokhtarian (1991, 3) lisää listaan myös *telecommuting*, jonka määritelmästä on epäselvyyttä, mutta se sisältää aspekteja sekä *teleworkistä*, että *remote workistä*. Mokhtarian mukaan etätyölle ei voi antaa kaiken kattavaa määritelmää, mutta olennaista on, että työ tehdään muualla kuin siinä paikassa, jossa työtä valvova tai siitä maksava henkilö tai organisaatio on.

Tilastokeskus ei määrittele etätyöksi esimerkiksi puhelinasentajaa, vaikka määrittelevätkin etätyön työksi, jota sovitusti tehdään muualla kuin työnantajan toimiloissa. Olennaista on Tilastokeskuksen määritelmässä se, että työ voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa (Käsitteet ja määritelmät 2023). Tällöin esimerkiksi puhelinasentaja ei olisi etätyön tekijä, mutta esimerkiksi työkoneen huoltohenkilö voisi olla etätyön tekijä ollessaan asiakkaan tiloissa, vaikka työ voitaisiin tehdä myös työnantajan toimipisteessä. Sekä liikkuvassa, että etätyössä työtä tehdään työnantajan varsinaisen toimipisteen ulkopuolella, joten on perusteltua miettiä, tuleeko tämänkaltaisen työn johtamisessa myös huomioida etätyön johtamisen lainalaisuuksia.

Covid 19 –pandemian aikana alettiin yhä enemmän puhumaan lähityöstä perinteisenä työn tekemisen muotona erotuksena etätyöstä. Kotimaisten kielten keskus suosittelee kuitenkin käyttämään perinteistä työnantajan tai asiakkaan tiloissa tehtävästä työstä nimitystä paikkasidonnainen työ ja etätyöstä, joka voidaan tehdä kotoa, yhteiskäyttötiloista tai muualta kuin työnantajan tai asiakkaan tiloissa nimitystä monipaikkainen työ. (Makkonen-Craig 2021.)

Työtä tehdään Suomessa työsuhteessa, joka voi olla joko työsopimukseen tai virkasopimukseen perustuvaa työtä. Työtä säännellään lainsäädännöllä ja sen perusteella tehdyillä työehtosopimuksilla. Työsopimus on oikeustoimena vapaaehtoinen ja vapaamuotoinen ja työsuhteiden solmimista säätelee työsopimuslaki. Sen ehdoista on tarvittaessa annettava selvitys säädetyssä ajassa. Selvityksen

alaisena on esimerkiksi työaika ja työnteen paikka. Työnantajan direktio-oikeudesta on myös säädetty työsopimuslaissa. (Hjelt 2017, 6–7.) Koska työnteen paikka on työnantajan direktio-oikeuteen perustava (Hjelt 2017, 4), etätönteon tekemisestä on sovittava työnantajan ja työntekijän välillä. Ahon ym. (Aho, Höykinpuro, Kähärä, Lehtoranta, Sipilä & Rauramo 2017) mukaan on syytä käsitellä siihen liittyviä käytänteitä yhteistoiminnassa.

Keskeiset työtä sääntelevät lait ovat:

- työsopimuslaki 55/2001
- työaikalaki 872/2019
- vuosilomalaki 162/2005
- yhdenvertaisuuslaki 1325/2014
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004
- työehtosopimuslaki 436/1946
- vuorotteluvapaalaki 1305/2002
- opintovapaalaki 273/1979
- palkkaturvalaki 866/1998
- henkilöstön osallistumisjärjestelmiä eli yhteistoimintaa yrityksissä, hallintoedustusta ja henkilöstörahoja koskeva lainsäädäntö.

Työlainsäädännön valmistelussa työmarkkinajärjestöillä on keskeinen rooli. Työelämlainsäädännön valvonta kuuluu aluehallintovirastojen alaisille alueellisille työsuojeluviranomaisille. Henkilöstön osallistamista ja yhteistoimintaa koskevat asiat kuuluvat Työ- ja elinkeinoministeriön alaiselle yhteistoiminta-asiamiehelle. (Työlainsäädäntö 2022.) Työ- ja elinkeinoministeriössä ei ole vireillä lainsäädäntöhankkeita etätönteon sääntelyn kehittämiseksi (Työsopimus ja työsuhde 2022).

Yleisen työlainsäädännön lisäksi työtä ja sen ehtoja säännellään työehtosopimuksissa (Työehtosopimuslaki 436/1946). Tarkemmin niitä asioista, mistä työeh-

tosopimuksissa voidaan sopia, on määritelty esimerkiksi työsopimuslaissa ja vuosilomalaissa, joissa todetaan omissa pykälissään ne asiat, mistä voidaan poiketa työehtosopimuksella (Vuosilomalaki 162/2005, Työsopimuslaki 55/2001).

Suomen lainsäädäntö ei säätele etätyötä erikseen, vaan etätöihin sovelletaan samoja säädöksiä kuin varsinaisella työpaikalla tehtävään työhön (Helle 2004, 41). Myöskään Euroopan unioni ei säätele etätyötä, mutta esimerkiksi työaikadiirektiivi 2003/88/EY, työehtodirektiivi 2019/1152 ja työ- ja yksityiselämän tasapainodirektiivi 2019/1158 säätelevät myös etätyötä tekevien työolosuhteita (Caprile ym. 2021, 28). Suomessa Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT toteavat, että etätöiden sääntely on laajaa. Tällöin viitataan eurooppalaiseen puitesopimukseen etätöistä ja muuhun voimassa olevaan lainsäädäntöön, joka koskee myös etätöitä. (Etätöissä tarvitaan työn hyvää organisointia s.a.) Koska Suomen lainsäädäntö ei erottele etätyötä tai lähityötä, voidaan mieluummin todeta, että Suomessa *työn* sääntely on laajaa.

Euroopan työturvallisuuskeskus on kuvannut etätöiden sääntelyn eroja unionin alueella raportissaan. Suomi lukeutuu tässä raportissa niihin maihin, joissa ei ole erillistä etätöitä koskevaa lainsäädäntöä, vaikka lainsäädäntö kokonaisuutena koskee rajoittein myös etätöitä. Niissä maissa, missä erikseen etätöitä säätelevää lainsäädäntöä on, se koskee erityisesti tasa-arvoista kohtelua. Joissain maissa on määräyksiä, joiden mukaan työajan järjestäminen on etätöiden tekijän päätettävissä. Lisäksi on tasa-arvoista kohtelua vahvistavaa sääntelyä, joka voi koskea esimerkiksi uralla etenemistä. Viime aikoina joissain maissa on saatettu voimaan lainsäädäntöä, joka takaa oikeuden lopettaa esimerkiksi sähköpostin seuraamisen työajan jälkeen. (Caprile ym. 2021, 31–78.)

Yksityisyyden vaalimisesta on myös määräyksiä Euroopan maissa. Esimerkkinä tästä on luvan hankkiminen seurattavalta seurantajärjestelmän käyttöönottoon. Joissain Euroopan maissa säädellään myös työnantajan velvollisuudesta tarjota ja huoltaa laitteisto ja maksaa etätöiden tekemisestä aiheutuvia kustannuksia. Esimerkkinä tästä toimii Tanska, jossa esimerkiksi toimistotuoli tulee tarjota etätöiden tekijälle. (Caprile ym. 2021, 31–78.)

Euroopan työturvallisuuskeskuksen raportissa Caprile ym. toteavat, että yksityisyyden ja toisaalta työsuojeluvälittömyyden välillä on ristiriita, joten joidenkin maiden lainsäädäntö antaa myös työturvallisuudesta vastaaville, kuten viranomaisille, työsuojelun ammattilaisille tai luottamushenkilöille, oikeuden tehdä etätyöpisteille jopa ennakkotarkastuksia, varmistaakseen, että työsuojelumääräyksiä noudatetaan. Esimerkiksi Kroatiassa yrityksen tulee alistua tarkastukseen ennen kuin etätyöt aloitetaan. Toisaalta Virossa korostetaan etätyön tekijän velvollisuuksia noudattaa määräyksiä. (Caprile ym. 2021, 31–78.) Myös Suomen työturvallisuuslaki määrää työntekijän velvollisuudeksi määräysten noudattamisen (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Tapaturmien sattuessa ongelmaksi suurimassa osassa maita tulee todistaa, että tapaturma on sattunut työaikana työtehtävissä. Vain Ranskan lainsäädäntö toteaa, että jos tapaturma sattuu ennalta sovitussa etätyöpaikassa työaikana, tätä todistustaakkaa ei ole. Turvallisuuden takaamiseksi useissa maissa vaaditaan joko työntekijän perehdyttämistä ennaltaehkäiseviin toimiin tai erityisesti etätyöpaikkaan tehtävää riskin arviointia joko paikan päällä tai työntekijän antamien tietojen perusteella. Oikeus irrottautua työpaikkaan sitovasta teknologiasta on useissa maissa säädetty lailla. (Caprile ym. 2021, 31–78.)

Raportti nostaa myös esille etätyöntekijöiden oikeuden edustukseen esimerkiksi työneuvostoissa tai luottamushenkilöiden valinnassa. Myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamista on joissain maissa sisällytetty lainsäädäntöön. (Caprile ym. 2021, 31–78.)

Työsopimuslain 2 luvun 4§ määrätään yleisistä työsuhteen ehdoista, esimerkiksi työn paikkasta. Työnantaja määrää työpaikan direktio-oikeutensa perusteella ja jos varsinaista työn paikkaa ei ole, periaatteet miten työkohteet määräytyvät tai miten työntekijä itse määrittelee työntekonsa paikan. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Olosuhteet ja ennen kaikkea työn tekemisen itsenäisyys vaikuttaa siihen, sovelletaanko työaikalakia etätyön tekijään. Olennaista on, pystyykö valvomaan ja val-

vooko työnantaja työntekijän työaikaa, eli hänen velvollisuudestaan olla työnantajan käytettävissä. Työaikalaki tulee sovellettavaksi näissäkin tapauksissa työhön, joka satunnaisesti tai säännöllisesti tehdään työnantajan tiloissa. (Hietala & Kaivanto 2014, 26–30.) Työaikalain soveltamisen ulkopuolelle jääminen edellyttää myös autonomiaa työajan suhteen. Tämä ehto täyttyy, kun työntekijä voi ilman työnantajan hyväksyntää itse päättää työajan sijoittelusta ja säännöllisestä työajastaan. Käytännössä työaikalaisissa on luettelo tehtävistä, mitkä eivät kuulu työaikalain soveltamisen piiriin ja ne ovat käytännössä yrityksen tai sen huomattavan osan johtamiseen tai vastaavaan itsenäiseen tehtävään verrannolliset tehtävät tai työ, joka tehdään sellaisissa olosuhteissa, ettei sitä voida katsoa työnantajan vastuuksi valvoa. (Riipinen 2019, 19–24.)

Etätyön tekemiseen liittyy riski haittojen ja vaarojen tunnistamisen ja niihin puuttumisen pitkittymisestä tai estymisestä. Työsopimuslaissa on säädöksiä, joita on otettava huomioon etätyön teettämisessä. Esimerkkinä tästä on työnantajan velvollisuus huolehtia, että työntekijä voi suoriutua ja kehittyä työssään, häntä kohdellaan tasapuolisesti ja häntä ei syrjitä, työtehtävien sisältö huomioiden. Työnantajan ja työntekijän yhteinen velvoite on lojaalisuusvelvoite, jonka mukaan heidän tulee ottaa huomioon myös toistensa etu. (Hjelt 2017, 12–25.)

Työsuojelulainsäädännössä on muiden muassa määräyksiä työstä aiheutuvien haittojen minimoimisesta, työturvallisuudesta huolehtimisesta ja työnantajan valvontavelvollisuudesta. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Etätyö asettaa haasteita monen työn kuormitustekijän ja vaarojen tunnistamiselle ja niihin puuttumiselle (Rauramo 2022). Työnantajan työsuojeluvuorituksen mukaan työnantaja on ensisijaisessa vastuussa sekä työympäristöstä, että -olosuhteista ja niiden terveellisyydestä. Työturvallisuuslain §8:ssä säädetään työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta, jossa määrätään mm. toimista, millä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehditaan (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työnantajalla ei kuitenkaan käytännössä ole mahdollisuutta puuttua kotona olevan työpisteen muotoiluun, mutta sillä on vastuu siitä. Tällöin on tarpeen huolehtia esimerkiksi ergonomiasta opastuksen ja koulutuksen avulla.

Työturvallisuuslain yleissäädöstä on tuomioistuimissa käytetty tukemaan muita Työturvallisuuslain kohtia (Ala-Mikkula 2020, 61). Yhtään tuomiota ei ole annettu pelkästään kahdeksannen pykälän nojalla. Sen sijaan Turun hovioikeus on antanut päätöksen, jossa viitataan Työturvallisuuslain esitöissä §8:n perusteluihin, jonka mukaan työnantajan velvollisuudet perustuvat toisaalta minimitasoon, mitä voidaan vaatia, mutta samalla tulee ottaa huomioon rajoitteet, joita työnantajalla voi olla. (Ala-Mikkula 2020, 62–63).

Työnantajan vastuuta rajoittaa esimerkiksi tapahtumat, jotka johtuvat epänormaaleista ja ennalta arvaamattomista olosuhteista. Vastuuta rajoittaa myös olosuhteet, joita ei olisi voinut välttää toimenpiteistä huolimatta, sekä suhteellisuusperiaate. Työntekijän ominaisuudet ja kokemus tulee myös ottaa huomioon, kun selvitetään ja arvioidaan §10 mukaisesti työn vaaroja. (HE 59/2002.)

Koska ei ole olemassa yhtä ainoata soveltuvaa määräystä toimenpiteistä, vaadittavat toimet ovat työpaikka- ja jopa alakohtaisia. Ne muodostavat kokonaisuuden ja jatkumon, joka koostuu huolehtimisvelvoitteesta, vaarojen selvittämisestä ja arvioinnista, työsuojelun toimintaohjelmasta, työn suunnittelusta ja perehdyttämisestä. (Autio 2022, 16–17.) Työturvallisuuslain 5§:n mukaan kyseinen laki koskee myös sovitusti työntekijän kotonaan tai muussa paikassa tehtävää työtä, mutta työnantajan toimintarajoitukset otetaan huomioon, kun arvioidaan vaarojen tunnistamista, työsuojelun toimintaohjelmaa ja muuta työturvallisuutta koskevaa yhteistoimintaa (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Lainsäädännön lisäksi työtä säädellään lainsäädäntöön perustuvilla yleissitovilla tai normaalisitovilla työehtosopimuksilla. Yleissitovuudella tarkoitetaan työehtosopimuksia, joiden kattavuus on niin iso, että se sitoo lainsäädännön perustella kaikkia alan työnantajia ja niiden palveluksessa olevia, kun normaalisitova sopimus sitoo siihen sitoutuneita sopijapuolia (Yleissitovat työehtosopimukset s.a.). Euroopan työturvallisuuskeskus nostaa esille työehtosopimuksissa sovittavien etätyöehtojen vaihtelun eri Euroopan maiden kesken. Maissa, joissa on vähemmän keskitetty sopimusjärjestelmä, on saatu laajemmin etätyötä koskevia määräyksiä sopimukseen joko ala- tai yhtiötasolla. Tähän on vaikuttanut myös hyvä

järjestäytymisaste, yhtiöiden alan tietotekniikkaintensiivisyys ja yrityksen koko. (Caprile ym. 2021, 33–78.)

Ammattiliitto Pron solmimista julkisesti saatavista sopimuksista kahdessatoista on suosituksia etätyöstä. Kemian alan, vakuutusalan, teknologiateollisuuden ja suunnittelu- ja konsulttialan sopimuksissa on laajimmat ohjeistukset, jotka myös ottavat kantaa tässä opinnäytetyössä esiin nouseviin kanssakäymisen puutteista johtuviin haasteisiin. (Löydä alasi työehtosopimus (TES) tai virkaehtosopimus (VES) s.a.)

Pääsääntöisesti etätyöohjeistukset koskevat etätyön määritelmää ja muita työsuhteen ehtoihin liittyviä asioita, kuten työaikaa, palkkaa ja sosiaaliin määräyksiin liittyviä ja työn teknistä suorittamista ja työn järjestämistä koskeviin ohjeisiin. Etätyöohjeissa ei juurikaan oteta kantaa esimerkiksi osaamisen varmistamiseen, esihenkilötyön kehittämiseen tai työhyvinvoinnin varmistamiseen. Suurimassa osassa työ- ja virkaehtosopimuksia on kuitenkin määräyksiä yhteistoiminnasta, joiden osana on myös työsuojelun yhteistoiminnan määräyksiä. (Löydä alasi työehtosopimus (TES) tai virkaehtosopimus (VES) s.a.) Tämän voi ajatella kattavan myös etätyön haasteet työpaikoilla, mutta se jää yksittäisen työpaikan vastuulle ottaa asia neuvottelun kohteeksi.

2.2 Työhyvinvointi ja sitä kuormittavat sekä edistävät tekijät

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle ajatuksesta, että erilaiset ulkoiset tekijät, kuten myrkyt ja kylmyys aiheuttivat fyysisen reaktion, joka saattoi johtaa sairastumiseen ja stressiin. Tutkimuksen kehittyessä alettiin puhumaan myös työn ja työolosuhteiden ärsykkeiden aiheuttamasta stressistä. Tässä yhteydessä alettiin käyttämään termiä kuormitus. (Manka & Manka 2016, 63.)

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita kutsutaan kuormitustekijöiksi ja vastaavasti positiivisesti vaikuttavia voimavaroiksi (Viitala 2020, s. 156). Näiden tekijöiden tärkein sääntely on Työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työ on kuormittavaa, jos henkilön kyky vastata työn aiheuttamaan kuormitukseen ei ole tasapainossa (Manka & Manka 2016, 63). Voidaan ajatella,

että kuormitustekijöiden vastakohtaan, voimavarojen, sääntely olisi esimerkiksi syrjimätöntä kohtelua ja yhteistoimintaa koskeva sääntely.

Työhyvinvointi voidaan esittää joko hedonistisena tai eudaimonisena. Hedonistisen lähestymistavan mukaan työ ei saisi säännöllisesti sisältää kuormitustekijöitä, sen pitää säännöllisesti tuottaa voimavaroja kehittävää toimintaa ja tuottaa tyytyväisyyttä omaan elämään. Eudaimonisen lähestymistavan mukaan työhyvinvointia syntyy, kun työ täyttää perustarpeita, kuten itsemääräämisoikeutta, kompetenssia ja hyväksyntää. Kolmas tapa määritellä työhyvinvointia laajentaa hedonistista lähestymistapaa sosiaalisen kontribuution, hyväksynnän ja integraation kautta. (Fisher 2014, 11.)

Eudaimoninen lähestymistapa nostaa myös esille ihmisen potentiaalin hyödyntämisen ja henkilökohtaisen kasvun. On todettu, että riippuu voimakkaasti henkilöstä, mikä lähestymistapa on hänen hyvinvointinsa kehittymiselle parempi. On kuitenkin tärkeä vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osatekijöihin, jotka kuitenkin voivat tärkeydessä vaihdella henkilöstä toiseen. (Bartels, Peterson, & Reina 2019, 2–3.) Työhyvinvoinnin määritelmä voi vaihdella henkilöstö toiseen, koska jokainen kokee hyvinvoinnin erillä lailla. Hyvinvointia tuottava työ on kuitenkin kokonaisvaltaisesti terveyttä ylläpitävä, turvallista ja hyvinvointia tuottavaa (Työhyvinvointi s.a.).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla (Laine 2013, 72). Kuormitustekijöihin voi päteä sama jaottelutapa (Koslowski 1998, 30). Koska työllä on sekä negatiivinen, että positiivinen vaikutus hyvinvointiin, työn ominaisuudet joko edistävät tai haittaavat kuormituksesta palautumista (Day & Randell 2014; Valli 2020, 148). Kuormitustekijät voidaan jakaa myös fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin (Viitala 2020, 156–157).

Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis kuvaavat van Horniin nojautuen, miten kuormitustekijät voi jakaa viiteen osa-alueeseen;

- tunteisiin liittyvät tekijät
- ammattiin liittyvät tekijät

- sosiaalisen ympäristöön liittyvät tekijät
- kognitiiviset tekijät
- psykosomaattiset tekijät

Tunteisiin liittyvät tekijät liittyvät tunteiden lisäksi työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja emotionaaliseen uupumiseen. Tunteisiin liittyvässä tai affektiivisessä ulottuvuudessa on ollut paljon keskustelua sen varsinaisesta sisällöstä ja Charalampous ym. toteavat van Hornin pitävän affektiivista ulottuvuutta erityisen keskeisenä työhyvinvoinnin kannalta. He toteavat edelleen, että heidän tutkimukseensa on löydetty van Hornin mallia tukevaa todistusta ja siten voidaan todeta, että näillä tekijöillä on erityisen suuri painoarvo työhyvinvoinnin rakentamisessa. (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis 2019, 53.)

Muita van Hornin malliin liittyviä hyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat yksiselitteisempiä. Kognitiivisina tekijöinä voi pitää henkilön kykyä omaksua tietämystä, sosiaalisen ympäristön tekijät käsittävät organisatoristen suhteiden toimivuuden, ammattiin liittyvät tekijät kuvastavat miten autonomisesti, tavoitteellisesti ja millaisella kompetenssilla henkilö suoriutuu työstään. Psykosomaattisella ymmärrettään fyysisiä oireita, joita syntyy kuormituksesta. Charalampous ym. liittivät tutkimukseensa uuden tekijän; mahdollisuuden irrottautua työstä. He toteavat, että etätyön tekniikkaan nojaavan luonteen takia työstä irrottautuminen työpäivän päätteeksi voi olla haastavaa. Kokonaisuutena he toteavat kuitenkin, että etätyöllä on positiivinen vaikutus hyvinvointiin työssä. (Charalampous ym. 2019, 68.)

Charalampous ym. toteavat, että etätyö vaikuttavaa positiivisiin tunteisiin, työtyytyväisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen organisaation kanssa. Heidän mukaansa etätyöllä on emotionaalista uupumusta parantava vaikutus. Etätyöntekijöiden huomattiin olevan itsenäisempiä, ja yllättäen sosiaalista eristäytymistä osattiin tuoda esille proaktiivisemmin. Vaikka tutkijat toteavat, että etätyöntekijöiden terveydestä tarvitaan lisää tutkimusta (Charalampous ym. 2019, 68), voidaan todeta, että etätyössä normaalisti kuormitustekijöiksi koetut asiat voivat itse asiassa vaikuttaa voimavaratekijöinä.

Erityisesti sellaiset työntekijät, joilla on ollut kokemusta etätyöstä aiemmin, kokevat, että etätyö parantaa heidän tuottavuuttaan ja työn ja siviilielämän yhteensovittamista. Kuitenkin jopa 49 % Työterveyslaitoksen tutkimukseen osallistuneista henkilöistä koki, että työn ja siviilielämän yhteensovittamisessa on haasteita. (Ruohomäki ym. 2023, 13–14, 34.)

Ruohomäen ym. tutkimus tehtiin pandemian aikana ja siksi voidaan spekuloida, johtuiko em. ongelmat esimerkiksi koulujen kiinnilaittamisesta, jolloin työntekijänsä huolehdittiin kotona koulua käyvistä lapsista. Etätyöstä voi olla hyötyäkin; vastapainona sosiaaliselle eristäytymiselle etätöissä puuttuu esimerkiksi toimistojen aiheuttamat häiriötekijät. Charalampous ym. toteavat, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös etätyön tekemisen paikka, suhtautuminen tekniikkaan ja työn ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden verkosto. Organisaation ja esihenkilöiden asenteet ja tuki edesauttavat etätyöntekijän voimavarojen kehittymistä. (Charalampous ym. 2019, 66–68.)

Kuten työhyvinvoinnin kokemus, myöskään etätyön kuormitustekijöiden hallintaan ei ole olemassa yleismaallista totuutta, vaan se on pitkälti henkilöstä itsestään ja hänen olosuhteistaan johtuvaa.

Kuormitusta aiheuttaa esimerkiksi yhteiskunnalliset tai organisaation ulkopuoliset kuormitustekijät, kuten työpaikan arvot ja odotukset, kuten työpaikan aukioloajat ja siten paikallaolon vaatimus, ympäristön ärsykkeet, kuten melu ja suhteet, kuten esimerkiksi perheen sisäiset konfliktit. Näitä kuormitustekijät ovat sellaisia, joihin ei välttämättä itse pysty vaikuttamaan ja voivat siten aiheuttaa henkilölle kuormitusta. (Koslowski 1998, 49–51.) Suhteisiin liittyviä kuormitustekijöitä ovat myös haastavat tilanteet töissä, koettu epätasa-arvo, epäasiallinen kohtelu, eristäytyneisyys ja huono tiedonkulku (Viitala 2020, 157). Suomalaiseen tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 19,6 % ilmoittivat kokevansa eristäytyneisyyttä töissä (Ruohomäki ym. 2023, 35).

Muita kuormitustekijöitä voi olla esimerkiksi palkitsemisen riittävyys, koettu stressi tai vihamielinen (työ)ympäristö. Kuormitusta voi aiheuttaa työsuhteen

tyyppi, kuten osa-aikaisuus, työn luonne, kuten nopeaa ja vaikeaa päätöksentekoa vaativa työ, työmatkan pituus tai työntekopaikan vaihtuminen. Työn vaatimukset voivat aiheuttaa kuormitusta siinä, missä roolin mukana tuoma paine tai vastuu, työpaikan ihmissuhteet ja epäsopiva kuormitus. (Koslowski 1998, 30–42.) Nämä, myös psyykkisiin kuormitustekijöihin lukeutuvat tekijät, ovat hyvin paljon henkilöstä, hänen osaamisestaan ja esimerkiksi henkisestä terveydestään riippuvaisia. Voi tulla tilanteita, että jokin ylimääräinen kuormitustekijä, esimerkiksi kriisi perheessä, aiheuttaa ongelmia myös henkilön kyvyssä vastata kuormitukseen. Tällöin näkyy pudotus esimerkiksi työtehossa. (Viitala 2020, 159.)

2.3 Työhyvinvoinnin voimavarat ja kuormitustekijöiden hallinta

Työhyvinvoinnin voi katsoa syntyvän kahden yläkäsitteen yhdistelmänä; itsensä toteuttamisen teoriaan ja oman elämän hallinnan ja optimaalisen toiminnan ajatuksista. Nämä yläkäsitteet jakautuvat edelleen positiiviseen omakuvaan, positiivisiin suhteisiin ja autonomian tunteeseen sekä mahdollisuuteen ja kykyyn vaikuttaa ympäristöön, elämän tarkoituksenmukaisuuteen ja henkilökohtaisen kasvun ajatuksiin. (Bartels ym. 2019, 2–3.)

Mitä enemmän työssä on mahdollisuuksia päätöksentekoon ja joustoon ja mitä aktiivisempaa työ on, sen vähemmän kuluttavaa työ on. Kun tämä työelämän aktiivisuuden tarve oli tunnistettu, tunnistettiin myös tarve sosiaaliseen tukeen, jolla on todettu olevan ratkaiseva vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristön ja yksilön välisten ominaisuuksien vuorovaikutuksesta. Keskeiseksi tekijäksi on nostettu se, miten yksilö voi vastata työympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Terve, energinen elämä, positiivinen ajattelu, kyky ratkaista ongelmia ja olla ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa vähentää stressiä. Henkilö, joka kokee hallitsevansa omaa elämäänsä, kokee myös vähemmän stressiä. Samoin henkilö, joka kokee sosiaalista tukea ja että hänen aineelliset edellytyksensä, eli varallisuus ovat hänelle riittäviä. (Manka & Manka 2016, 63.)

Työhyvinvoinnin kokemus on henkilökohtainen ja sillä on eri tasoja riippuen henkilön omista tarpeista (Kehusmaa 2011, 13—16). Hyvinvointi voidaan nähdä yleisenä tai tiettyyn elämän osa-alueeseen liittyvänä. Spesifimmillään hyvinvointi voi

liittyä vain tiettyyn tilanteeseen tai tapahtumaan. Hyvinvointiin vaikuttaa myös ajallinen ulottuvuus, kuten pitkäaikainen kuormitustekijä, joka kertatapautmana ei välttämättä koettaisi kuormittavana. (Warr & Nielsen 2018, 1–2.) On hyvä huomata, että hyvinvointi on muutakin kuin kuormitustekijöiden puute (Schulte & Vainio 2010, 423).

Ihmisen kokonaisyhyvinvoinnille työllä on suuri merkitys. Hyvinvoinnilla on kytköksiä kaikkiin työn osa-alueisiin, lähtien turvallisuudesta päätyen kokemukseen organisaatiosta (Day & Randell 2014, 9–13). Toimentulon lisäksi työ tuottaa esimerkiksi turvaa, osallistamista, tunnustusta ja luovuutta. Nämä vastaavasti tuottavat terveyttä, osaamista, tietoisuutta, inhimillistä pääomaa, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja itsensä kehittämisen osana. Työ ja hyvinvointi vaikuttavat toisiinsa. (Addabbo, Ales & Curzi 2017, 8–10.)

Perinteisessä mielessä työ koetaan riskinä hyvinvoinnille, mutta työ on mahdollista nähdä myös voimavarana, jolla on vaikutusta yleiseen koettuun hyvinvointiin. Hyvinvointi voidaan määritellä yleisenä terveyden, onnellisuuden, tyytyväisyyden, mukavuuden ja tyytyväisyyden tilana. (Wadell & Burton 2006, 2.) Hedonisen lähestymistavan lisäksi hyvinvointia voi lähestyä eudaimonisesti; miten työ vastaa henkilön kehittymistarpeisiin ja arvoihin (Bartels ym. 2019).

Työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt stressilähtöisestä ajattelusta, minkä mukaan ihminen reagoi erilaisiin kuormitustekijöihin fyysisesti. Myöhemmin käsite laajeni käsittämään myös työn ja sen olosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämää stressin tai kuormituksen. Työn koettiin olevan kuormittavaa, jos henkilö ei voinut vastata sen vaatimukseen. Tätä kutsuttiin tasapainomalliksi, joka kehittyi vaatimusten ja hallinnan malliksi, jossa työ joko kulutti tai lisäsi voimavaroja riippuen henkilön mahdollisuuksista tehdä päätöksiä työstään ja saada siinä psykologista kuormitusta. Todettiin, että mitä aktiivisempaa henkilön työ on, sen paremmin työ tukee hänen voimavarojensa kehittymistä. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

Sosiaalisen tuen on todettu olevan ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin kehittymisessä. Mankan kuvaamat mallit ovat enemmän organisaatiotason malleja,

eivätkä ne ota huomioon yksilöllisiä eroja. Henkilön mukaan kuormitus voi olla joko voimavaroja syövää tai niitä kehittävää. Keskeistä on, miten yksilön ominaisuudet sopivat työn vaatimuksiin. Viimeisinä vuosikymmeninä on alettu puhua laajasti työkykymallista, joka sisältää henkilön työkyvyn, työympäristön turvallisuuden ja terveellisyden ja työyhteisön. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

Tutkimuksissa on löytynyt mahdollisia korrelaatioita henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja yleisen menestyksen kesken. Työhyvinvoinnin koetaan vaikuttavan organisaation yleiseen suorituskyykyyn, mutta suoria ja merkittäviä korrelaatioita ei ole löydetty tutkituista osa-alueista (suoriutuminen, työtehtäväkohtainen käyttäytyminen, organisaation jäsenenä toimiminen, työtä haittaava toiminta ja toistuvat poissaolot). Selkeimmät korrelaatiot löytyvät osa-alueissa organisaation jäsenenä toimiminen ja toistuvat poissaolot. Kun henkilö toimii aktiivisena organisaation jäsenenä, hän kokee parempaa työtyytyväisyyttä ja vastaavasti toistuvat poissaolot vaikuttavat negatiivisesti, tai toisinpäin negatiivinen tuntemus aiheuttaa toistuvia poissaoloja. (Haar, Russo, Suñe & Ollier-Malaterre 2014, n.n.)

Tutkimuksissa ei ole täysin kyetty selvittämään, kumpi johtaa kumpaan, onko tyytyväinen henkilö tehokkaampi, vai tuottaako tehokkuus hyvinvointia (Warr & Nielsen 2018). Työssä suoriutumisen ja työpaikalla toimimisen lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa tyytyväisyyteen voimakkaasti ja tutkimukset viittaavat siihen, että tyytyväisyys on korkeampaa hyvän työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäneiden henkilöiden keskuudessa. Näin on myös maissa, joissa sukupuolet koetaan tasa-arvoisemmiksi. (Haar ym. 2014.)

Työhyvinvoinnin edistämiseen on olemassa useita tapoja, joista työkykyyn vaikuttavien tekijöiden lisäksi esille on nostettu osaamisen kehittämisen, lähijohtamisen ja osallistamisen käytännöt (Viitala 2020, 161). Larjovuori, Manka ja Nuutinen nostavat myös tutkimuksessaan esille samat aiheet nimillä yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja organisaation rakennepääoma työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. He puhuvat työhyvinvointipääomasta, jota voidaan rakentaa ja jonka pohja luodaan panostuksilla sellaisiin toimenpiteisiin, joilla vaiku-

tetaan henkilön kykyyn selviytyä työstään. Erityisesti he nostavat esille joustavuuden ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön työhyvinvointia kohottavina tekijöinä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 31–33.)

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Suomessa noin 90 % henkilöstöstä kokee oman työkykynsä vähintään melko hyväksi (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016). Työhyvinvoinnin vaikutus yritysten kannattavuuteen on noin 1000–2500 € henkilöä kohti vuodessa. Esihenkilötyöllä, osaamisella ja työilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja siihen panostavien yritysten osakekurssit pärjäävät markkinoilla paremmin kuin vertailuyritysten. Panostusten vaikutuksia näkyy myös esimerkiksi sairauspoissaoloissa ja tehokkuudessa. (Valkealahti & Paasonen 2017.)

Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle tuottava ja siksi työhyvinvointiin tulee panostaa. Vaikka Suomessa tunnustetaan työhyvinvoinnin kehittämisen oikeutus ja siihen käytetään resursseja, systemaattinen työhyvinvoinnin johtajuus jää monessa paikassa vajaaksi. (Naumanen 2023, 14.)

Kirjalliset työhyvinvoinnin tavoitteet on suomalaisista teollisista työpaikoista sovittu noin puoleen, palveluyrityksistä 61 %, kunnista 83 %, valtiolla noin 86 % ja seurakunnista noin 66 %. Luokkaa 58 % palkansaajista kokee, että heidän organisaationsa johto on joko melko tai erittäin kiinnostunut heidän hyvinvointiaan ja terveydestään. (Puttonen ym. 2016.)

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen ovat tekemässään tutkimuksessa todenneet, että työhyvinvoinnin johtaminen on vuonna 2014 ollut viisiasteisella asteikolla toiseksi alimmalla tasolla 41 % yrityksistä. Tämä tarkoittaa keskitasoa olevaa työterveyshuoltoa ja liikuntaetua. Keskimmaiselle tasolle ylsi 11 % yrityksistä, toiseksi ylimmälle tasolle 27 % yrityksistä ja ylimmälle tasolle, missä on määritelty työhyvinvoinnin johtamisen sisältö, tavoitteet ja mittarit, ylsi 9 % yrityksistä. Tutkimuksessa todetaan, että huonosti työhyvinvointia johtavien yritysten määrä on laskenut 12 %:iin ja vastaavasti toiseksi ylimpään kehitystasoon, missä työhyvinvointijohtamisen sisältö ja tavoitteet on määritelty, on noussut selvästi 14 %:sta 27 %:iin. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 49.)

Työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan kehittää monin tavoin, esimerkiksi kehittämällä työtä, työolosuhteita ja työvälineitä (Viitala 2020, 156–161). Henkilön kokemuksella omasta luonteenlujuudesta, itsetuntemuksesta ja motivaatiosta on myös vaikutusta. Kehittämällä henkilön itsensä johtamisen taitoja ja tukemalla hänen ammatillista kehittymistään työhyvinvointiin voidaan myös vaikuttaa (Quick, Bennet & Hargrove 2014, 176). Myös palautumisella on vaikutusta ja siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi ruokailutottumuksilla ja riittävällä levolla. (Valli 2020, 149–156).

Työterveyslaitoksen mukaan etätyöntekijöillä on vähemmän työpaikkasidonnaisia terveyteen positiivisesti vaikuttavia seikkoja, kuten työpaikalle liikkuminen, työmaaruokala ja työpaikan tarjoama aktiivisuus. Etätyön koettiin kaventavan yksilön hyvinvointia. (Ruohomäki ym. 2023, 69–70.) Suurin vaikutus psyykkisiin hyvinvoinnin tekijöihin saavutetaan kehittämällä henkilön resilienssiä ja kykyä vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja kehittää itsensä hallintaa (Blodgett, Birch, Mussella, Harkness & Kaushal 2022).

Työhyvinvoinnin kehittyminen riippuu henkilön omista ominaisuuksistaan ja henkilön käsityksestä omista kyvystään toimia ja kehittyä työpaikalla. Kun halutaan kehittää työhyvinvointia, tulee vaikuttaa työhyvinvoinnin osatekijöihin, mutta myös muihin attribuutteihin, joihin luetaan viisi sosiaalisen elämän vaikutinta; sosiaalinen integraatio, sosiaalinen hyväksyntä, mahdollisuus sosiaaliseen kontribuutioon, sosiaalinen itsensä toteuttaminen ja sosiaalinen johdonmukaisuus. Kaikki nämä 11 osatekijää voidaan jakaa karkeasti kahteen ulottuvuuteen; henkilön sisäiseen ja henkilöiden väliseen. (Bartels ym. 2019, 4.)

Henkilöiden välisillä suhteilla on vaikutusta hyvinvointiin oman itsensä hyväksynnän ja koetun ulkopuolisen hyväksynnän kautta. Henkilön sisäisellä ulottuvuudella on vaikutusta hyvinvointiin koetun itsenäisyyden, mutta myös koetun arvostuksen ja tarkoituksenmukaisuuden kautta. Kun henkilö kokee olevansa omalle ympäristölleen hyödyllinen, hän samalla kokee kasvavansa henkilönä. (Bartels ym. 2019, 4.)

Työn sisältöä ja työmenetelmiä muokkaamalla, työaikoja joustavoittamalla ja osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa kokemukseen työolosuhteista. Voidaan kehittää työkaluja, koneita ja laitteita, sekä kehittää ja ylläpitää fyysistä työympäristöä. (Viitala 2020, 160–161.) Henkilön kyky vastata muuttuviin tilanteisiin edesauttaa myös työkyvyn ja siten työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehittämistä. Muutoksenkestoa voi kehittää kehittämällä tiedonhaun taitoja, itsensä johtamista ja itsetuntoa sekä resilienssiä (Työn murros Suomessa 2020, 62–63.) Resilienssi on henkilön kyky selviytyä vaikeista ja haastavista tilanteista. Resilienssin vahvistamiseen vaikuttaa mm. kyky ymmärtää syy-seuraussuhteita ja altistuminen uusille asioille. (Resilienssi auttaa selviytymään 2021.)

Palautteenannolla on vaikutusta henkilön itsetuntoon ja itsetuntemukseen (Resilienssi auttaa selviytymään 2021). Jatkuvalle kehittäväälle palautteenannolla voidaan vaikuttaa henkilön itsetuntemukseen työsuorituksen lisäksi, joten palautteenannolla on työn imua kehittävä vaikutus (Sarkkinen 2021). Muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet, tuki ja selkeät käytännöt (Työn imu s.a.). Työn imu on itsessään voimavaratekijä (Hakanen & Perhoniemi 2008, 40).

Inhimillinen pääoma on taloudellisen kasvun tärkeä tekijä (Becker 1992). Vaikka organisaatiot eivät omista jäsentensä inhimillistä pääomaa, se vaikuttaa organisaation menestykseen ja Larjovuori ym. kysyvät onko syytä miettiä, onko organisaatiolla tarvetta tai halua pitää siitä kiinni. Tämä tarve tai mahdollisuus pitää kiinni henkilöstön osaamisesta riippuu pitkälti organisaation strategiasta ja markkinatilanteesta. Henkilöstö voi erinäisistä syistä olla kykenemätön tai jopa haluton käyttämään kaikkea osaamistaan ja kykyjään organisaation hyväksi. Inhimillinen pääoma tuottaa yritykselle kilpailukykyä erityisesti silloin, kun sen hallussa tai sen palveluksessa olevien ihmisten hallussa on sellaista osaamista, mikä on vaikea kopioida. (Larjovuori ym. 2015, 13.)

Työterveyslaitos on tutkinut pandemian aikana suomalaisten kokemuksia etätyöstä ja tulokset ovat olleet pääosin positiivisia. 86 % olivat etätyöhön tyytyväisiä, joskin tiedonkulun ongelmia raportoi 13,5 %, etätyön sujuvuuteen oli tyyty-

mättömiä 23,5 % ja työajan venymisestä raportoi 36,4 % tutkimukseen osallistuneista. 80–81 % osallistuneista ilmoittivat saavansa tukea esihenkilöiltään ja kollegoiltaan. (Ruohomäki ym. 2023, 34–35.)

3 ETÄTYÖN TEKEMINEN JA JOHTAMINEN

3.1 Tietämyksenhallinta etätyössä

Osaamisen kehittäminen on nostettu esille yhtenä keinona kehittää työhyvinvointia ja vaikuttaa voimavarojen rakentamiseen. Tietämyksestä iso osa on hiljaista ja sen siirtäminen organisaatiossa on tärkeää. Tiedosta on esitetty jopa ajatuksia, että kaikki ihmisen tieto on hiljaista. Hiljainen tieto määritellään usein sanattomaksi ja määrittelemättömäksi tiedoksi, joka sisältää henkilön kokemukseen perustuvan käsittelyn. (Asikainen & Hoffrén 2022.)

Organisaation hiljainen tieto siirtyy useimmiten sosiaalisen kontaktin välityksellä (Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta & Leinonen 2019, 221–222). Monen organisaation kilpailuetu johtuu sen hallussa olevasta aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan; inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Aivan kuten aineellinen pääoma, aineeton pääoma vaatii investointeja. Aineettoman pääoman osatekijät toimivat toisiaan vahvistavasti ja on esitetty ajatuksia, että aineeton pääoma on käyttökelpoista vasta, kun kaikki sen osatekijät ovat läsnä samanaikaisesti. Henkilön osaamisesta ei ole hyötyä, ellei yrityksessä tai sen sidosryhmissä ei ole käyttöä sille tai yrityksen rakenne ei tue osaamisen hyödyntämistä. On esitetty, että tietämyksenhallinta on osaamispääoman eri osa-alueita yhteen vetävä voima. (Aura & Ahonen 2016.)

Ns. virtuaalisissa työryhmissä, eli missä henkilöt eivät ole samassa paikassa, tietämyksen siirto esitetään erityisen tärkeäksi koska työryhmän jäsenten taustat eroavat enemmän kuin perinteisissä työryhmissä ja kokoonpanot muuttuvat enemmän (Wang & Haggerty 2009, 574). Tämä argumentti on kuitenkin kyseenalainen, kun sen ottaa pois kirjoittajan lähdemateriaalin kontekstista. Myös Nonaka & von Krogh kuvaavat useisiin lähteisiin viitaten, miten esimerkiksi organisaation jäsenten eriävät tavoitteet, taustat ja motivaattorit voivat aiheuttaa ongelmaa organisatorisen tietämyksen luonnissa (Nonaka & von Krogh 2009, 647–648).

Osaamisen johtaminen on usein tärkeä osa organisaatioiden strategiaa (Viitala 2020, 121). Osaamisen, niin organisatorisen kuin yksilöllisen, johtaminen vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja organisaatiossa pysymiseen. Tietämyksen hallinnalla ja osaamisen johtamisella voidaan niin motivoida, kannustaa kuin palkita henkilöstöä. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48–49.)

Tietämys tai kokemusperäinen tieto, on yksi osa tietoa datan, eli rakenteettomien tosiasioiden ja informaation, eli rakenteellisen datan rinnalla (Laihonen ym. 2013, 18). Tiedon käsitettä voidaan jäsentää lisäksi hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Eksplisiittisenä, eli näkyvänä tietona, voidaan pitää dataa ja informaatiota. Suurin osa tietämyksestä on kuitenkin hiljaisena, kokemuksen kautta karttuneena tietona. Tämä voi olla tiedostamatonta tai ainakin osin tiedostettua tietoa. Hiljaista tietoa on kuvattu joskus intuitioksi tai osaamiseksi ja sen saaminen sanalliseen muotoon ja siirtäminen toiselle voi olla haastavaa. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Hiljaista tietoa voi lähestyä esimerkiksi prosessina tai prosesseina, jotka voidaan kuvata. Pääprosessina voidaan pitää esimerkiksi yrityksen liiketoimintamallia, jonka alle tulee osaprosesseja kuvaamaan erilaisia yrityksen toimintaan liittyviä työvaiheita. Eräs näiden prosessien kuvaamisen tarkoitettu työkalu on WFMA, *workflow mapping and analysis*. Siinä on pohjimmiltaan kyse siitä, että vapaamuotoisesti kuvataan organisaation eri prosessit. Tämänkaltainen prosessien kuvaaminen edesauttaa hiljaisen tiedon nostamista eksplisiittiseksi tiedoksi. (Kmetz 2012, 1-46.) Hiljaisen tiedon siirtäminen on useimmin vaikeaa ja tämän nähdään johtuvan kommunikoinnin haasteista. Nämä haasteet voivat olla niin henkilökohtaista kyvyttömyyttä viestiä, mutta myös tekniikkaan liittyviä. Sen takia virtuaalisen tietämyksen siirron tulee tukea tehokasta tiedon siirtoa. (Wang & Haggerty 2009, 576.)

Prosessikuvauksin kerättyä voidaan käyttää esimerkiksi kouluttamiseen tai prosessien kehittämiseen ja se on mahdollista, kun organisaatiossa on tiedonjaolle avoin kulttuuri ja ihmisten välillä on kanssakäyntiä. On ensisijaisen tärkeää luoda siihen mahdollisuudet ja edellytykset. (Seidler-de & Hartman 2008.)

Tiedon jakaminen organisaatiossa täytyy olla suunnitelmallista, jotta yritys pärjää kiristyvässä kilpailussa (Viitala 2021, 121). Tiedon siirtäminen ei ole yksisuuntainen prosessi ja tapoja siihen on useita (Von Krohn 2011, 405). On kuitenkin laajasti hyväksytty, että tietämys kehittyy ns. SECI-prosessin kautta. SECI tulee sanoista *Socialization, Externalization, Combination* ja *Internalization*. Kyseessä on prosessi, jossa hiljaista tietoa jaetaan henkilöiden välisessä kanssakäymisessä ja se liitetään kokemukseräisesti olemassa olevaan tietämykseen ja prosessi kehittää edelleen olemassa olevaa tietämystä, joka vuorostaan voidaan jakaa uudelleen tässä prosessissa. (Miguez 2023, 10–11.)

Ennen kaikkea tiedon siirtämisen prosessi vaatii henkilön kokemukseen perustuvaa, ei niinkään fyysistä, aiheen käsittelyä. Kun halutaan muuttaa esim. data tietämykseksi, tulee henkilöiden kyetä antamaan oma panoksensa prosessiin. (Dalkir 2011, 112–131.) Joillakin pitkään etätyötä tekeville yrityksillä on ollut ongelmia syvällistä osaamista vaativien tehtävien tekemisessä etänä ennen pandemiaa ja toisaalta jotkut yritykset eivät salli jatkuvaa etätyötä juuri samasta syystä. On kuitenkin huomattava, että tekninen kehitys on mennyt eteenpäin ja virtuaaliokalut ovat kehittyneet, jolloin etänä voidaan saavuttaa samanlaista yhteistyötä, kuin fyysisesti samassa tilassa ollessa. Tämä vaatii myös IT-infran ja ohjelmistojen uudelleenajattelua organisaatioissa. (Boijer-Spoof Heikinheimo, Ilmivalta & Appel 2022, 29–30.)

Kun mietitän tapoja luoda puitteet tiedon siirtämiselle, yksi monesti käytetty perinteinen tapa on kokeneemman henkilön kisällinä oleminen. Luodakseen uutta tietoa, tulee vaikuttaa laajasti eri puoliin ja prosessi vaatii johtajalta myös organisaation kulttuurin ja toiminnan johtamista mahdollistaakseen oppimisen. Erityisesti organisatorisen tietämyksen siirtäminen tai luominen vaatii, että ollaan tekemässä usein fyysisesti, joka voi etätyössä aiheuttaa ongelmia. (Salmimies 2014.)

Opetellessa uusia asioita, tulee osallisten omat asenteet oppimiseen ottaa huomioon. Ne voivat joko edesauttaa tai haitata uuden oppimista. Eri henkilöt oppivat eri tavoin ja sekin tulee ottaa huomioon. (Salmimies 2014.) Etätyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota kanssakäymiseen ja sen mahdollistamiseen. Ihmisille

tulee lisäksi syntyä tarpeeksi kova tarve tai kannustin jakaa tietoa ja heidät tulee sen varmistamiseksi sitouttaa organisaation strategiaan. (Campbell 1999, 24.)

Organisaatioon ja tiedonjakamiseen sitoutumista on hankala mitata. Koska tiedon jakaminen varsinkin työn tekniseen suorittamiseen liittyvissä asioissa voidaan joskus kokea uhaksi omalle asemalle organisaatiossa tai oman kilpailuedun paljastamiseksi, tulee organisaation jäsenten jakaa yhteinen näkemys organisaation arvoista, kyvyistä, odotetuista käyttäytymismalleista ja organisaation jäsenenä toimimisen hyödyistä. Jotta näistä saavutetaan yhteinen näkemys, organisaation tulee kyetä jakamaan tavoitteet ja arvot, organisaation oman kielen tai jargonin, sekä tavat, perinteet ja tarinan. Näillä luodaan se sosiaalinen liima, joka edesauttaa tekniseen suorittamiseen liittyvän tiedonjaon, jolla voidaan kehittää organisaation yhteistä tietämystä. (Taskin & Bridoux 2010, 2503–2509.)

3.2 Etätyön toteutus

Etätyön tekeminen on lisääntynyt Suomessa selvästi. Ennen COVID-19 -pandemiaa vain noin 3 % palkansaajista teki päivittäin etätyötä ja noin 11 % viikoittain. Vuoden 2021 aikana osuudet olivat 20 % ja 11 %. (Lyly-Yrjänäinen 2022.) Työn tekeminen perustuu sääntelyyn ja sääntelyllä ja työllä on molemmilla vaikutusta moneen asiaan. Etätyö sääntelyn joko sopimuksin tai yleisillä suuntaviivoilla vaikuttaa siihen, miten etätyö koetaan. Jos etätyön koetaan vaikuttavan organisaatioon ja omaan asemaan positiivisesti, etätyön mahdolliset negatiiviset vaikutukset jäävät pienemmiksi ja henkilön sitoutuminen organisaatioon säilyy korkealla tasolla. (Taskin & Bridoux 2010, 2512.) Tätä kuvastaa myös etätyön tutkimuksessa saadut osin ristiriitaiset tulokset.

Etätyön koetaan lisäävän mielenterveyttä, liikkumista ja työn ja siviilielämän yhteensovittamista. Etätyö on lisännyt työtyytyväisyyttä (Robinson 2022), vähentänyt toistuvia poissaoloja ja vähentänyt vaihtuvuutta (Flores 2019). Etätyö voi helpottaa työntekijän elämää, kun esimerkiksi työmatkat jäävät pois (Salin; Otonkorpi-Lehtoranta; Hakovirta & Kaittila, 2021).

Muita syitä tehdä etätyötä on esimerkiksi halu saada enemmän aikaa perheelle, saada joustavuutta työhön, välttää uran katkeamisen puolison työn perässä muuttamisen takia tai eläkepäivillä lisätienestin saaminen. Freelancereillä on paremmat edellytykset ottaa laajemmin työtarjouksia vastaan. Myös halu kokeilla uutta työtä ennen muuttamista työn varsinaiselle tekopaikkakunnalle on syy tehdä etätyötä. Näiden lisäksi syinä nousi esille pitkät tai vaikeat työmatkat, jotka etätyössä jäivät pois. Kokemus paremmasta tuottavuudesta on monella syy tehdä etätyötä. (Sutherland, Janene-Nelson & Appelo 2020, 7–15.)

Eryteisesti koetaan tuottavuuden nousua silloin, kun etätyötekniikka on kunnossa. Tekniikan lisäksi etätyössä koettu rauha voi lisätä tuottavuutta. (Kowalski & Ślebarska 2022.) Eurooppalaisista yrityksistä 46 % kokee, että tuottavuus on noussut ja saatujen kokemusten perusteella jopa 61 % on halukas sallimaan suurempaa itsenäisyyttä työssä (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 17).

Etätyön on todettu vaikuttavan positiivisesti työn ja siviilielämän yhteensovittamiseen, itsenäisyyteen ja joustavuuteen, korkeampaan työmoraaliin ja työtyytyväisyyteen. On myös löydetty korrelaatiota työyhteisöön sitoutumiseen ja myös tuottavuuteen. Tuottavuus kuitenkin laskee niillä, jotka tekevät jatkuvasti etätyötä. (Shimura, Yokoi, Ishibashi, Akatsuka & Takeshi 2021.) On löydetty viitteitä, että tuottavuuden nousu johtuu pidemmistä työajoista (Flores 2019).

Etätyö voi lisätä sairaana töiden tekemistä (Shimura ym. 2021). Pandemia muutti suhtautumista sairaana työpaikalle tuloon, joten etätyössä tämä uusi sosiaalisen hyväksyttävyyden taso on herkemmin kyseenalaistettavissa (Ferreira, Mach, Martinez & Miraglia 2022).

Etätyössä työnteko sairaana on yleisempää, kuin työpaikalle tulo sairaana. Jopa reilu 68 % sairastuneista kertoo tehneensä etänä töitä sairaana ollessaan, kun vajaa 28 % kertoi tulleensa työpaikalle sairaana. Syitä sairaana työn tekemiseen on kerrottu olleen mm. työn vaatimukset ja vastuut, henkilön vastanneen yksin jostain osa-alueesta tai työ oli sellaista, että sen lomassa pystyi tarvittaessa lepäämään. On myös henkilöitä, jotka eivät halunneet rasittaa kollegoitaan jättäytymällä pois töistä tai työpaikan käytänteet sairaaksi ilmoittautumisessa olivat niin

vaikeita, että teki mieluummin töitä. Monet ovat kokeneet, että etätyö on pienessä flunssassa esimerkiksi täysin mahdollista, koska kotoaan voi tehdä oman voinnin mukaan töitä ja nämä henkilöt nimenomaan kokivat sairaana etätyön tekemisen positiivisena asiana. Tutkimuksessa on löydetty viitteitä, että organisaatioissa on myös oletus, että etätyössä sairastunut tekisi töitä myös sairaana ollessaan. (Ruhle & Schmoll 2021.)

Etätyössä riskinä on sairaana työn teon lisäksi muu työn ja vapaa-ajan herkempi sekoittuminen. Varsinkin suomalaisilla äideillä näin on tutkimusten mukaan käynyt (Salin ym. 2021). Etätyöaikana sairauspoissaolojen kokonaismäärä laski, mutta vastaavasti mielenterveydestä johtuvien poissaolojen määrä lisääntyi (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2022, 21). Tämä on osin ristiriidassa paremman mielenterveyden kokemuksen kanssa.

Monessa työpaikassa siirryttiin pandemian takia etätyöhön ilman suunnitelmia ja vaikka esimerkiksi valmius etätyöskentelyyn olisi teknisesti ollut olemassa, tilanteeseen jouduttiin ilman valmisteluita. Varsinkin yhteisöllisyyden rakentaminen on etäyhteyksillä haastavampaa kuin fyysisessä kanssakäymisessä, joka haastoi etätyöntekijöiden johtamista (Kiander & Onnismaa, 2021).

On syytä pohtia, missä määrin etätyö eroaa normaalista työnteosta. Paljon ajatellaan, että etätyötä koskevat lainalaisuudet, taidot ja kommunikointi, koskee vain oman lähijärjestelmän kanssa tehtävää työtä. Kuitenkin paljon työtä tehdään jopa vuosia henkilöiden kanssa, joita ei ole koskaan tavattu. Näiden henkilöiden kanssa kommunikointi tapahtuu pitkälti teknisin välinein. (Larson & Makarius 2018). Tämä on hyvä huomioida, kun organisaatioissa mietitään etätyön tai virtuaalisen työn osuutta henkilöiden työmäärästä. Joku henkilö voi hyvin tehdä suurimman osan työstään vailla sosiaalisia fyysisiä kontakteja, vaikka olisi organisaation toimitiloissa. Etätyön negatiivisia vaikutuksia voi lieventää myös työpisteillä, joissa tietyn alueen työntekijät ovat yhdessä etänä, tavallaan alueellisissa etätyöpisteissä (Taskin & Bridoux 2010, 2511–2512). Tämän ajatuksen realismia suomalaisessa kontekstissa on syytä epäillä.

3.3 Etätyön edut ja haasteet

Työnantajalla on työsopimukseen perustuva oikeus saada se työpanos, mistä on sovittu ja mistä hän maksaa. On kuitenkin myös työnantajan edun mukaista, että työ ja vapaa-aika voidaan erottaa toisistaan, sillä jatkuva liiallinen kuormittuminen ei pitkän päälle ole työkyvylle eduksi. Näistä on syytä keskustella ja sopia työpäikoilla ennakkoon, kun sovitaan etätyöstä. Etätyöstä tulee sopia, koska työn teon paikka on työnantajan direktin piirissä oleva asia, ellei muusta ole sovittu.

Joitain ongelmia, mitä etätöissä on tunnistettu, on rauhattomat tilat, valvonnan ja ohjauksen riittämättömyys, muut esihenkilötyön haasteet ja esimerkiksi terveyden haasteiden piiloon jääminen. Vaikka etätyössä edellytetään tiettyä itseohjautuvuutta ja etätyö lähtökohtaisesti on vapaata, tulee huolehtia, että etätyön tekijä saa itselle tarpeellisen määrän huomioita, yhteydenpitoa ja ohjausta. (Rauramo, 2022.)

Etätyön osuus kokonaistyöajasta vaikuttaa siihen, miten henkilö kokee tyytyväisyyttä työhön, eristäytymisen tunnetta, yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa ja oman identiteettinsä. Kokonaan etätyötä tekevistä jopa 80 % tuntee, että heidän yhteenkuuluvuutensa muuhun organisaatioon on laskenut etätyön alettua. Myös suhteet muihin organisaation jäseniin voi jäädä etäiseksi. Kaiken kaikkiaan etätyö vähentää sosiaalisia kontakteja ja siten yhteenkuuluvuutta, jolla on vaikutusta tietämyksen jakamiseen ja sen kautta se vaikuttaa negatiivisesti niin organisaation kuin yksilön inhimilliseen pääomaan ja voi aiheuttaa niiden kautta uusia ongelmia. (Taskin & Bridoux 2010, 2503–2509.) Henkilöillä, joiden työajasta yli 70 % on etänä, tuottavuuden on todettu laskeneen (Boijer-Spoof Heikinheimo ym. 2022, 28–29).

Etätyön tekeminen vaatii esimerkiksi teknologiaa ja tietoturva, mutta tärkeä on myös luottamus. Työympäristön pitää olla sopiva ja johtamiskäytänteet pitää muokata etätyöhön sopiviksi. Yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta pitää sopia ennakkoon. Työntekopaikan tulee olla etätyöhön sopiva, eli rauhallinen, turvallinen ja terveellinen. (Rauramo, 2022). Kyselyissä on nimetty tärkeimmiksi etätyön tekijän ominaisuuksiksi kyky työskennellä itsenäisesti, organisoida työtehtävänsä

ja tasapainotta työn ja kotielämä, kyky asettaa tavoitteita ja pysyä niissä ja kyky reagoida teknisiin haasteisiin sekä kyky virtuaaliseen yhteistyöhön (Flores 2019).

3.4 Etätyön ja etähenkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen

Etätyö ja sen johtaminen vaativat jossain määrin erilaista osaamista, kuin läsnä tehdyssä työssä (Contreras, Baykal & Abid 2020, Viikman 2016, 20–21). Esihenkilöiltä odotetaan kykyä luoda tai ylläpitää organisaation jäsenten välisiä suhteita varmistukseksi, että organisaation yhteenkuuluvuus säilyy korkealla tasolla. Tapoja ylläpitää sosiaalisia suhteita on esimerkiksi hallita etätyön osuutta kokonaisuudesta, ottaa käyttöön suunnitelmallinen yhteydenpito organisaation jäsenten kesken ja ylläpitää esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta. (Taskin & Bridoux 2010, 2512–2513.)

Työelämässä muutos on usein pysyvää, jolloin johtajuuden rooli kasvaa. Henkilön kyky vastata muutokseen on tärkeä taito, kuten on myös kyky sietää muutosta. Myös muuttuvaan ympäristöön liittyvät taidot nähdään tärkeinä. Tästä ja myös muusta tarvitsemastaan osaamisesta organisaatio itse on päävastuussa. Kyvykkyys ja osaaminen kasvavat vuorovaikutuksessa, joten siihen on syytä panostaa. (Työn murros Suomessa 2020, 11.) Etäorganisaation johtaminen vaatii jatkuvaa olosuhteisiin reagoimista (Brady & Prentice 2019, 7). Myös kasvokkaiset tapaamiset voivat tulla kysymykseen (Rauramo, 2022).

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa niitä keinoja ja käytänteitä, joilla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Näiden käytänteiden tulee perustua ja nojata organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Viitala 2021, 12.) Henkilökuntaa ja sen osaamista pidetään yhä enemmän keinona pärjätä kilpailussa, jonka vuoksi henkilöstöä pyritään kehittämään strategisesti. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tunnistetaan seitsemän eri osa-alueita, jotka ovat uramahdollisuuksien tarjoaminen, koulutuksen saaminen, tunnustuksen antaminen, henkilöstön palkitseminen, turvallinen työsuhte, mahdollisuus osallistua ja saada selkeä käsitys omasta työkuvastaan. (Vanhala & Ahtela, 2011, 870–873.) Lisäksi voidaan nähdä rekrytoinnin, perehdyttämisen, suorituksen johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen olevan osia strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Viitala 2021, 13).

Etätyössä erityisen tärkeitä osa-alueita johtamisen kannalta ovat työn kuvaukset, eli työn sisällön tunteminen ja luottamus (Rauramo, 2022).

Vaikka aikaisemmin ei suurimaassa osassa organisaatioita tehty etätyötä laajasti, se tulee jatkossa todennäköisesti olemaan palkansaajien puolelta jopa edellytys työsuhteelle. Sen tähden on kiinnitettävä huomiota niin rekrytoitavan kuin jo talossa olevan henkilöstön osaamiseen etätyöstä. Perinteisesti on voitu ajatella, että etätyö vaatii IT-osaamista, mutta tulevaisuudessa on pohdittava myös työtehtäviä, työnkuvaa ja laajemmin osaamista. Osaamistarpeiden määrittely on uuden rekrytoinnin ensiaskelia rekrytointitarpeen määrittämisen lisäksi (Kajjala 2016, 26), joten näissä on jo huomioitava mahdolliset etätyön mukana tuomat osaamistarpeet. Sama koskee tilanteita, missä organisaatiossa nähdään, että tulevaisuudessa työtä aletaan tekemään yhä enemmän etänä (Elearn 2009, 33). Etätöissä odotetaan henkilöstöltä suurempaa itseohjautuvuutta kuin lähitöissä. On myös mahdollista, että riittävä osaaminen muodostuu etätyön tekemisen edellytykseksi. (Flood & Verdad 2022, 2). Tämä voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia organisaatiossa, joten tasapuolisuudesta huolehtiminen työtehtävien muodostamisessa on huolehdittava.

Nykyisenkaltainen etätyö on seurausta maailmanlaajuisesta pandemiasta, joka nosti esille organisaatioiden tarpeet olla valmiita äkillisiin muutoksiin. Tavat, joilla henkilöstön kykyä vastata muutoksiin kehitetään, voidaan kutsua HR-käytänteiksi. Vaikka pandemian kaltaiseen tapahtumaan varmistautumista ei voida hyvällä omallatunnolla vaatia miltään organisaatiolta, se nosti esille joustavuuden ja muutosvalmiuden tarpeen myös organisaatiotasolla. Yksilön tulee olla joustava ja kyvykäs vastatakseen muuttuviin tilanteisiin. Roumpi nostaa esille HR-käytänteitä, joilla voidaan varmistaa koko organisaation kyky vastata muutokseen. Kun henkilöstöä palkataan, kiinnitetään huomiota uuden henkilön inhimilliseen pääomaan, eli halutun kaltaiseen osaamiseen ja kykyihin. Koulutuksella kehitetään niin organisaatiolle olennaista osaamista, mutta myös henkilön henkisiä voimavaroja. (Roumpi 2023, 222–223.)

Työpaikan varmuus ja riittävät taloudelliset resurssit edesauttavat työhyvinvointia. Roumpi nostaa esille tarpeen löytää palkitsemistapoja, joissa yhdistyy palkanosien motivoiva joustavuus ja tulotason varmuus. Myös tavat, joilla muutostarpeet työvoiman määrässä saadaan hoidettua mahdollisimman suurta varmuutta tuottavalla tavalla nousevat hänen ehdotuksissaan esille. Roumpi esittää täydellistä vapautta valita oman työskentelypaikkansa; etänä, hybridimallilla tai kokonaan toimistolla. Kokoaikainen etätyö kuitenkin voi eristää henkilöä muusta työyhteisöstä ja siksi Roumpi korostaa tarvetta vahvistaa organisaation inklusion tasoa, jos täyteen etätyöhön mennään. (Roumpi 2023, 223.) Suomalaisilla työpaikoilla vain 1 % harkitsee siirtymistä kokonaan etätyöhön, mutta 18 % yrityksistä antaa yksilön päättää. Satunnaisen etätyötä sallivia yrityksiä on noin 31 %, ja loput 50 % tekevät etätyötä sovitusti joko organisaation maksimimäärän verran tai esihenkilön kanssa sovitun määrän. (Selander ym. 2022, 15–17.)

Vaikka henkilöstöhallinnon prosessien ja käytäntöjen on todettu edesauttavan organisaation menetystä, eivät tutkimustulokset ole täysin ongelmattomia (Paauwe, Wright & Guest 2013, 1–2). Tuottavuus voi kehittyä eri suuntiin eri organisaatioissa, mutta niissä, joissa on todettu positiivista kehitystä, on saatu viitteitä onnistuneesta ryhmäytymisestä (Brady & Prentice 2019, 6). Koska etätyön ominaisuus on maantieteellinen hajasijoittuminen, on löydetty todisteita, että ne henkilöt, jotka sijoittuvat lähelle toimipistettä, missä henkilöstön johtajat ovat, saavat HR-käytänteistä suuremman hyödyn (Donnelly & Johns 2021, 90–91).

Esihenkilöiden tulee varmistaa, että kaikki kokevat johtamisen tasapuoliseksi. Erilaisten verkon kautta käytettävien eHRM-järjestelmien avulla voidaan tehokkaasti kerätä ja hallita kaikkea henkilöstön palkkaamiseen, palkitsemiseen, sekä johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää dataa. Antamalla sekä henkilöstölle, että HR:lle ja esihenkilöille pääsy näihin järjestelmiin ja tietoihin, voidaan tehokkaalla tavalla vaikuttaa etätyöstä johtuviin mahdollisiin haasteisiin. Voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tehokkuuteen esimerkiksi mahdollistamalla e-oppiminen, tuottamalla näkymää palkitsemiseen ja sen perusteisiin ja tuomalla tarpeellinen työhön liittyvä tieto työntekijän saataville. Etätyön tehokkuuden esitetään nousevan tällaisen järjestelmän avulla huomattavasti. (Alshibly & Alzubi 2022, 3–5, 15–18.) Nämä voidaan suomalaisessa kontekstissa ajatella olevan

itsestään selviä ja normaaleja työhön liittyviä kommunikoitavia asioita, mutta järjestelmän avulla yksilö pystyy itse olemaan aloitteellisempi.

eHRM voi vaikuttaa etätyötä tekeviin positiivisesti. Järjestelmät vaativat kuitenkin yrityksiltä panostuksia ja yhtiön toimialakin voi vaikuttaa mahdollisuuteen tai halukkuuteen tehdä IT-järjestelmiin panostuksia. Suomalaisista yrityksistä suuret ja keskisuuret ja aloista valtio, IT-ala ja rahoitusala ovat niitä, joilla etätyön tekemiseen suhtaudutaan positiivisimmin (Selander ym. 2022, 15–17.) Monilla työpaikoilla on olemassa valmiita työkaluja, monesti sähköisiä, tai niitä on tarjolla esimerkiksi viranomaisien ja muiden tahojen kautta ja niiden käyttöön ja käyttöönottoon tulee kiinnittää huomiota (Ruohomäki ym. 2023, 79–80).

Kun lähdetään rakentamaan uutta virtuaalista työyhteisöä, prosessissa voidaan havaita neljä vaihetta. Riippuen siitä, missä vaiheessa henkilö on menossa, esihenkilöltä odotetaan henkilön tilanteeseen sopivaa tukea. Alussa korostuu teknisen tuen tarjoamista ja alkuun pääsemisen varmistamista. Kun henkilön taidot kehittyvät, siirrytään yhä enemmän suorituksen johtamiseen ja valmentamiseen. Uran aikana voi tulla tarvetta siirtyä vaiheiden välillä myös takaisin päin, jos nähdään tilanteen muuttuneen. (Hoefling 2003, 131–135.)

Esihenkilö, joka johtaa monipaikkaista tiimiä, tulee osata ohjata henkilöstöä ja valmentaa sen urakehitystä. Hänen tulee osata kommunikoida ja luoda sekä henkilökohtaisia, että organisaation sisäisiä suhteita. (Flood & Verdad 2022, 3–4.) Henkilön esihenkilöltä saama palaute vaikuttaa paljon hänen oppimistuloksiinsa (Viitala 2002, 155–161). Esihenkilöiden työstä on tullut etätyössä intensiivisempää ja vaatimukset ovat lisääntyneet. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa nousi esille, että esihenkilöt saivat tukea henkilöstöhallinnosta. Kaikki kuitenkin riippuu resursseista, koska etätyö voi asettaa lisävaatimuksia esihenkilötyön resurssoinnille. (Ruohomäki ym. 2023, 78–79.)

Esihenkilöiden työ on uudessa tilanteessa muuttunut ja muuttuu edelleen. Entisen, työn teknisen puolen osaamisen sijaan, heiltä odotetaan kykyä auttaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteensa. Johtajuus on edelleen perinteistä, mutta menestyvän tiimin luominen vaatii ymmärrystä riippuvuussuhteista, tavoitteista ja

että tiimi uskoo tavoitteisiinsa. Erityisen tärkeää on luottamus (Greed & Roberts 2010, 48) ja sen rakentaminen perustuu mm. ilmapiirin positiivisuuteen ja sen luottamuksellisuuteen henkilöstön tulee pystyä osallistua tietämykseen perustuvaan päätöksentekoon ja luottaa siihen, että se on johdonmukaista (Zenger & Folkman, 2019). Tiimiytyminen on etätiimissä hitaampaa mm koska kommunikointi on usein kirjallista tai verkon yli tapahtuvaa, jolloin esimerkiksi eleet ja ilmeet jäävät vähälle tai pois kommunikaatiosta. Kommunikaatio yleensäkin on luottamuksen peruskivistä tärkeimpiä. Ihmiset tarvitsevat todisteita luottamuksensa pohjaksi ja kommunikointi on avain siihen, kuten se on myös arvojen vahvistamiseen ja ristiriitojen ratkaisemiseen. (Gibson & Manuel, 2003.)

Kun etätyötä tekevän suoriutumista johdetaan, on mietittävä roolit uusiksi niin, että esihenkilö on enemmän valmentaja, kuin käskyjen jakaja. Palautetilanteesta on hyvä tehdä yhteistyötilanne (Berlin 2008, 5–8), missä säännöllisesti ja rutiininomaisesti keskustellaan suoriutumisesta (Flood & Verdad 2022, 4). Nykysuuntaus on toki pitkään jo ollut, että menestyvän organisaation johtamisessa palkitseminen, tunnustus ja palautteenanto ovat luonnollisia osia. Palkitseminen voidaan nähdä organisaation tukirunkona. (Hoefling 2003, 166.)

Palautteen saaminen jää suurimmalla osalla työtä tekevillä heidän mielestään liian vähäiseksi. Suorituksen johtaminen on käytännössä juuri palautetta ja työsuorituksesta keskustelemista. Organisaation ja henkilön tavoitteiden tulee jatkuvasti keskustella keskenään. (Armstrong 2006, 2.) Monesti on niin, että työntekijä asettuu vastaanottamaan palautetta ja esihenkilö sitä antamaan. Oppiminen on vuorovaikutustilanne, jossa kummankin osapuolen aktiivinen rooli keskustelussa on tarpeen. (Berlin 2008, 1–3.)

Työn tekemisen paikkaa on syytä tarkastella henkilön kykyjen mukaan. Kokemusten saamisesta työyhteisöltä vähentää tunnetta yksinäisyydestä ja saa aikaan tunteen aikaansaamisesta. Autonomia vähentää kuormitustekijöitä. Valvonta on keino vähentää tunnetta aikaansaamattomuudesta, mutta liiallisuuksiin menevänä valvonnasta tulee kuormitustekijä. Yhteisön tarjoama tuki tulee olla erilaisille henkilöille erilaista. Järjestelmällinen henkilö kokee tuen yleensä voimavaraiteki-jänä, kun vähemmän systemaattinen kaipaa myös työmäärän johtamista ja myös

valvomista. Tärkein voimavaratekijä etätyössä on sosiaalinen tuki. (Wang, Liu, Qian & Parker 2022.) Vastuu työympäristön terveydestä ja olosuhteiden turvallisuudesta on työnantajalla (Rauramo 2022).

Etätyö voi vaikuttaa syvästi henkilöön. Esihenkilöllä onkin oltava ymmärrystä hänen johtamisensa vaikutuksista, sillä vaikutus voi olla peruuttamaton tai pitkään kestävä. (Brady & Prentice 2019, 7–8.) Suurimmat etätyön kuormitustekijät ovat aikaansaamattomuus, keho kommunikointi, työympäristön häiriötekijät ja sosiaalisuuden puute (Wang ym, 2022).

Esihenkilöllä ei välttämättä huomaa, mille kuormitustekijöille henkilö altistuu etätöissä. On olemassa tutkimustuloksia, joiden mukaan työajan jälkeen tehdään useammin töitä etänä ollessa, kuin työnantajan tiloissa. (Felstead & Henseke, 2022.) On löydetty viitteitä etätyön paremmasta tehokkuudesta, mutta myös vaikeuksista irrottautua työstä. 44 % etänä töitä tekevistä miettii töitä myös työajan jälkeen, kun luku muilla on 36 %. Työhyvinvoinnille on tärkeää, että pystyy palautumaan työstään. Esihenkilön on syytä huolehtia henkilöiden palautumisesta. (Kehitä työhyvinvointia! s.a.)

Eräs keino sekä ryhmäytyä, että löytää keinoja palautumiseen on pohtia palautumista työyhteisön kesken yhdessä ja säännöllisesti. Näissä tilaisuuksissa on syytä keskustella tavoista hallita kuormitustekijöitä. (Kehitä työhyvinvointia! s.a.) Koska hyvinvointi on henkilön omakohtainen kokemus (Työhyvinvointi s.a.) tulee jokaista henkilöä johtaa näistä lähtökohdista. Etätyön johtaminen vaatii esihenkilöltä toisenlaisia taitoja kuin täysin läsnä tehtävä johtaminen. Erityisesti nousee esille muutosjohtajuuden tarve. Työterveyshuollon avulla voidaan luoda seuranta, jossa huomioidaan erilaisten tiimien erilaiset tarpeet (Rauramo, 2022).

Kaikki johtajuus perustuu itsensä johtamiseen ja etätyössä se korostuu, kun henkilöllä tulee olla itse työn vaatimien taitojen lisäksi taito tehdä työtä itsenäisesti (Rauramo, 2022). Uudet työntekijät tulee luonnollisesti perehdyttää hyvin ja varmistaa heidän valmiutensa etätöihin.

Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta (Niskanen 2021, 7). Itsensä johtajuus koostuu asenne oppimiseen ja omaehtoiseen kehittymiseen, henkilön tyyli oppia, hänen motivaationsa ja mielensä toiminta (Salmimies, 2014). Lisäksi on tunnistettu henkilön omat tavoitteet ja suunnitelmat, sekä halukkuus irtaantua. Henkilön kurinalaisuus ja keskittyminen nousevat myös esille. Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että miten, mitä ja miksi henkilö tekee mitä tekee. (Niskanen 2021, 13.) Organisaatiossa on luotava etätyöhön sopivat säännöt ja prosessit (Rauramo, 2022).

4 OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

4.1 Ammattiliitto Pron toiminnan tarkoitus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Ammattiliitto Pro, on yksi Suomen suurimpia ammattiliittoja ja edustaa ja valvoo 120 000 jäsenensä etuja työ- ja virkaehtoihin liittyvissä asioissa. Jäsenet toimivat toimihenkilötehtävissä ja liitto on organisoitu viidelle sektorille; teollisuus, palveluala, finanssiala, ICT ja viestintäala ja julkinen sektori. Pro edustaa hyvin laajasti eri alojen toimihenkilöitä ja neuvottelee noin 75 eri työ- ja virkaehtosopimusta esimerkiksi energia-alalla, puu- ja paperiteollisuudessa, kemianteollisuudessa, laboratorioalalla, kulutustavara-alalla, mediassa, finanssialalla, rakentamisessa ja kiinteistönhoidossa, logistiikassa, teknologiateollisuudessa ja valtion, yliopistojen ja eri julkisen sektorin työpaikkojen ja yritysten toimihenkilötehtävissä työskentelevien työehdoiksi. (Ammattiliitto Pro lyhyesti s.a.)

Ammattiliitto Pro on rekisteröity yhdistys, joka sääntöjensä velvoittamana toimii parantaakseen jäsentensä yleistä taloudellista ja yhteiskunnallista asemaa. Se kokoaa yhteen edunvalvontansa piiriin kuuluvilla aloilla toimivia ammattijärjestöjä ja näiden alojen edunvalvontaa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi liitto solmii mm. työ- ja virkaehtosopimuksia, vaikuttaa elinkeino- ja koulutuspolitiikkaan sekä työympäristöasioihin. Liitto vaikuttaa kotimaassa ja kansainvälisesti että jäsenet kokevat työelämän tasa-arvoiseksi ja elävät tasa-arvoisessa ja turvallisessa yhteiskunnassa. Liitto vaikuttaa siihen, että jäsen tulee palkallaan toimeen ja saa turvaa myös poikkeusoloissa, jäsenellä on hyvä ja monipuolinen osaaminen ja hänen työnsä joustaa elämäntilanteiden mukaan ja hänellä on riittävästi vapaa-aikaa. (Ammattiliitto Pro säännöt 2018.)

Näiden tarkoitusten toteuttamiseksi liitto julkaisee, valistaa ja tiedottaa, antaa lausuntoja ja tekee esityksiä sosiaalipolitiikasta ja lainsäädännöstä yleisesti ja vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Tällä opinnäytetyöllä tuetaan tätä työtä, kun työpaikoilla on yhä enemmän otettu etätyötä käyttöön.

Liiton näkyvin vaikutus työelämän sääntelyyn tulee työehtosopimuksista. Työehtosopimus on työnantajaliiton ja palkansaajaliiton välinen sopimus, jossa määritellään työehtojen vähimmäistaso, josta voidaan poiketa joko vapaasti tai sovitussa rajoissa (Löydä alasi työehtosopimus (TES) tai virkaehtosopimus (VES) s.a.). Ehdot ovat lähtökohtaisesti palkkaan, työaikaan ja lomiin liittyviä, mutta monet sopimukset sisältävät myös määräyksiä esimerkiksi yhteistoiminnasta, työsuojelusta, sairausajan palkasta ja muista sosiaalisista asioista. Liittojen neuvottelemien sopimusten lisäksi työpaikoilla olevat luottamushenkilöt neuvottelevat työpaikkakohtaisia tai yritysکوhtaisia sopimuksia työnantajien kanssa. Nämä koskevat perinteisesti tuotantopalkkioita tai muita kannustinjärjestelmiä, palvelusvuosipalkitsemista, ateriaetuja, eläke-etuja, yritysten tarjoamia lomaetuja, työterveyshuoltoa ja yhä enenemissä määrin myös työn aiheena olevasta etätyöstä.

4.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tämän YAMK-opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa työhyvinvoinnista ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia tutkimuksiin perustuvalla laadukkaalla etätyön johtamisella. Etätyöstä puuttuvat esimerkiksi lähikontaktit, joiden on todettu edesauttavan osaamisen siirtämistä (Heiskanen ym. 2019, 221–222). Tässä opinnäytetyössä perehdytään keinoihin siirtää osaamista etätöissä, työn kuormitus- ja voimavaratekijöihin erityisesti etätyön kontekstissa ja kuormitustekijöiden hallinnan erityispiirteisiin etätyössä.

Tässä työssä tarkastellaan etätyön sääntelyä lainsäädännössä ja työehtosopimuksissa ja myös suosituksia. Kokonaisuuden ymmärtäminen on olennaista, kun määritellään tarpeita sääntelyn kehittämiseen lainsäädännön ja työehtosopimusten kautta.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Miten etätyö voi vaikuttaa työhyvinvointiin?
2. Miten työhyvinvointia etätöissä voidaan edistää johtamisella?

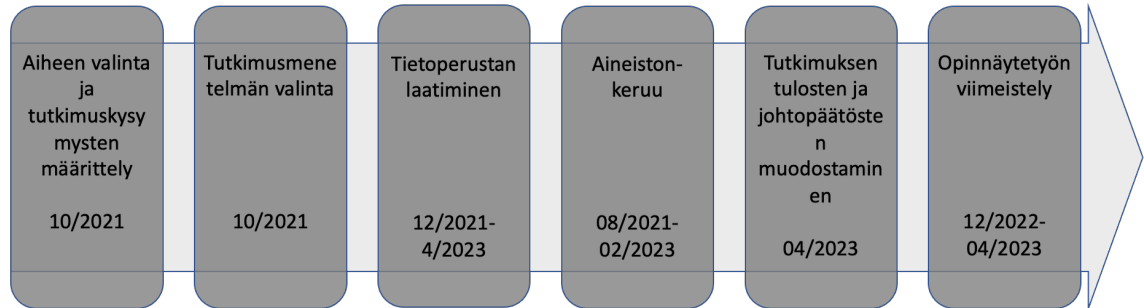
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN VALINTA

5.1 Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessi

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa, että opiskelija kykenee tiedon käsittelyyn ja se kehittää hänen valmiuksiaan toimia vaativissa asiantuntijatehtävissä (Millainen on opinnäytetyö s.a.). Opinnäytetyö voidaan nähdä myös ratkaisuprosessin opiskeluna (Vuorijärvi, Toljamo, Rätty & Toljamo 2007, 12–13). Opinnäytetyö voi olla myös tämän ratkaisuprosessin tuotos (Millainen on opinnäytetyö s.a.). YAMK:n opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittäviä. Jokainen opinnäytetyöprosessi on yksilöllinen ja alakohtaisia eroja on. (Millainen on opinnäytetyö s.a.) Siihen sisältyy kuitenkin aina työelämälähtöisyys (Vilka 2021, 19). Opinnäytetyön tulee olla laadukas ja laadun määritelmä riippuu tarkastelijasta. Laatu voidaan nähdä mm. ammatillisen kasvun kautta, tulosten hyödynnettävyyden kautta tai esimerkiksi opiskelijan rekrytoitavuuden kautta. (Vuorijärvi ym. 2007, 13–14.)

Tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä haetaan vastauksia oman ammattialan rajattuun erityisongelmaan (Millainen on opinnäytetyö s.a.). Ratkaisun tulee olla helposti käyttöönotettavissa ja olla tarpeeksi hyvä (Hakala, 2022, 1). Tässäkin näkyy vaatimus työelämälähtöisyydestä. Työelämä voi määritellä opinnäytetyön laadun liiketoiminnallisin perustein, jolloin ratkaisun on oltava resurssiviisas (Vuorijärvi ym., 2007, 13).

Lapin AMK:n opinnäytetyöprosessi etenee työn tavoitteiden määrittelemisestä tutkimusongelman tai -kysymysten asettamiseen. Tutkimusongelman ja asiansanojen avulla rakennetaan aiheelle rajaus (Millainen on opinnäytetyö s.a.). Aiheen rajaus tulee tehdä mahdollisimman kapeaksi ja avuksi ongelmanratkaisuun voi määrittää tutkimusongelman alaongelmia (Vuorijärvi ym., 2007, 13–14). Kun aihe on rajattu, edetään tietoperustan rakentamisesta eteenpäin. Tutkimushanke voidaan nähdä viisiaskelisenä prosessina (Vilka 2021, 56–57). Askelten sisään mahtuu yksi tai useampi kuviossa 1. kuvatus prosessin vaiheita ja kuten kuviossa kerrotaan, tulosten tulee olla hyödynnettävissä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessi (Lapin ammattikorkeakoulu s.a.).

5.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tieteellinen tutkimus jaetaan yleisesti laadulliseen, eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu muun muassa tutkimuskysymyksistä; laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, mitä ja miten, kun taas määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten paljon ja miksi. (Vilka 2021, 69.)

Myös käytettävissä oleva materiaali määrittelee käytettävää menetelmää. Laadullisen tutkimuksen lähtöaineisto on lähtökohtaisesti tekstiä ja sen tulkintaa ja uudelleentulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan (Eskola & Suoranta 1998). Määrällinen menetelmä nojaa enemmän kyselyihin, haastatteluihin, rekistereihin tai muuhun systemaattiseen havainnointiin (Vilka 2021, 94).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrää tärkeämpi on lähtömaterialin laatu. Tärkeintä on, että lähtömaterialista saadaan mielekäs kuva tutkitavasta ilmiöstä. (Vilka 2021, 150–151.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pienen aineiston tulkintaan ja tutkijan tehtävä onkin rakentaa tutkimusmaterialista valitsemansa näytteen avulla riittävän kattava kuva tutkitavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998). Lähteiden tulee olla olennaisia ja luotettavia, mutta silti tieto, joka ei ole kyseiselle tutkimukselle olennaista, ei ole olennainen, vaikkakin on luotettavasta lähteestä (Wang & Park 2016, 32).

Kirjallisuuskatsaukseen sisältyy piirteitä niin kvalitatiivisesta, kuin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Salakari 2020). Kirjallisuuskatsaus, joka voidaan jakaa kuvailevaan tai systemaattiseen katsaukseen, sekä meta-analyysiin, tutkii tehtyä tutkimusta (Salminen 2011, 3).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on perinteinen kirjallisuuskatsauksen menetelmä, voidaan jakaa integroivaan ja narratiiviseen katsaukseen, joka voidaan jakaa vielä toimitukselliseen, kommentoivaan tai yleiskatsaukseen. Tähän työhön sopiva menetelmä on yleiskatsaus, jolla saadaan laajin tiivistelmä aiemmasta tutkimuksesta. Kuvaileva yleiskatsaus on kevyt menetelmä, joka antaa laajan kuvan aiheesta, jota tutkitaan. Lopputulos on myös helppolukuinen, mutta se voi olla puolueellinen, jos läpikäytävä materiaali ei ole tarpeeksi laajaa. Kun halutaan tuottaa mahdollisimman monipuolinen, kriittinen arviointi, integroiva kirjallisuuskatsaus olisi parempi menetelmä. (Salminen 2011, 3—10.)

Integroivaa kirjallisuuskatsausta on pidetty osin samankaltaisena, kuin systemaattista kirjallisuuskatsausta. Systemaattista katsausta pidetään jossain määrin muita menetelmiä tukevana menetelmänä, koska siinä käydään läpi iso määrä aineistoa seitsemänvaiheisessa prosessissa. Saatu materiaali seulotaan. Prosessi tukee synteessin rakentamista ja antaa sille uskottavuutta. (Salminen 2011, 3—10.)

Kolmas kirjallisuuskatsauksen muoto, meta-analyysi, on jaettavissa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen menetelmän, joka edelleen jaetaan metasynteesi ja metayhteenveto. Laadullisessa metasynteesissä on kuvailevan katsauksen piirteitä ja siinä nostetaan luetuista teksteistä esille olennainen tieto tarkoituksena löytää yhtäläisyyksiä tuloksista. Metayhteenveto on lähellä kvantitatiivista, eli määrällistä menetelmää ja sen neljän vaiheen kautta saadaan tulosten suhteelliset osuudet lähdemateriaalista, jolla voidaan kuvata tulosten vaikuttavuutta tutkimusongelmaan. Meta-analyysejä tehdään myös kvantitatiivisena menetelmänä, jolloin samankaltaisista tutkimustuloksista tehdään tilastotutkimus. (Salminen 2011, 12—15.) Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty meta-analyysiä, koska lähdemateriaali ei tue menetelmän käyttöä.

5.3 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista narratiivista kirjallisuuden yleiskatsausta. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella on useita eri nimityksiä, joista osa, kuten *unsystematic narrative review* kuvastaa menetelmän ristiriitaisuutta tarkan tieteellisen tutkimustuloksen tuottajana (Kangasniemi ym. 2013, 293.)

Kirjallisuuskatsauksen aluksi muodostetaan tutkimuskysymykset, joiden perusteella valitaan tietoperustan aineisto. Saatu tulos kuvaillaan ja arvioidaan (Kangasniemi ym. 2013, 291). Lopputuloksena on ytimekäs ja johdonmukainen tiivistelmä aiemmasta tutkimuksesta, jonka tarkoitus on tunnistaa ja arvioida, sekä tiivistää aiempaa tutkimusta (Salminen 2011, 4–7). Menetelmän tarkoitus on kuvata, mitä tutkittavasta asiasta tiedetään, sen keskeisimmät käsitteet ja miten ne suhteutuvat toisiinsa (Kangasniemi ym. 2013, 294).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, minkä laatuista tutkittava asia on, mitä ominaisuuksia sillä on ja mikä sen merkitys on, kun taas määrällinen tutkimus nojaa enemmän laskentaan ja tilastotieteeseen (Tutkimusstrategiat 2014). Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoitus ei ole löytää absoluuttista totuutta, vaan enemmänkin tuottaa sellaista tietoa, joka on havainnoinnin ulottumattomissa (Vilkkä 2021, 120). Valitun aiheen osatekijät ovat paljon tutkittuja ja kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa kokonaiskuva aihekokonaisuudesta, jolloin kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi (Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja 2022).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii tähän työhön parhaiten, koska tarkoitus on saada riittävän kattava katsaus käsiteltävästä aiheesta. Narratiivinen katsaus antaa myös vapautta valita kontekstiin sopivia lähteitä, jonka on todettu olevan laadulliselle tutkimukselle ominaista. Menetelmää on tästä syystä kritisoitu sattumanvaraiseksi ja subjektiiviseksi (Kangasniemi ym. 2013, 292). Narratiivisessa yleiskatsauksessa ei olekaan erityisen systemaattista aineiston käsittelyä (Salminen 2011, 7).

Kirjallisuuskatsauksen voi yleisesti vaiheistaa kirjallisuuden lajitteluun, siihen tutustumiseen ja sen yhdistelyyn, joiden aikana voidaan lisätä tai poistaa lähteitä. Lopuksi voidaan joutua tekemään tutkimusaiheen uudelleenmäärittely tai tarkentaminen. (Wang & Park 2016, 59–60.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä ohjaa myös tämän työn kirjoittamista. Tutkimuskysymysten ja aihesanojen valinnalla on ohjattu aineistohakua ja osattu valita aineisto, joka todennäköisimmin käsittelee opinnäytetyön aiheeseen liittyvää tutkimusta. Kangasniemi ym. kuvaavat, miten aineistonvalinnassa tulee esille valitun menetelmän joustavuus. Aineiston valintaa ohjaa se, miten kyseinen lähde suhtautuu tutkittavaan ilmiöön ja miten ne kommentoivat toisiaan. Synteesi rakentuu kommentoinnin varaan ja lähteiden sisältö ryhmitellään sopiviin kokonaisuuksiin. Synteesi voi perustua tiettyihin päälähteisiin, joita kommentoidaan muilla lähteillä. Tämä onkin kuvailevan kirjallisuuskatsaukselle luonteenomaista, kun valittua aihetta voidaan kuvailla ilmiöiden kautta ja kriittisen laaja-alaisesti. (Kangasniemi ym. 2013, 295–299.)

5.4 Kirjallisuuskatsausaineiston valinta, rajaukset ja esittely

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on aloitettu tutustumalla laajaan materiaaliin opinnäytetyön kysymyksenasettelun aiheista. Koska tarkoituksena on saada ymmärrys aiheesta, johon yhdistyy kolme hyvinkin erilaista osa-aluetta; työhyvinvointi ja sen johtaminen, tietämyksenhallinta ja etätyö, oli aineistosta haettava tutkimuksia, jotka esittelevät tutkimuksia, joiden konteksti on opinnäytetyölle sopivia. Hakutermeinä ovat olleet opinnäytetyön asiasanat; *etätyö, johtaminen, työhyvinvointi ja tietämyksenhallinta*, sekä näiden englanninkieliset vastineet. Asiasanoja *toimihenkilöt* ja *ammattiyhdistykset* ei ole käytetty ja ne putosivatkin asiasanojen joukosta pois viimeistelyssä. Osa vieraskielisistä artikkeleista sisälsi linkityksiä muihin vastaavaa aihetta käsitteleviin artikkeleihin.

Aineiston tutustuminen on ollut joustavaa eikä teoksia ole rajattu etukäteen pois. Rajaava tekijä on tutkimuksen edetessä ollut tutkimuksen relevanssi tutkittavan ongelman kannalta. Aineiston keräämisessä tärkeintä on saada enemmän sisäl-

löllisesti kuin määrällisesti laaja materiaali tutustuttavaksi. Määrällisen tutkimuksen perustana tulee olla prosessi, jossa yhdistetään erilaisia aineistoja ja etsitään niiden väliltä vihjeitä ja johtolankoja. Menetelmän joustavuuden ja tutkijan materiaalinvalinnassa käyttämän harkintavallan takia tutkijalle tulee velvollisuus argumentointiin ja hänen tulee osoittaa, että työhön ei liity materiaalin valinnasta johtuvaa harhaa. (Vilkkä 2021, 129, 150–151.)

Materiaalissa on korostetusti mukana suomenkielistä materiaalia, osin, koska tutkimusympäristö on voimakkaasti muokkautunut Suomen lainsäädännön ja toimintatapojen mukaan.

Materiaalissa on hyvinkin spesifejä tiettyä rajattua tutkimusongelmaa tutkivia lähteitä, mutta myös laajempia oman alansa perusteoksia. Työhön on haettu lähteitä, joiden kautta voidaan kuvata jokaisen osa-alueen tutkimusta tavalla, joka tukee työn tavoitteiden toteutumista ja antavat mahdollisuuden kuvata tutkimusongelma johdonmukaisesti. Tärkeä kriteeri valinnalle on ollut tutkimuksen suhteellisen tuore ajankohta, koska opinnäytetyön tutkimusympäristö asettuu globaalin pandemian ja sen jälkeiseen aikaan, jolloin työn tekemisessä on tapahtunut ja tapahtumassa perustavaa laatua oleva muutos.

Tietokantahakuja on tehty Google scholarin ja Lapin Ammattikorkeakoulukonsernin Finnan kautta, sekä etsimällä Googlen hakukoneella. Suurin osa materiaalista on ollut käytännöllisistä syistä verkossa sähköisesti saatavilla. Osa lähteistä muodostaa perustan (esimerkiksi Viitala 2020, Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014 ja Rauramo, 2022), kun suurin osa lähteistä ovat näitä tutkimuksia kommentoivia tai jatkojalostavia (esimerkiksi Manka & Manka 2016). Näiden tukevien lähteiden avulla on kuvattu laaja-alaisen aihepiirin eri puolia.

Kuviossa 2 on kuvattu tietokantahakuja

Tietokanta	Hakusana	Hakutulosten lkm	Peruste valinnalle	Lopulta tarkastellut	Huomioita
LUC-Finna kirjat	etätyö	762	Relevanssi	1	
Google	etätyö	848000	Relevanssi	4	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	etätyö	23	Relevanssi	0	
Google scholar	etätyö	8460	Relevanssi	0	
LUC-Finna kirjat	johtaminen	75599	Relevanssi	0	
Google	johtaminen	11,4 milj	Relevanssi	0	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	johtaminen	1657	Relevanssi	0	
Google scholar	johtaminen	95700	Relevanssi	1	
LUC-Finna kirjat	tietämyksenhallinta	641	Relevanssi	0	
Google	tietämyksenhallinta	19800	Relevanssi	0	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	tietämyksenhallinta	169	Relevanssi	0	
Google scholar	tietämyksenhallinta	4180	Relevanssi	0	
Google	työhyvinvointi	1,6 milj	Relevanssi	2	
LUC-Finna kirjat	työhyvinvointi	12046	Relevanssi	2	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	työhyvinvointi	121	Relevanssi	0	
Google scholar	työhyvinvointi	24800	Relevanssi	1	
LUC-Finna kirjat	well being at work	3834	Relevanssi	1	
Google	well being at work	yli 7,5 milj	Relevanssi	1	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	well being at work	37,5 milj	Relevanssi	2	
Google scholar	well being at work	7,7 milj	Relevanssi	2	
LUC-Finna kirjat	leadership	21200	Relevanssi	0	
Google	leadership	3,7 mrd	Relevanssi	0	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	leadership	2,7 M	Relevanssi	0	
Google scholar	leadership	5,2 milj	Relevanssi	0	
LUC-Finna kirjat	remote work	1117	Relevanssi	2	1 valittu kirja ei osoittanut tarpeeksi relevantiksi
Google	remote work	1,5 mrd	Relevanssi	0	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	remote work	2,9 milj	Relevanssi	1	
Google scholar	remote work	5,96 milj	Relevanssi	3	
LUC-Finna kirjat	knowledge management	6109	Relevanssi	1	
Google	knowledge management	1,6 mrd	Relevanssi	0	
LUC-Finna kansainväliset artikkelit	knowledge management	10 milj	Relevanssi	0	
Google scholar	knowledge management	5,9 milj	Relevanssi	0	

Kuvio 2. Käytetyt tietokannat ja hakusanat, sekä tulosten ja mukaan valittujen lähteiden lukumäärät.

Koska tietokantahaku on tuottanut heikosti mielestäni käyttökelpoisia lähteitä, hakusanoina on käytetty asiasanojen yhdistelmiä ja hyvinkin specifejä hakutermejä, kuten ”how to manage well being in remote work” tai sen muunnoksia. Mukaan valittujen teosten lähdeluettelossa ja jo tehtyjen sopivan relevanttien opinnäytteiden lähteistä on valittu lisää lähteitä. Tämä on kirjallisuuskatsaukselle normaali ja sallittu tapa, koska lähteitä voidaan lisätä ja poistaa hyvinkin vapaasti (Kangasniemi ym. 2013, 295–299).

Työehtojen sääntelyyn liittyvä materiaali sisältää lakien ja direktiivien lisäksi lähteitä viranomaisilta ja tutkimuksia esimerkiksi lainsäädännöstä ja oikeuskäytännöstä. Käytännössä hyvinkin vakiintuneen oikeuskäytännön takia näiden lähteiden arvioiminen toisiaan vastaan on turhaa. Lähteet ovat olleet luonteeltaan yleisiä, koska opinnäytetyön tutkimusympäristö ei ole alapidonnainen.

Työhyvinvoinnin osa-alueeseen on valittu suomalaiseen kontekstiin sopivia teoksia. Tutkimusta aiheesta tuottaa mm. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin tutkimuksen perusteokset ovat suhteellisen iäkkäitä, kuten Koslowski vuodelta 1998, mutta on myös tuoreta tutkimuskirjallisuutta, kuten Viitala 2020, Fisher 2014, Manka & Manka 2016 ja Larjovuori ym. 2015.

5.5 Aineiston sisällön analyysi

Aineiston käsittely lähtee liikkeelle teemojen ja käsitteiden määrittelemisestä tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi ja kirjoittajan ja lukijan välisen yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Tutkimusongelman lähtökohdista on tärkeää ensin löytää määritelmät kullekin osa-alueelle. Tämä tukee tutkimuksen kontekstin kuvaamista. Käsitteiden ja määritelmien selventämisellä kirjoittaja ja lukija ymmärtävät käsiteltävän ilmiön samalla tavalla (Kananen 2009, 80).

Kun käsitteistö on kuvattu, voidaan siirtyä käsittelemään tutkimusympäristöä, jossa käytännössä kuvataan opinnäytteen toimeksiantajan toimintaympäristö ja opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle. Kontekstilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä kulttuurista, ammatillista ja historiallista ympäristöä, missä tutkimusongelmaan tutustutaan. Kontekstin avulla kuvataan tutkimustilanne ja sen jälkeen prosessoidaan kerätty aineisto. (Vilkkä 2021, 120–121.)

Analyysi tarkoittaa Kielitoimiston sanakirjan mukaan jonkun koostumuksen tai laadun selvittämistä, erittelyä, jäsentelyä tai eritelmää (Kielitoimiston sanakirja 2022). Analyysiin voidaan sanoa kuuluvan kaikki vaiheet aineistonkeruusta niiden tulkintaan, mutta lähtökohtaisesti se on aineiston järjestelyä, muokkaamista, käsittelyä ja tiivistämistä. Analyysin yksi määritelmä kuvaa sen toiminnaksi, jossa

monimutkainen ongelma pyritään ratkaisemaan pilkkomalla ongelma pienempiin osiin. (Kananen 2009, 79–81.)

Laajan aineiston käsittely vaatii sen työstämistä muotoon, jossa sitä voi analysoida. Pelkistämällä aineiston jotain menetelmää käyttäen tutkija löytää aineistosta sääntöjä, menetelmiä ja malleja, joita voidaan edelleen tulkita löytääkseen selityksiä käyttäen logiikkaa. Logiikoissa on kaksi ääripäätä, joista käytetään nimityksiä induktio ja deduktio. Ensin mainitussa kyseessä on vailla ennako-odotuksia olevaa aineiston tutkimusta, jossa katsotaan mitä aineistosta löytyy. Vastaavasti deduktiossa on kyse siitä, että olemassa olevasta otetaan oletuksia ja muodostetaan uusi selityksiä aiemman tutkimuksen perusteella. Deduktio tapauksessa tutkittavaa asiaa lähestytään ennakkoymmärryksellä aiheesta, kuten omalla kohdallanikin on. Käytännössä tulkinta tehdään kuitenkin näiden yhdistelmällä, eli abduktiolla. (Kananen 2009, 82–83.)

Toisia tapoja jäsenellä aineisto luettavaan muotoon on esimerkiksi aineiston kvantifiointi, sen teemoittelu ja sisällön analyysi. Kvantifiointissa äärimmäisessä tapauksessa lasketaan, kuinka monta kertaa jokin tutkittavista teemoista esiintyy ja haetaan sen perusteella vaikuttavuuksia. Teemoittelussa kyse on jossain määrin materiaalin, lähdeaineiston tapauksessa yleisimmin haastatteluvastausten referoinnista lainauksina. Teemoittelussa sisällön varsinainen analyysi jää vajaaksi, eikä siitä siten esitetä pohdintaa eikä sitä voida varsinaisesti pitää laadullisena tai määrällisenä tutkimuksena. Sisällön analyysissä aineisto sen sijaan pyritään esittämään tiiviissä ja yleisessä muodossa käyttäen menetelmänä pelkistämistä, klusterointia ja abstrahointia. Klusterointivaiheessa etsitään aineistoista yhteneväisyyksiä ja eroja sekä kootaan käsitteet luokiksi. Abstrahoinnissa etsitään olennainen tieto ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Kananen 2009, 84–86.) Tässä työssä teemoittelu näkyy esimerkiksi siinä, miten samaa lähdettä on käytetty useissa kohdissa tekstiä.

Uusi teknologia antaa tiedonhauille uusia mahdollisuuksia ja aineistojen hakuun on kokeilumielessä käytetty Chat GPT -chatbotia, joka kirjoittaa selkeäkielisesti yhteenvedon laajaankiin kysymykseen. Esimerkki kysymyksestä, mitä on esitetty chatbotille on; “What are the best ways of transferring tacit knowledge in remote

work?” Vastauksena tähän kysymykseen saatiin viisi kohtaa, jotka sisälsivät yleisiä kommentteja etätyöhön liittyvän tekniikan ja työkalujen käytöstä. Lisäksi robotti kehotti käyttämään tässäkin työssä esille nousseita mentorointi- tai oppipokamenetelmiä. Jatkokysymyksenä esitin kysymyksen; ”Can you give some articles on the subject?” Tähän vastauksena saatiin viisi tieteellistä artikkelia, joita voi käyttää opinnäytetyön kirjoittamiseen. Ongelmaksi tämän työkalun käytössä kuitenkin osoittautui hankaluus löytää näitä lueteltuja artikkeleita. Sen tähden robotin käyttö auttoi ennenkin jäsentelemään varsinaista tiedonhakuja, kun se pystyi tiivistä kuvaamaan tutkimukseen liittyviä ilmiöitä. (ChatGPT s.a.)

Tässä opinnäytetyössä asiasanoihin perustuva haku tuotti suhteellisen pienen määrän lähteitä, joten hakuja on täydennetty tarkemmilla fraaseilla ja tutustumalla esimerkiksi hakusanojen ja -fraasien tuottamien opinnäytetöihin ja niiden lähteisiin. Aiheeseen soveltuvan lähdemateriaalin rajallisuus antoi syyn etsiä materiaalia laajasti eri hakusanoja käyttäen. Nämä hakusanat olisi pitänyt ottaa työn raportoinnissa huomioon ja tämä on selkeä oppi itselle tulevaa ajatellen.

6 TULOKSET

6.1 Etätyön vaikutus työhyvinvointiin

Kuormitustekijät vaikuttavat negatiivisesti ja voimavaratekijät positiivisesti työhyvinvointiin (Viitala, 2020, s. 156). Työn kuormittavuus syntyy, kun henkilö ei pysty vastaamaan työn aiheuttamiin kuormitustekijöihin (Manka & Manka 2016, 63). Vastaavasti työhyvinvointia syntyy, kun työ täyttää perustarpeita, kuten autonomiaa ja tarjoaa sosiaalisia suhteita (Fisher 2014, 11) ja tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa itseään (Bartels ym. 2019, 2–3).

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa eri tavoin; yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoihin tekijöihin (Koslowski 1998, 30). Työllä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus palautumiseen ja kuormitustekijät voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia (Day & Randell 2014; Valli 2020, 148; Viitala 2020, 156–157). Kuormitustekijät voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joista eniten vaikuttaviksi on nostettu työtyytyväisyys, sitoutuminen ja emotionaalinen uupuminen. Myös mahdollisuus irtautua työstä on etätyössä tärkeä kuormituksesta palauttava tekijä. (Charalampous ym. 2019, 53.)

Kuormitusta voi aiheuttaa useat organisaatioon tai yhteiskuntaan liittyvät tekijät, ärsykkeet ja suhteet (Koslowski 1998, 49–51), ristiriidat, epätasa-arvo ja tiedonkulun ongelmat (Viitala 2020, 157). Palkitsemisen riittämättömyys, epätietoisuus työsuhteesta, sopimaton kuormitus, liiallinen vastuu, työn luonne ja ympäristö tai työn paikka voivat myös olla kuormitustekijöitä (Koslowski 1998, 30–42). Näiden kuormitustekijöiden hallinta riippuu paljon henkilön ominaisuuksista (Viitala 2020, 159).

Etätyön vaikutus hyvinvointiin on kaksijakoinen. Toisaalta sillä koetaan olevan kokonaisuutena positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, koska se vaikuttaa positiivisiin tuntemuksiin, työtyytyväisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen organisaation kanssa ja etätyön tekijät ovat itsenäisempiä (Charalampous ym. 2019, 53), mutta toisaalta työpaikalle rakennettujen työhyvinvointia tukevien rakenteiden puuttuminen kaventavat hyvinvointia (Ruohomäki ym. 2023, 69–70). Etätyössä koetaan

myös parempaa tuottavuutta ja vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista (Ruohomäki 2023 13–14, 34). Vaikutus hyvinvointiin on riippuvainen työn teon paikasta, suhteesta tekniikkaan ja työn ulkopuolisista sosiaalisista suhteista. Myös organisaation ja esihenkilöiden asenteet ja tuki vaikuttavat. (Charalampous ym. 2019, 66–68.) Suurin vaikutus hyvinvointiin saadaan resilienssin parantamisen ja itsensä hallinnan kautta (Blodgett ym. 2022).

6.2 Työhyvinvoinnin edistäminen etätyön johtamisella

Henkilöstön hyvä työhyvinvointi näkyy yrityksissä talouden luvuissa, tuottavuudessa ja osakekurssissa (Valkealahti & Paasonen 2017). Suomalaisissa yrityksissä työhyvinvoinnin merkitys tunnistetaan, mutta systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen jää monessa yrityksessä puutteelliseksi (Naumanen 2023, 14). Erityyppisissä organisaatioissa on kirjalliset työhyvinvoinnin mittarit määritelty vaihtelevasti (Puttonen ym. 2016) ja organisaatioita, missä työhyvinvoinnin johtaminen on strategista sisältäen johtamisen sisällön, tavoitteet ja mittarit, on vain 9 % kaikista (Aura ym. 2014, 49).

Työhyvinvointia syntyy, kun yksilö saa toteuttaa itseään ja kasvaa ihmisenä ja hän kokee toimivansa optimaalisesti halliten omaa elämäänsä (Bartels ym. 2019, 2–3). Työn tarjoama aktiivisuus, autonomisuus ja joustavuus lisäävät hyvinvointia. Kun yksilö ja ympäristö toimivat ratkaisukeskeisesti ja tasapainoisessa vuorovaikutuksessa ja henkilö kokee voivansa vastata mahdollisiin uhkatekijöihin ja tarttua mahdollisuuksiin, hän todennäköisemmin voi paremmin. Tähän vaikuttaa myös terveys. (Manka & Manka 2016, 63.)

Työn merkitys kokonaishyvinvoinnille on suuri ja se linkittyy monelle eri osa-alueelle. Työ tarjoaa niin turvaa, kuin kehittymismahdollisuuksia ja molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Addabbo ym. 2017, 8–10.) Vaikka työ perinteisesti nähdään riskinä, se tarjoaa myös voimavaroja. Työ voi tarjota kehittymismahdollisuuksia (Wadell & Burton 2006, 2). Voimavaratekijöitä on myös henkilön arvoja vastaava työ (Bartels ym. 2019), aktiivisuus työssä, koettu sosiaalinen tuki ja henkilön työhön sopivat ominaisuudet (Manka 2016, 64–66). Yleisen menestyksen ja hyvin-

voinnin välillä on löydetty korrelaatioita, mutta kumpi vaikuttaa kumpaan on epäselvää (Warr & Nielsen 2018). Sen sijaan on selvää, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on voimavaroja kerryttävää (Haar ym. 2014).

Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä henkilön osaamista, osallisuutta, kykyä onnistua työssä ja tarjoamalla mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja saada joustoa (Viitala 2020, 161; Larjovuori ym. 2015, 31–33). Henkilön hyvinvointia voidaan tukea vaikuttamalla hänen itsetuntemukseensa ja itsensä johtamisen taitoihin ja ammatilliseen kehittymiseen (Quick ym. 2014, 176), varmistamalla tarpeellinen lepo ja hyvät ruokailutottumukset (Valli 2020, 149–156).

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös työn sisältöä ja työympäristöä kehittämällä (Viitala 2020, 160–161), kehittää henkilön muutoskyvykkyyttä, ammatillista ja tiedonhaun osaamista sekä resilienssiä (Työn murros Suomessa 2020, 62–63). Itsensä johtamisen taitoja voi kehittää esimerkiksi palautteenannolla. Palautteenanto vaikuttaa myös työn imun tunteeseen, joka itsessään on voimavaratekijä (Hakanen & Perhoniemi 2008, 40). Muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet, työyhteisön tuki ja selkeät käytännöt (Työn imu s.a.)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Etätyö vaikuttaa hyvinvointiin, mutta vaikutus ei ole yksiselitteinen, eikä aina negatiivinen. On pitkälti henkilöstä itsestään riippuvaista, miten työ yleisesti vaikuttaa hyvinvointiin. Työ itsessään voi lisätä hyvinvointia, mutta vaikutusmahdollisuuksien, osaamisen, autonomian ja tuen puutteet voivat muodostua kuormitustekijöiksi. Etätyön johtaminen vaatii esihenkilöiltä etätyön ominaispiirteet huomiioon ottavaa johtamista. Koska etätyössä on monesti tarvetta erilaiselle osaamiselle, kuin työpaikalla tehtävässä työssä, osaamisen kehittämisen painospistealueet tulee olla etätyön vaatimusten mukaisessa osaamisessa. Siihen liittyy erityisesti itsensä johtamisen taitoja ja kuormitustekijöiden hallinnan taitoja itse työhön liittyvä puhtaan ammatillisen ja teknisen osaamisen lisäksi.

Tämän opinnäytetyön tulokset vastaavat yleistä ajatusta, että työhyvinvointi on tärkeää. Tietoperustan kirjoittamisen aikana tuli selväksi, että omakin ja kokemukseni työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat olleet pääsääntöisesti oikeansuuntaisia. Voidaan todeta, että tutkimus on vahvistanut työhyvinvoinnista vallitsevaa käsitystä toimeksiantajan toimintakentässä. Tutkimusvaiheessa tuli vastaan asioita, joita voin itsekkin käyttää jatkossa omassa elämässäni. Olen täysin etätyötä tekevänä henkilönä tunnistanut paljon opinnäytetyössä esille nousseita kuormitustekijöitä ja tunnistan omassa organisaatiossani kehittämistarpeita, joita voidaan viedä eteenpäin.

Yrityksissä tunnistetaan tarve johtaa hyvinvointia, mutta yllättävän suuri osa on niitä, joiden työhyvinvoinnin johtaminen ei ole strategisesti tärkeä ja johdettu sen mukaisesti. Suurin osa yrityksistä panostaa työterveydenhuoltoon ja tarjoavat liikuntaetua. Vaikka nämä ovat tärkeitä asioita, olisi syytä nostaa työhyvinvoinnin johtaminen strategiaan painopistealueisiin.

Työssä oli tavoitteena tuottaa tietoa työhyvinvoinnista ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia tutkimuksiin perustuvalla laadukkaalla etätyön johtamisella. Tut-

kimuskysymyksinä tässä tarkastelussa oli; miten etätyö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten työhyvinvointia etätöissä voidaan edistää johtamisella. Työn tuloksena on saatu kuva siitä, mitkä seikat vaikuttavat työhyvinvointiin ja erityisesti, miten ne vaikuttavat etätyössä. Etätyön tekijöiden johtamista ja erityisesti työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden johtamista on työssä tarkasteltu ja todettu, että etätyön johtaminen vaatii esihenkilöltä erilaista osaamista ja reagoimista tilanteisiin. Mahdollinen etätyö voi vaatia uusia ajattelutapoja jo rekrytointiprosessiin.

Tulokset ovat hyvin toimeksiantajan ja omankin organisaationi hyödynnettävissä. Ammattiliitto Pro vaikuttaa eri kanavia pitkin, ensisijaisesti työehtosopimusten kautta, toimihenkilöiden työoloihin ja tämän työn tuloksena on saatu kuva työn sääntelystä Suomessa ja Euroopan laajuisesti. Sääntely vaihtelee maasta toiseen ja toisissa Euroopan maissa on tiukempaa sääntelyä, joka koskee erityisesti etätyön tekemistä. Koska Suomessa säännellään työtä, ei erityisesti etätyötä, on syytä pohtia, mitkä ovat sääntelyn kehittämisen tarpeet. Ammattiliitto Pron solmimissa työehtosopimuksissa vain osassa on määräyksiä tai pikemmin suosituksia etätyön tekemisestä. Näissä on vaihtelua suosituksen sisällössä ja laajuudessa. Myös työehtosopimusten välissä on syytä harjoittaa koordinaatiota, että saadaan suositukset samalle tasolle.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen prosessi on ollut kaksijakoinen. Toisaalta aihe on itselle tuttu ja hyvinkin ajankohtainen. Toisaalta aiheen laajuus aiheutti ongelmaa työn rajaamisessa. Kirjoittamisprosessi on loppua kohden ollut helppompaa, kun on selkeämmin päässyt käsitykseen opinnäytetyön ja käytetyn menetelmän konkreettisesta etenemisestä. Tässä haluan tuoda oppilaitoksellekin kehittämiskohteeksi opinnäytetyöprosessin selkeyttämisen. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa on paljon sisältöä, jonka on tarkoitus tukea opinnäytetyön kirjoittamisen prosessia. On kuitenkin syytä syvällisemmin avata, miten opinnäytetyön prosessi etenee, mitkä osiot olisi syytä kirjoittaa ensin, miten valitaan tutkimusmenetelmä ja miten rakennetaan tietoperusta. Eri aloilla työskenteleville henkilöille voi koulutusmaailmalle tyypillistä kieltä olla toisinaan vaikea ymmärtää ja sen tähden opiskelijoiden opinnäytetyöprosessin osaamista olisi syytä parantaa.

Itselle prosessi kaiken kaikkiaan on avannut hyvällä tavalla työelämän kehittämismenetelmiä ja miten tutkimusta tehdään. Jos nyt ryhtyisin tämän työn kirjoittamiseen, osaisin tehdä sen huomattavasti pienemmällä työmäärällä ja systemaattisemmalla tavalla.

7.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Koska tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, on syytä erityisellä tarkkuudella pohtia tutkimusaiheen luotettavuutta eettisyyden lisäksi. Kirjallisuuskatsauksen menetelmää kuvaavassa kirjallisuudessa on kuvattu tarkemmin, miten valittu menetelmä vaikuttaa eettisyyden ja luotettavuuden arviointiin.

7.2.1 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen tulee täyttää hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, eli sen tulee olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa koskien niin itse tutkimusta, kuin sen tulosten tallentamista ja esittämistä. Tulosten arvioinnin yhtä lailla tulee olla rehellistä. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.) Tutkimusetiikka koskettaa niin kollegoita, tutkimuksen kohdetta, mahdollisia rahoittajia, tutkimuksen toimeksiantajaa ja yleisöä (Vilkkä 2021, 41–42). Opinnäytetyössä eettiset kysymykset tulee ottaa huomioon kaikissa sen tekemisen vaiheissa (Koivisto & Aro 2019).

Opinnäytetyön aihe tulee olla tutkittavissa. Jos tutkimuksen kohteena on erityisen haavoittuva ryhmä tai aihe sisältää salassa pidettävää tietoa, se tulee huomioida tutkimussuunnitelmassa. Suunnitteluvaiheessa tulee valita tutkimusmenetelmä siten, että aihe on valitulla menetelmällä tutkittavissa. Tiedonkeruun menetelmät ja tutkimusaineiston mahdollisesti sisältämät henkilöön liittyvät tai muuten haitalliset tai loukkaavat tiedot tulee huomioida. Tietyn organisaation jäseniin kohdistuva tutkimus voi vaatia tutkimusluvan. (Koivisto & Aro 2019.) Tämän opinnäytetyön aineisto koostuu pelkästään kirjallisuudesta, joten tiedonkeruuseen ei liity eettisiä ongelmia.

Jos aineistoa kerätään suoraan henkilöiltä, tulee osallistujille kertoa tietojen keräämisestä heidän oikeuksiinsa vaikuttavat seikat, kuten miten kauan kerättyjä tietoja säilytetään ja mihin tarkoitukseen tietoja kerätään. Esimerkiksi henkilötiedoista on erillistä lainsäädäntöä, mitä pitää noudattaa. Aineiston analyysi pitää tehdä anonymisoidulla aineistolla. (Koivisto & Aro 2019.) Käytännössä eettinen tutkimus tarkoittaa hyväksytyjen tiedonhankintamenetelmien käyttöä. Tiedonhankintamenetelmät tulee perustua oman alansa kirjallisuuden tuntemiseen, tarpeeksi laajaan muuhun tutkimukseen ja edelleen tulosten analysointiin. (Vilkkä 2021, 41.) Tässä työssä ei ole kerätty aineistoa suoraan henkilöiltä.

Tutkimuksen tulosten kuvaamisessa tulee toimia rehellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksen raportoinnissa ei saa esiintyä esimerkiksi vilppiä, plagiointia tai piittaamattomuutta. Vilppi on käytännössä vääristeltyä tulosten esittämistä, piittaamattomuudella tarkoitetaan esimerkiksi lähteenä toimineiden tutkijoiden työn vähättelyä. Plagiointi tarkoittaa mm. sitä, että esitetään toisten tuotokset omina tai lainataan ilman lupaa. (Koivisto & Aro 2019.) Työ on käynyt läpi Turn It in –plagioinnintarkistuksen ja tulokset perustuvat opinnäytetyössä esitettyihin lähtesisiin.

Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on väljä. Väljyys aiheuttaa vaaran subjektiivisuudesta, jota pitää erityisesti tarkastella läpi koko prosessin erityisesti lähdeaineiston valinnassa. Koska työssä on nojaututtu muutamaankin perusteokseen, joita on kommentoitu lyhyemmillä kontekstillaan sopivilla tutkimusartikkeleilla, voidaan todeta, että omat asenteet ja ennakkokäsitykset eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen läpiviemiseen. Toki voidaan pohtia, miten paljon ennakkokäsitykset ovat ohjanneet aineiston valintaa, koska aiemmin on kirjoitettu, miten tutkimus vahvisti omia ennakkokäsityksiä aiheesta. Perusasiat on kuitenkin kuvattu lähes kaikessa lähdemateriaalissa samansisältöisenä ja niissä, missä on ollut eriävyyttä, se on johtunut kontekstista.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arene ry:n opinnäytetyön eettistä muistilistaa (Opinnäytetyön eettiset ohjeet 2015) mukailen voin todeta, että tämän työn kirjoittamisessa on selvitetty oma esteellisyyteni, jota ei esiinny. Työhön ei

liity rahoitusta, eikä muita sidonnaisuuksia. Olen pitkältä ajalta perehtynyt aiheeseen, erityisesti sen sääntelyyn ja olemme ohjaajani kanssa käyneet läpi työn resurssit, tarpeen eettiselle ennakoarvioinnille ja solmineet tarvittavat sopimukset. Sopimus sisältää myös julkaisuun ja säilyttämiseen liittyvät kohdat. Olen tutustunut työn edellyttämiin eettisiin ohjeisiin ja tunnen henkilötietojen käsittelyn pitkältä ajalta. Ymmärrän, että työ tullaan julkaisemaan julkiseksi asiakirjaksi.

Koska kyseessä on kirjallisuuskatsaus, ei tässä opinnäytetyössä esiinny henkilötietojen käsittelyyn liittyviä tarpeita tai tutkimukseen osallistuvien henkilötietojen käsittelyä. Työssä on pyritty välttämään jopa suoria lainauksia ja lähdeaineistoa on käsitelty sille kuuluvalla kunnioituksella aiempaa tutkimusta kohtaan. Lainaus-ten tietoinen poisjättäminen voi altistaa riskille, että teksti on liian samankaltainen lähteiden kanssa. Tätä on torjuttu käyttämällä hyödyksi Moodeleen avattua mahdollisuutta työn edetessä tarkistaa työ plagiointitarkistustyökalulla. Suurin eettinen pohdinta tämän työn kirjoittamisessa on ollut, miten pystyn käyttämään itse aiemmin kirjoittamiani julkaisemattomia, mutta plagiointitarkastuksen kautta palautettuja oppimistehtäviä. Näissä on päädytty käyttämään samoja lähteitä, mutta kirjoittaen tekstit uusiksi. Aiempi saman aiheen käsittely on voinut lisätä mahdollisuutta ennakkokäsitykseen ja mahdollistanut aineiston ennakkokäsityksiä vahvistavan valitsemisen.

Oman haasteen tutkimusprosessissa on asettanut tämän opinnäytetyön aiheen yhteiskunnallisesti laaja tuntemus tai ainakin laajan keskustelun aiheena oleminen. Työhyvinvoinnista on puhuttu lukemattomissa organisaatioissa ja se on vakioaihe toimeksiantajan toiminnassa, ja itsekin olen aiheesta puhunut paljon historiassani. Etätyö on myös nyt hyvin ajankohtaista ja siinä henkilön omat käsitykset ja motivaattorit voivat ohjata väittämiä tai ennakkokäsityksiä. Tutkimukseen kuuluu kuitenkin lähteiden mainitseminen, joten on huolehdittava, että ei esitä omana tietonaan jotain, mikä kylläkin on laajasti tiedossa opinnäytetyön tutkimusympäristössä, mutta joka kuitenkin on tulosta aiemmin tehdystä tutkimuksesta. Olen mielestäni sen pystynyt välttämään.

7.2.2 Luotettavuuskysymykset

Niin tutkimuksellisen kuin kehittämispainotteisen työn luotettavuuden arviointiin kuuluu samat periaatteet. Arvioinnissa tulee pohtia ongelmien ratkaisua ja tulosten sovellettavuutta. Arvioinnissa huomioidaan koko prosessi, sen johdonmukaisuus ja systemaattisuus. Osa laadullisen tutkimuksen luottavuuden arviointia on pohdinta aineiston keräystavasta, analyysistä ja raportoinnista. Kuvailevassa menetelmässä on omat menetelmät, joiden käyttöön kannustetaan. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.) Tämän opinnäytetyön metodina on ollut kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on johdonmukaiseen tarpeeksi laajaan kuvaan tähtäävä tutkimuksen menetelmä. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tutkittavasta ilmiöstä on saatu tarpeeksi laaja kuva, joka on yleistettävissä ja toimeksiantajalle käyttökelpoinen.

Arvioinnin menetelmiä tulisi käyttää koko prosessin aikana, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta, kun koko ajan arvioidaan omaa työtä ja miten sitä on viety eteenpäin. Tutkimuksen tulokset ovat aina tilannesidonnaisia ja riippuvaisia ajasta, paikasta, tutkimusympäristöstä ja tutkijasta. Koskaan ei voida saada täysin totuudenmukaista tulosta, mutta toistamalla tutkimus tai tutkimalla esimerkiksi arkitoistuja aineistoja, voidaan hakea vahvistusta tai kumota tutkimus ja sen päätelmät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä koskee enemmän määrällistä tutkimusta, jossa tutkimusaineistoa on kerätty ja arkistoitu.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on väljä menetelmä. Se sallii lähdeaineiston valinnan tutkijalle ja tutkimusaiheelle sopivalla tavalla ja tutkimuksen edetessä fokus on vaihdettavissa, jos nähdään, että menetelmä tuottaa tutkimusympäristöön sopimatonta tutkimustulosta. Työn alkuvaiheessa oli tarkoitus perehtyä Ammattiliitto Pron keräämään dataan, mutta fokus kääntyi varhaisessa vaiheessa puhtaaseen kirjallisuuskatsaukseen, koska liiton keräämä data on kerätty erityisesti liiton oman toiminnan tueksi mahdollistaen esimerkiksi oman tilastotiedon tuottaminen tukemaan neuvottelu- ja vaikuttamistoimintaa. Näin ollen kysymyksenasettelu ja tulokset eivät olisi sopineet tämän opinnäytetyön kontekstiin, vaikkakin tutkimuksen tekijänä on ollut tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen saa luotettavuutta tuomalla siihen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistonkeräysmenetelmiä tai tuomalla tekstiin argumentointia, jolla tuodaan esille valittujen lähteiden luottavuus. Olennaista tässä on aineiston valinnan perusteet, jotka kuvaamalla voidaan tuoda työhön luotettavuutta. (Kangasniemi ym. 2013, 298.) Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on edennyt pyrkimällä hakemaan muutama perusteos, joita on kommentoitu muilla lähteillä.

Työn edetessä aineiston valinta kohdistuu yhä tarkemmin tutkimuskysymyksiin vastauksia tuoviin lähteisiin ja niin tässäkin työssä on tapahtunut. Työn kirjoittaminen on helpottunut loppua kohden, kun työn tietoperusta on alkanut rakentumaan ja on tullut selväksi, että peruslähtökohdat ja -olettamukset työn tutkimusongelmaan ovat oikeansuuntaisia.

7.3 Johtopäätökset

Etätyö on normaalia työtä, mutta työn teon paikan takia se vaatii erilaista johtamista kuin perinteinen paikkasidonnainen työ. Esitän seuraavia kehittämisehdotuksia etätyön työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen:

- Organisaatioita tulee kannustaa kehittämään toimintansa ja prosessinsa tukemaan niin etätyön teknistä tekemistä, ammatillista osaamista ja sen kehittymistä kuin etätyöstä johtuvien haittojen hallitsemista. Sekä esihenkilöt, että työtä tekevien tulee hallita nämä taidot
- Organisaatioita tulee kannustaa sallimaan etätyön tekeminen sen tuomien voimavaratekijöiden takia. Etätyössä on kuitenkin kyettävä huolehtimaan kuormitustekijöiden hallinnasta ja nämä tekijät voivat olla eriä kuin varsinaisella työpaikalla
- Organisaatioita tulee kannustaa kehittämään toimintatapoja, joilla hallitaan etätyöhön liittyvä riski, että etätyöstä itsessään syntyy kuormitustekijä

Työnantajan huolehtimisvelvoite velvoittaa huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja on kiinnitettävä korostettua huomiota kuormittumiseen ja mahdollisiin

terveysongelmiin. Samaan aikaan sääntely ei mahdollista esimerkiksi kotona tehtäviä tarkastuksia tai konsultointeja ilman suostumusta. Tämän takia ehdotan seuraavaa:

- Organisaatioissa tulee yhteistoiminnassa sopia tavoista, joilla tuetaan esimerkiksi ergonomiaa ja etätöiden aiheuttamien haittojen vähentämistä
- Organisaatioissa tulee yhteistoiminnassa ja koulutuksen kautta kehittää johtamista suuntaan, joka huomioi etätöiden ominaispiirteet ja varmistaa etätöiden tekijöiden tarvitseman tuen. Myös esihenkilötyön resurssointiin on samalla kiinnitettävä huomiota

Perinteisesti ajatellaan, että kommunikointi etäyhteyksillä ei korvaa kasvokkaisia kohtaamisia. Tekniikan ja työkalujen kehittyminen on kuitenkin tuonut tarjolle työkaluja, joilla voidaan kommunikoida ja tehdä yhteistyötä niin kuin työpaikalla. Ehdotankin, että:

- Organisaatioissa, missä tehdään etätöitä, kiinnitetään huomiota etätöiden tekemisen tarvittavien laitteistojen ja ohjelmistojen määrittämiseen ja ennen kaikkea ohjelmistojen käytön opettamiseen

Työehtosopimukset, jotka ovat monesti lainsäädäntöä nopeampi tapa muuttaa sääntelyä, tarjoavat hyvän keinon kehittää etätöiden johtamista ja esitänkin, että:

- Ammattiliitto Pron tulisi pyrkiä saamaan etätöiden johtaminen ja kuormitustekijöiden hallinta, tässä työssä esitetyt asiat huomioiden, osaksi työehtosopimusten osana olevia yhteistoimintasopimuksia
- Etätöiden määrän ja työajan yleiseen seurantaan liittyvien asioiden sijaan työehtosopimusten etätöitä koskevissa osissa olisi kiinnitettävä huomiota kuormitustekijöiden hallintaan, jonka osana etätöiden voi toimia
- Organisaatioita tulisi kannustaa näkemään etätöiden normaalinäkökulman työnteon muotona, ja huomioimaan etätöiden vaatiman erilaisen johtajuuden tarve
- Laajemman tarkastelun kohteeksi ja mahdollisesti uuden opinnäytetyön tai tutkimuksen aiheeksi ehdotan tarkastelua, miten etätöitä säädellään verrokkimaissa ja pyrkiä tulosten perusteella kehittämään lainsäädäntöä suuntaan, joka huomioi etätöiden erityispiirteitä

LÄHTEET

Addabbo, T., Ales, E. & Curzi, Y. 2017. Well-being at and through work. Torino: G. Giappichelli Editore.

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta T., Sipilä, R. & Rauramo, P. 2017. Etätöyössä turvallisesti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.8.2022 <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#Etätöyön-hyötyjä-ja-haasteita>.

Ala-Mikkula, E. 2020. Työnantajan työsuojeluvastuu: Tutkimus työnantajan keskeisistä työsuojeluvollisuuksista sekä niissä työnantajan työsuojelutoiminnalle asetetusta vaatimustasosta. Helsinki: Alma Talent.

Alshibly, H. H. & Alzubi, K. N. 2022. Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment. *Cogent business & management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153546>.

Ammattiliitto Pro lyhyesti s.a., Helsinki: Ammattiliitto Pro. Viitattu 8.12.2022 <https://proliitto.fi/fi/ammattiliitto-pro>.

Ammattiliitto Pro ry:n säännöt. 2018. Helsinki: Ammattiliitto Pro. Viitattu 8.12.2022 https://proliitto.fi/sites/default/files/2020-12/ammattiliitto_pro_ry_saannot_23.11.2018_0.pdf.

Anand, R. 2018. Happiness at work: Mindfulness, analysis and well-being. Los Angeles: SAGE.

Armstrong, M. 2006. Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd edition. Lontoo; Philadelphia: Kogan Page.

Asikainen, P. & Hoffrén, M. 2022. Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.2.2023 <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Autio, R. 2022. Häirintä ja kuormittuminen: Työnantajan veloitteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina, C. S. 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE* 14(4): e0215957. Viitattu 22.4.2022 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>.

Becker, G. 1992. Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *The Journal of Political Economy* Vol. 101 No. 3., 385–409. Nobel-luento.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute - Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Blodgett J.M., Birch J.M., Musella M., Harkness F. & Kaushal A. 2022. What Works to Improve Wellbeing? A Rapid Systematic Review of 223 Interventions Evaluated with the Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scales. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19(23):15845. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315845>.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Ilmivalta, R. & Appel, S. 2022. Etätyön hyvinvointi-
tiipas. Helsinki: Bazar.

Brady, J. & Prentice, G. 2019. Leadership Through a Screen: A Definitive Guide to Leading a Remote, Virtual Team. Business Expert Press.

Campbell, A. 1999. Knowledge management in the Web enterprise: exploiting communities of practice. Teoksessa P. Jackson, Virtual Working: Social and Organisational Dynamics. London; New York: Routledge. 21–32.

Caprile, M., Arasanz, J. & Sanz, P., Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. <https://osha.europa.eu/fi/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>.

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. 2019. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>.

ChatGPT s.a. Viitattu 12.4.2023 <https://chat.openai.com/chat#>.

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, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

COVID-19: Guidance for labour statistics data collection 2020. Geneve: International Labour Organization. Viitattu 7.4.2022 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf.

Dalkir, K. 2011. Knowledge management in theory and practice. 2nd ed. Cambridge: MIT Press.

Day, A. & Randell K.D. 2014 Building a foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being. Teoksessa A. Day, E. K. Kelloway & J. Jr. Hurrell. Workplace Well-Being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. 3–26. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Donnelly, R. & Johns, J. 2021. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International journal of human resource management*, 84–105.

Elearn. 2009. *Recruitment and Selection Revised Edition*. Boca Raton: Routledge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Etätyössä tarvitaan työn hyvää organisointia s.a. Helsinki: Kuntatyöntajat ry. Viitattu 23.8.2022. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/tyoelaman-kaytannot/etatyo>.

Etätyötä koskeva puitesopimus 2002. Helsinki: Kuntatyöntantajat r.y. Viitattu 26.3.2022. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyo-puitesopimus.pdf>.

Felstead, A. & Henseke, G. 2022. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 2017, 32.3: 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.

Ferreira A., Mach M., Martinez L. F. & Miraglia M. 2022. Editorial: Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: New Trends and Contributions Regarding Sickness Presence at Work. *Frontiers in Psychology*. Vol 13 2022. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.854976>. DOI=10.3389/fpsyg.2022.854976.

Fisher, C. D. 2014. Conceptualizing and measuring wellbeing at work. Teoksessa P. Y. Chen & C. L. Cooper (toim) *Work and wellbeing*. Chichester: John Wiley & Sons. 9–33. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>

Flood, F. & Verdad, H. 2022. Leadership in the Remote, Freelance, and Virtual Workforce Era. Viitattu 15.1.2023 http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3825-1.

Flores, M.F. 2019. Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)* 4.11, 40-44.

Gammarano, R. 2019. *Work and employment are not synonyms*. Geneve: Ilostat. Viitattu 12.1.2023. <https://ilostat.ilo.org/work-and-employment-are-not-synonyms/>.

Gibson, C. B. & Manuel, J. A. 2003. Building Trust Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams. Teoksessa C. B. Gibson & S. G. Cohen, *Virtual Teams That Work Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass. 59–86.

Greed, D. D. & Roberts, G. E. 2010. Personnell Implications of Public Sector Virtual Organizations. *Public Personnel Management* 39 (1), 47–57.

- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. 2014. Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010.
- Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2008. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 6(1). 30–43.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 19.4.2002/59.
- Heiskanen, T., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. 2019. Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. *Työelämän tutkimus Vol 17 Nro 3 (2019)*, 219–234. Viitattu 14.2.2022 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/6009>.
- Helle, M. 2004. Etätö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2014. Työaikalaki käytännössä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Hjelt, J. 2017. Työsopimuslaki - Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hoeffling, T. 2003. *Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*. Stylus Publishing.
- Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Viitattu 4.4.2023 <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268726>.
- Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 4.4.2023 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytantomtk>.
- Joka kolmas prolainen tekee etätöitä, vaikka mahdollisuus olisi 75 %:lla. 2020. Helsinki: Ammattiliitto Pro. Viitattu 21.3.2022. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/joka-kolmas-prolainen-tekee-etatyota-vaikka-mahdollisuus-olisi-75-lla>.
- Jokinen, E. 2020. Johtaminen palveluna: palvelevan johtajuuden ilmeneminen ja ulottuvuudet. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Kandidaatintutkielma.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä

jäsennettyyn tietoon/Narrative literature review: from a research question to structured knowledge. *Hoitotiede*, 25(4), 291.

Kehitä työhyvinvointia! s.a. Tukea ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 12.1.2023 <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/>.

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

Kiander, T. & Onnismaa, J. 2021. Missä olemme ja mitä muistamme, kun olemme etänä? *Aikuiskasvatus aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 41(2), 263–267.

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 13.3.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/analyysi?searchMode=all>.

Kmetz, J. L. 2012. *Mapping Workflows and Managing Knowledge: Capturing Formal And Tacit Knowledge to Improve Performance*. New York: Business Expert Press.

Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Viitattu 4.4.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019102434666>.

Koslowsky, M. 1998. *Modelling the stress-strain relationship in work settings*. Lontoo; New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203024102>.

Kowalski, G. & Ślebarska, K. 2022. Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Nov 20;19(22):15326. doi: 10.3390/ijerph192215326.

Käsitteet ja määritelmät. 2023. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 12.1.2023 <https://www.stat.fi/keruu/tyo/kasitteet.html>.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Larson, B. Z. & Makarius, E. E. 2018. The virtual work skills you need—even if you never work remotely. *Harvard Business Review* 5.10.2018, 5.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021: Ennakkotiedot. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9>.

Löydä alasi työehtosopimus (TES) tai virkaehtosopimus (VES). Helsinki: Ammattiliitto Pro. Viitattu 8.12.2022. <https://proliitto.fi/fi/tyo-ja-virkaehtosopimukset#f58e4944>.

Makkonen-Craig, H. 2021. Etätyö, lähityö ja läsnätyö. Kielikello Kielenhuollon tiedotuslehti 4/2021. <https://www.kielikello.fi/-/etätyö-lähityö-ja-läsnätyö>.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Media.

Millainen on opinnäytetyö s.a. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.12.2022. <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo>.

Miguez, R. C. D. S. 2023. Business not as usual: Understanding the drivers of tacit knowledge-sharing behavior in teleworking modality. Universidade Nova de Lisboa. Information management. Väitöskirja.

Mokhtarian, P.L. 1991. Defining telecommuting. Berkley: University of California - Institute of Transportation Studies.

Naumanen, P (toim.). 2023. FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen! Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 12.2.2023 https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf.

Niskanen, E. 2021. Self-leadership in remote work. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. BBA. Opinnäytetyö.

Nonaka, I. & von Krogh, G. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization science* 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010 Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa t.-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Opinnäytetyön eettiset ohjeet. 2015. Helsinki: Arene ry (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry). Viitattu 4.4.2023. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018>.

Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja – Thesis tutor Handbook. 8 Kirjallisuuskatsaukset 2022. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2022 <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>.

Paauwe, J., Wright, P. & Guest, D. 2013. HRM and Performance: What do We Know and Where Should We go. Teoksessa J. Paauwe, P. Wright & D. Guest (toim), HRM and Performance: Achievement and Challenges (1-13). Chichester: Wiley. 1–13.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tietoa työstä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.3.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Tyohyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Quick, J., Bennett, J. & Hargrove, M. B. 2014. Stress, health, and wellbeing in practice: Workplace leadership and leveraging stress for positive outcome. Teoksessa P. Y. Chen, & C. L. Cooper (toim.), Wellbeing in the workplace: From Stress to Happiness. Oxford; New York: Wiley-Blackwell, 175–204.

Rauramo, P. 2022. Etätyössä turvallisesti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.

Resilienssi auttaa selviytymään. 2021. Helsinki: Mieli r.y. Viitattu 15.3.2022 <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Helsinki: Alma Talent Oy.

Robinson, B. 2022. 3 New Studies End Debate over Effectiveness of Hybrid and Remote Work. 2022. Forbes 4.2.2022. Viitattu 6.4.2023. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/?sh=2269a1559b2e>.

Roumpi, D. 2023. Rethinking the strategic management of human resources: Lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. International journal of organizational analysis (2005), 31(1), 215-231. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2974>.

Ruhle, S.A., Schmoll, R. 2021. COVID-19, Telecommuting, and (Virtual) Sickness Presenteeism: Working From Home While Ill During a Pandemic. Frontiers in Psychology. Vol 12 2021. Viitattu 27.2.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.734106>. DOI=10.3389/fpsyg.2021.734106.

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ryhänen, E-M. 2018. Palvelevan johtajuuden ja työelämän uusien haasteiden yhteys työntekijöiden työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteet. Pro gradu -tutkielma.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 4.4.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html.

Salakari, M. 2020. Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tuottamisen menetelmänä. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 23.3.2022. https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus_20.4.20.pdf.

Salin, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Hakovirta, M. & Kaittila, A. 2021. Työ- ja perhe-elämän hämärtyvät rajat: suomalaisten äitien työ- ja perhe-elämän rajapintojen hallinnan strategiat korona-arjessa. Työelämän tutkimuksia Vol. 19 Nro 4, 570–594.

Salmimies, R. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: AlmaTalent.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Viitattu 21.5.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>.

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(5), 422-429. Viitattu 22.4.2022 doi:10.5271/sjweh.30760.

Seidler-de Alwis, R. & Hartmann, E. 2008. The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133-147. doi: <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1108/13673270810852449>.

Sektorianalyysi – Pron tutkimussovellus s.a. Helsinki: Ammattiliitto Pro. Viitattu 14.12.2022. https://tiedostot.proliitto.fi/tmt/TEST/sector_analysis.html.

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144341/TTL_978-952-391-024-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y & Inoue T. 2021. Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Frontiers in Psychology*. Vol 12 2021. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.730969>. DOI=10.3389/fpsyg.2021.730969.

Sutherland, L., Janene-Nelson, K. & Appelo, J. 2020. Work together anywhere: A handbook on working remotely successfully: for individuals, teams & managers. Hoboken: Wiley.

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloywrp1_202100_2021_25870_net.pdf.

Taskin, L. & Bridoux, F. 2010. Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International journal of human resource management*, 21(13), 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>.

Tutkimusstrategiat. 2014. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.3.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>.

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436

Työhyvinvointi s.a. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 28.3.2023 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Työlainsäädäntö. 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.3.2023 <https://tem.fi/tyolainsaadanto>.

Työn imu s.a. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 22.3.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työn murros Suomessa. 2020. Helsinki: CGI. Viitattu 21.2.2022 <https://www.cgi.com/fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>.

Työolobarometri 2021: Palkansaajien näkemys työmarkkinoista myönteinen, mutta jatkuva oppiminen ei ole kaikkien ulottuvilla. 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 14.12.2022 <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2021-palkansaajien-nakemys-tyomarkkinoista-myonteinen-mutta-jatkuva-oppiminen-ei-ole-kaikkien-ulottuvilla>.

Työsopimus ja työsuhde. 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.8.2022 <https://tem.fi/tyosopimus-ja-tyosuhde>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valkealahti, K. & Paasonen, N. 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.3.2022 <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/#.YjhO9i86r0o>.

Valli, L. 2020. ”Kuolema kuittaa univelan?” – Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtaminen. Väitöskirja.

Vanhala, M. & Ahtela, R. 2011. The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management research review* Vol. 34 No. 8. 869-888. doi:10.1108/014091711111152493.

Vartiainen, M. 2021. Telework and remote work. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>

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

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Von Krohn, G. 2011. Knowledge Sharing in organizations: The role of communities. Teoksessa M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (toim.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. 403–432.

Vuorijärvi, A., Toljamo, K., Rätty, J. & Toljamo, M. 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena: Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

Wadell, G. & Burton, K.A., 2006. Is Work Good for your Health and Well-being? Lontoo: The Stationary Office.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. 2022. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology* 70.1. 16-59.

Wang, G. & Park, K. 2016. Student research and report writing: From topic selection to the complete paper. Chichester: Wiley-Blackwell.

Wang, Y. & Hagerty, N. 2009. Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency. *Information Systems Journal* 19, 571–593.

Warr, P. & Nielsen, K. 2018. Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*. Salt Lake City: DEF Publishers.

Yleissitovat työehtosopimukset s.a. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 14.4.2023 <https://stm.fi/tyosuojelu/tes>.

Zenger, J. & Folkman, J. 2019. The 3 Elements of trust. *Harvard Business Review* 5.2.2019. Viitattu 15.1.2023 <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust?autocomplete=true>.