

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä



**Janne Kaltiainen
Sampo Suutala
Jari Hakanen**

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä

Janne Kaltiainen, Sampo Suutala, Jari Hakanen

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

© 2025 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-228-1 (PDF)

Tiivistelmä

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY) -tutkimushankkeessa tutkimme etä- ja hybridityön vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja toimintaan työssä hyödyntäen työ- ja organisaatiopsykologisia viitekehyksiä ja menetelmiä. Tarjoamme tietoa myös siitä, mitä voi tapahtua, kun työntekijöiden toiveet etätöön määrästä eivät vastaa toteutunutta etätöön määrää ja mitkä tekijät voivat etätyöntekijöiden parissa lisätä toiveita työskennellä myös työpaikalla.

Tutkimuksen menetelmänä ovat tilastolliset analyysit kahdesta seurantakyselyaineistosta, jotka kerättiin Kuopion kaupungin ja OP Ryhmän henkilöstöltä. Yksi aineistoista kerättiin puolivuositain kolmesti: loppuvuonna 2023, kesällä 2024 ja loppuvuonna 2024. Kahteen ensimmäiseen kyselyyn vastasi 1195 ja kaikkiin kolmeen 876 etätyöntekijää. Puolivuositaisen aineiston pohjalta analysoimme tilastollisia yhteyksiä yli ajan. Toinen kyselyaineisto kerättiin viikoittain kuuden viikon ajalta keväällä 2024. Vähintään kerran viikkokyselyyn vastanneita oli 291. Viikkokyselyssä analysoimme, miten viikoittainen vaihtelu etätöön määrässä on yhteydessä viikoittaiseen vaihteluun muissa työntekijäkokemuksissa.

Tulostemme perusteella etätöyllä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä puolia. Kielteisten osalta havaitsimme, että etätö oli yhteydessä heikompaan yhteisöllisyyteen, luottamukseen, luovuuteen, työtoimintaan ja työhyvinvointiin, ja nämä yhteydet välittyivät vähäisemmän kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja vähäisemmän työn sosiaalisen tuunaamisen kautta. Toisaalta etätö voi myös edistää työhyvinvointia vähentämällä kokemuksia työn vaatimustekijöistä. Kyseiset yhteydet näkyivät vahvemmin niillä, joiden työ oli itsenäisempää. Johtajilla etätö voi tuottaa osin kielteisempiä seurauksia kuin työntekijöillä. Havaitsimme myös, että ainakin lyhyemmällä aikavälillä etätö voi auttaa työn ja muun elämän vaatimusten tasapainottamisessa. Pidemmällä aikavälillä vastaavia mahdollisia hyötyjä havaittiin lapsiperheellisillä.

Keinona yhteisöllisyyden vahvistamiseksi hybridityössä tutkimme ihmislähtöistä johtamista, jota mittasimme identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen käsitteiden avulla. Ensiksi mainittu keskittyy yhteenkuuluvuuden rakentamiseen työyhteisöissä ja jälkimmäisessä korostuu johtamistyön ymmärtäminen palvelutehtäväksi. Tuloksemme viittaavat siihen, että kyseisillä johtamisen tavoilla yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa. Toisaalta identiteetti johtaminen ei näytä samalla tavoin vahvistavan luottamusta runsaammin etätöitä tehneiden parissa. Etätö oli yhteydessä myös siihen, että johtajia ei koettu yhtä lailla yhteenkuuluvuutta vaalivina.

Ero toteutuneen ja toivotun etätyön määrässä voi näkyä kielteisempänä työntekijäkokemuksena. Mikäli etätyön osuus työajasta oli vähäisempi kuin mitä toivottiin, puoli vuotta myöhemmin työhyvinvointi oli heikompa ja irtisanoutumisaikeita oli enemmän. Myös päinvastainen ero, jossa työntekijät tekivät etänä töitä toivomaansa enemmän, oli yhteydessä kielteisiin ilmiöihin: heikompaan suoriutumiseen, työkykyyn, terveyteen ja työn ja muun elämän tasapainoon. Havaintojemme perusteella työhyvinvointi, luottamukselliset suhteet työtovereihin, ihmislähtöinen johtaminen ja työn ja muun elämän tasapaino voivat lisätä halua työskennellä myös työpaikalla etätyöntekijöiden parissa. Lisäksi hyvin soveltuvat työtilat ja lyhyempi työmatka sekä mahdollisuus tavata työtovereita kasvotusten ovat vetovoimatekijöitä toimistolla työskentelyyn.

Johtopäätöksissä nostamme esille, että etätyön määrään keskittymisen sijaan työpaikoilla olisi tärkeää keskustella ennemmin riittävästä ja myönteisestä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jota etätyö näyttää haastavan monella tapaa. Etätyö ei yksin eikä väistämättä johda yhteisöllisyyden tai luottamuksen rapautumiseen eivätkä etätyön vaikutukset näytä olevan mustavalkoisia. Ehdotamme, että etätyötä tärkeämmässä asemassa ovat ne kokemukset ja kohtaamiset, joita työtä tehdessä syntyy. Työn tekemisen paikasta riippumatta työpaikoilla voidaanakin tehdä paljon hyvinvoinnin, uudistumisen ja kestäväen suoriutumisen edistämiseksi, niin hybridi- kuin etätyössäkin.

Abstract

In the Engagement and social connections in multi-location work (HYMY) research project, we study the effects of remote and hybrid work on employees' well-being, sense of belongingness, and work activities using theories and methods from work and organizational psychology. We also provide insights into what can happen when employees' desires for the amount of remote work don't match the current situation and which factors might increase the desire among remote workers to work on-site as well.

The method of the study consists of statistical analyses of two follow-up survey datasets collected from the staff of the city of Kuopio and OP Group. One of the datasets was collected three times across one year: at the end of 2023, in the summer of 2024, and at the end of 2024. The first two surveys were answered by 1,195 remote workers, and all three surveys were answered by 876 remote workers. We analyzed statistical associations over time. The second survey dataset was collected weekly over a six-week period in the spring of 2024 with 291 respondents answering the weekly survey at least once. In the weekly survey, we analyzed how weekly fluctuations in the amount of remote work were related to weekly fluctuations in other employee experiences.

Our results indicate that remote work can have both positive and negative aspects. On the negative side, we found that remote work was associated over time with weaker belongingness, trust, creativity, work performance, and employee well-being, with these associations mediated by less face-to-face interaction and less social job crafting. On the other hand, remote work can also promote employee well-being by reducing experiences of job demands. These relationships were stronger for those whose work was more independent. For managers, remote work may produce somewhat more negative consequences than for employees. We also found that, at least in the short term, remote work can help balance the demands of work and non-work domains of life. In the longer term, similar potential benefits were observed for those with families.

As a mean to strengthen community in hybrid work, we examined people-centered leadership, measured through the concepts of identity leadership and servant leadership. The former focuses on building a sense of belonging within work communities, while the latter emphasizes understanding leadership work as a service role. Our results suggest that these leadership approaches can strengthen belongingness. However, identity leadership does not seem to similarly enhance trust among those who have done more remote work. Remote work was also linked to the perception that leaders were not as supportive of a sense of belonging.

A discrepancy between actual and desired amounts of remote work can lead to a more negative employee experience. If the proportion of remote work was less than desired, six months later employee well-being was poorer, and intentions to resign were higher. Conversely, when employees worked remotely more than they wished, it was associated with negative phenomena: poorer task performance, work ability, health and work-non-work balance. Based on our observations, employee well-being, trustful relationships with colleagues, people-centered leadership, and work-life balance can increase the desire to work on-site among remote workers. Additionally, well-suited workspaces, shorter commutes, and the opportunity to meet colleagues face-to-face are attractive factors for working at the office.

In our conclusions, we emphasize that instead of focusing on the amount of remote work, workplaces should discuss sufficient and positive mutual interaction, which remote work seems to challenge in many ways. Remote work does not inherently or inevitably lead to the erosion of community or trust, and its effects do not appear to be black and white. We propose that experiences and encounters that occur during work are more important than remote work itself. Regardless of the place of work, workplaces can do much to promote well-being, renewal, and sustainable performance, both in hybrid and remote work.

Kiitokset

Kiitämme lämpimästi tutkimushankkeemme päärahoittajaa Työsuojelurahastoa. Kuopion Kaupunkia ja OP Ryhmää kiitämme tutkimukseemme osallistumisesta ja rahoittamisesta. Kiitos jokaiselle, joka kyseisten työpaikkojen työntekijänä vastasi tutkimuskyselyihimme! Vaikka tässä raportissamme keskitymme niihin vastaajiin, jotka kertoivat tekevänsä työtään etänä, olemme hyödyntäneet jokaisen kyselyyn osallistuneen vastauksia esimerkiksi työpaikkakumppaneillemme toimitetuissa tulokoosteissa kyselyiden jälkeen. Kiitämme myös Työterveyslaitosta hankkeen mahdollistamisesta.

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Kiitokset.....	7
Sisällys.....	8
1 Tutkimuksen lähtökohdat	10
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	10
1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteitä.....	12
2 Tutkimuksen menetelmä	14
2.1 Puolivuositainen seurantakysely.....	14
2.2 Viikoittainen seurantakysely	16
2.3 Kyselyiden mittarit	17
2.4 Tilastolliset analyysit.....	20
3 Tuloksia	22
3.1 Etätöön yhteydet myönteisiin ja kielteisiin tekijöihin.....	22
3.1.1 Etätö, vuorovaikutus ja seuraustekijät.....	22
3.1.2 Etätö ja työn vaatimustekijät.....	25
3.1.3 Etätöön yhteydet ja työn ja muun elämän välisiin kokemuksiin	27
3.2 Ihmislähtöisen johtamisen merkitys ja johtajien arviot etätöystä	29
3.3 Erot toivotun ja toteutuneen etätöön välillä.....	32
3.4 Tekijät, jotka ovat yhteydessä haluun työskennellä työpaikalla	35
4 Johtopäätökset.....	39
4.1 Työpaikoilla tarvitaan vuorovaikutusta, jotta etätö ei heikentäisi hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.....	39
4.2 Johtajien on mahdollista vahvistaa yhteisöllisyyttä	40
4.3 Etätöön hyödyt eivät näy kaikilla samalla tavoin	42
4.4 Ero toivotun ja toteutuneen etätöön määrässä voi heikentää voimavaroja ja työhyvinvointia	43

4.5	Työn voimavarat ja työhyvinvointi saattavat motivoida työskentelemään työpaikalla	44
4.6	Tutkimuksen rajoituksia	45
4.7	Yhteenveto ja suositukset	46
Lähteet		50

1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työn tekeminen etänä ja hybridisti on yleistynyt niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin. Tänä päivänä työn tekeminen monipaikkaisesti eli useista eri sijainneista onkin osa monien työarkea. Samalla korostuu tarve tietää ja ymmärtää, miten, miksi ja milloin työn monipaikkaisuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja toimintaan. Vaikka tehokkuus voi etätyössä lisääntyä esimerkiksi työtä keskeyttävien tekijöiden vähenemisen takia, etääntyminen työyhteisöstä voi heikentää organisaatioiden toimintaa pitkällä aikavälillä (Allen ym., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Charalampous ym., 2019; Kniffin ym., 2021; Tanskanen ym., 2023; Vanharanta, 2022). Tässä tutkimushankkeessa etätyöllä tarkoitamme työskentelyä pääasiallisen työpaikan ulkopuolella.

Tähän tarpeeseen vastataksemme olemme toteuttaneet tutkimushankkeen ”Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä” (HYMY), jonka loppuraporttia luet parhaillaan. Tutkimushankkeessa hyödynnämme erityisesti työ- ja organisaatiopsykologisia lähtökohtia, menetelmiä sekä tutkimuskirjallisuutta tutkiessamme työntekijöiden hyvinvointia, työoloja ja toimintaa työssä.

Pureudumme tässä raportissa tutkimushankkeessa tehtyihin tutkimushavaintoihin. Raportin lopuksi esittelemme suosituksemme etä- ja hybridityöhön niin työpaikoille, lähijohtajille, tiimeille kuin yksilöillekin. Toivomme, että hankkeessa tuottamamme tiedon perusteella voidaan löytää keinoja eri työmuotojen kielteisten vaikutusten torjumiseksi ja myönteisten vahvistamiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä raportissa pureudumme seuraaviin hankkeemme tutkimuskysymyksiin:

1. Vaikuttavatko työjärjestelyt (etätyön osuus työajasta) työoloarvioihin, työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen sekä työtoimintaan kuten suoriutumiseen omista tehtävistä ja tiimin jäsenenä?
2. Miksi näitä edellä mainittuja mahdollisia vaikutuksia havaitaan ja korostuvatko ne tietyillä ryhmillä?
3. Miten lähijohtajat voivat rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä hybridityössä?
4. Vaikuttavatko erot toteutuneen ja toivotun etätyön määrässä työoloarvioihin, työhyvinvointiin, työtoimintaan ja työasenteisiin?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden toiveisiin etä- ja lähityön määrästä?

Tutkimuksemme tavoitteena on tuottaa uutta tietoa suhteessa aiempaan etätyötä koskevaan tutkimukseen erityisesti seuraavin keinoin:

Tuotamme lisää tietoa etätyön mahdollisista vaikutuksista. Tähän pyrimme tutkimalla tilastollisia yhteyksiä kahdessa eri aikavälein kerätyssä pitkittäiskyselyaineistossa analyysimenetelmin, jotka täydentävät toisiaan. Jotkin etätyön mahdollisista vaikutuksista voivat syntyä jo saman viikon aikana, kun taas osa vaikutuksista voi näkyä vasta pidemmän ajan kuluessa kuten puolen vuoden tai vuoden päästä. Voidaan ajatella, että lyhyemmällä aikavälillä kuten viikonkin aikana etätyö voi helpottaa työn ja muun elämän tasapainottamista, kun taas etätyön vaikutukset esimerkiksi psykologiseen etäännyttymiseen työyhteisöstä voivat näkyä vasta pidemmän ajan kuluessa.

Sen lisäksi, että tarkastelemme yksilöiden välisiä eroja vertaamalla enemmän etätyötä tehneitä vähemmän etätyötä tehneisiin, tarkastelemme miten yksilötasolla etätyön määrä tiettyinä viikkoina saattaa olla yhteydessä muihin kokemuksiin kyseisenä viikkona. Näin erotumme suurimmasta osasta etätyötä käsittelevästä tutkimuksesta, joka on keskittynyt analysoimaan pelkästään yksilöiden välisiä eroja aineistoissa, jotka on kerätty vain yhtenä ajankohtana (Charalampous ym., 2019; Elbaz ym., 2022; Oakman ym., 2020). Tällöin syyt ja seuraukset ovat voineet jäädä epäselviksi, koska yhteyksiä ei ole voitu tutkia yli ajan ja työmuotojen vaikutukset sekoittuvat helposti muihin lähi- ja etätyötä tekeviä erottaviin asioihin (esimerkiksi ammatti tai koulutus) (Delanoeije & Verbruggen, 2020; Vega ym., 2015).

Tutkimalla, miksi vaikutus syntyy, tarjoamme ymmärrystä ja keinoja puuttua niihin tekijöihin, joiden avulla tietyn työmuodon kielteisiä vaikutuksia voidaan torjua ja myönteisiä vahvistaa. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten työpaikoilla voidaan edistää eri työmuotojen myönteisiä vaikutuksia ja torjua kielteisiä. Lisäksi, koska sama työmuoto ei välttämättä sovi kaikille, huomioimme mahdolliset erot eri vastaajaryhmien välillä sekä yksilöiden taipumuksessa. Näin laajennamme ymmärrystä siitä, että tietyn työmuodon vaikutukset ja seuraukset eivät ole välttämättä kaikille samoja, eli sama työmuoto voi soveltua yhdelle paremmin kuin toiselle.

Lisäksi työpaikoilla pohditaan, tulisiko työntekijöitä määrätä toimistolle. Tähän keskusteluun avaamme tuoreita näkökulmia tarkastelemalla, mikä selittää etätyötoiveita ja mitä seurauksia on sillä, jos työn tekemisen paikka ei vastaa toivottua.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteitä

Hankkeessa hyödynnämme erityisesti työn voimavarojen ja vaatimusten mallia (Demerouti ym., 2001), sosiaalisen identiteetin teoriaa (Tajfel, 1978; Turner ym., 1987) ja yhteenkuuluvuuden tarpeen teoriaa (Baumeister & Leary, 1995). Työn voimavarojen vaatimusten mallissa työn piirteet jakautuvat voimavaroihin (mm. autonomia, oppiminen, oikeudenmukaisuus) ja vaatimuksiin (mm. työn liiallinen määrä, puutteellinen tiedon saanti, tietojärjestelmien toimimattomuus). Näiden piirteiden puolestaan tiedetään olevan yhteydessä työhyvinvointiin (mm. työn imu, työuupumus), joka puolestaan vaikuttaa toimintaan työssä (mm. suoriutuminen, yhteistyö, työn kehittäminen; Bakker ym., 2023).

Työn sosiaalisten voimavarojen tarkastelussa hyödynnämme sosiaalisen identiteetin teoriaa. Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön psykologista kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja samastumista ryhmään (Ashforth & Mael, 1989; Leach ym., 2008). Samastumisen tiedetään edistävän hyvinvointia, tuen saamista ja antamista, luottamusta ja motivaatiota toimia ryhmän tavoitteiden puolesta (Greco ym., 2021; He & Brown, 2013; Jetten ym., 2012; Steffens ym., 2017). Kuitenkin etätöiden riskinä on työyhteisöstä etääntyminen, joka voi näkyä eristäytyneisyyden kokemuksina ja heikentyneenä samastumisena työyhteisöön (Kossen & van der Berg, 2022). Sosiaalisen identiteetin teoria tarjoaa keinon ymmärtää, miksi, milloin ja miten yhteisöllisyys ja sen muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin ja -toimintaan.

Hahmotamme tutkimuksessa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuudentunteen merkitystä myös Baumeisterin ja Learyn (1995) yhteenkuuluvuuden tarpeen teorian pohjalta. Tästä näkökulmasta ihmisillä on synnynnäinen motivaatio ja halu rakentaa sekä ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. Tämän tarpeen täyttyminen lisää hyvinvointia, kun taas jos tarve jää täyttymättä, koetaan pahoinvointia. Yhteisöllisyyden merkitystä korostaa myös itsemääräämisteoria (Deci & Ryan, 2000), jossa yhteenkuuluvuus nähdään yhdeksi inhimillisen elämän psykologisista perustarpeista. Teorian mukaan perustarpeiden täyttyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä hyvinvointia.

Yhteenkuuluvuudesta tutkimme inklusion (mukaan ottaminen, yhteisöllisyys) että eksklusion (ulos sulkeminen, eristäytyneisyys) näkökulmista (Malone ym., 2012). Inklusio tarkoittaa, että yksilöt kokevat olevansa osa yhteisöä, tulevat yhteisössä hyväksytyiksi sekä kokevat yhteyttä ja läheisiä siteitä muihin yhteisönsä jäseniin. Vastakohtaisesti eksklusiolla tarkoitetaan kokemusta siitä, että on jäänyt yhteisön ulkopuolelle. Tähän liittyy myös kokemuksia siitä, että muut eivät välitä sekä eristäytyneisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksia.

Työhyvinvointia tutkimme moniulotteisena ilmiönä: työn imua, työuupumusoireilua ja työssä tylsistymistä (esim. Hakanen ym., 2018). Näin tavoitamme työhyvinvoinnin laajalaisesti sen sijaan, että tarkastelisimme pelkästään esimerkiksi pahoinvointia työssä ja sitä lisääviä tekijöitä. Kyseinen tarkastelu jäisi väistämättä rajoittuneeksi sen tarjotessa tietoa vain tietystä työhyvinvoinnin ulottuvuudesta.

Johtamisen osalta tutkimme identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen mahdollisia vaikutuksia sosiaalisiin voimavaroihin ja suhteisiin työssä. Kyseiset johtamisen tavat tarjoavat konkreettisia ja tutkimusperusteisia keinoja yhteisöllisyyden vaalimiseksi työpaikoilla, joissa entistä useammin työtä tehdään eri sijainneista. Identiteetti johtamisen käsite ja tutkimus nousee sosiaalipsykologisesta työelämäkirjallisuudesta ja se perustuu sosiaalisen identiteetin teoriaan (Haslam ym., 2011; Steffens ym., 2014). Sillä tarkoitetaan sellaista johtajan toimintaa, jossa johtaja edustaa, ohjaa ja edistää ryhmän yhteistä identiteettiä. Yhteisen ja jaetun ryhmäidentiteetin eli yhteenkuuluvuuden kokemuksen rakentaminen on tärkeää, koska se motivoi työskentelemään yhteisten ja jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan johtajan toimintaa, jossa ensisijaisena motiivina on auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden paras työtoiminta ja hyvinvointi (Greenleaf, 1977). Ymmärretään, että työntekijöiden työhyvinvoinnin asettaminen ykköstavoitteeksi edistää koko organisaation suoriutumista kestäväällä tavalla (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Johtaminen on tällöin työntekijöitä voimaannuttavaa, kannustavaa ja inhimillistä. Kyseessä on siis kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa johtaminen ymmärretään palvelutehtäväksi. Tällöin johtaja rohkaisee työntekijöitä hyödyntämään kykyjään, pysyy itse taustalla ja antaa kunnian toisille, pyrkii oppimaan saamastaan kritiikistä ja korostaa sen tärkeyttä, että kiinnitetään huomiota yhteiseen hyvään (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

2 Tutkimuksen menetelmä

Hankkeessa keräsimme kaksi pitkittäiskyselyaineistoa: toisen pidemmällä aikavälillä puolivuositain kolmesti ja toisen lyhyemmällä aikavälillä viikoittain kuuden viikon ajalta. Puolivuositaiseen kyselyyn kutsuttiin osallistumaan henkilöstö Kuopion kaupungilta ja kolmesta OP ryhmän yksiköstä. Puolivuositainen seuranta-aineisto mahdollistaa sen tutkimisen, miten yksilöiden väliset erot etätyön määrässä saattavat selittää yksilöiden välisiä eroja esimerkiksi arvioissa työoloista ja työhyvinvoinnista puoli vuotta ja vuotta myöhemmin. Viikkokyselyyn kutsuttiin molemmista organisaatioista rajatumpi joukko henkilöitä, joilla oli mahdollisuus tehdä työtään etänä. Viikoittainen seuranta-aineisto puolestaan mahdollistaa yksilötason yhteyksien tarkastelun. Tällöin etätyön mahdollisia vaikutuksia tutkitaan tarkastelemalla, kokevatko vastaajat esimerkiksi parempaa tai heikompaa työhyvinvointia tai työn ja muun elämän tasapainoa viikkoina, jolloin he tekevät suuremman tai pienemmän osan työstään etänä kuin mitä he tyypillisesti tekevät. Molemmissa aineistoissa yhdistimme saman vastaajan eri ajankohtina antamat vastaukset ja näin muodostimme kerätystä kyselyistä pitkittäiskyselyaineistot.

Viikoittaiseen seurantakyselyyn perustuvat yksilötason analyysit täydentävät ymmärrystä etätyön mahdollisista vaikutuksista, koska kyseiset analyysit eivät ole samalla tavoin herkkiä niin sanotuille sekoittaville tekijöille, jotka joskus saattavat selittää yksilöiden välisiä eroja. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset työtehtävät ja ammatit, jotka voivat selittää sekä eroja tehdyn etätyön määrässä että arvioita työoloista tai työhyvinvoinnista. Puolivuositaisen seurantakyselyn analyyseissa olemmekin mahdollisuuksien mukaan huomioineet ainakin joitain sellaisia tekijöitä, jotka voivat selittää sekä etätyön suurempaa määrää että sen oletettuja ja mahdollisia seuraustekijöitä, jotta saisimme luotettavampaa tietoa etätyön vaikutuksista (Rohrer, 2018).

2.1 Puolivuositainen seurantakysely

Ensimmäinen kyselyaineisto (T1) kerättiin marras-joulukuussa 2024. Tutkimukseen kutsuttiin sähköpostitse yhteensä 6869 henkilöä, joista 2998 vastasi (vastausprosentti 44 %). Vastanneista 48 % oli Kuopion Kaupungilta ja 52 % OP Ryhmästä. Toinen aineisto (T2) kerättiin touko-kesäkuussa 2024 ja tuolloin tutkimukseen kutsuttiin sähköpostitse yhteensä 7020 henkilöä. Heistä 2676 vastasi (vastausprosentti 38 %). Vastanneista 49 % oli Kuopion Kaupungilta ja 51 % OP Ryhmästä. Kolmas aineisto (T3) kerättiin marras-joulukuussa 2024, jolloin tutkimukseen kutsuttiin sähköpostitse

yhteensä 6928 henkilöä. Heistä 2601 vastasi (vastausprosentti 38 %). Vastanneista 48 % oli Kuopion Kaupungilta ja 52 % OP Ryhmästä. Loppuvuonna 2023 ($N=2997$), kesällä 2024 ($N=2676$) ja loppuvuonna 2024 ($N=2601$) vastanneista 1295 työntekijää vastasi kaikkina kolmena ajankohtana. Kahteen ensimmäiseen kyselyyn vastasi 1803 työntekijää.

Vastaajien valikoitumista tarkasteltiin vertaamalla kaikkiin kolmeen kyselyyn vastanneita ($N=1295$) heihin, jotka vastasivat vain ensimmäiseen kyselyyn ($N=829$). Etätyötä tehneet vastasivat jatkokyselyihin hieman muita useammin. Lisäksi jatkokyselyihin vastanneet arvioivat työnsä hieman myönteisemmin joillain osa-alueilla. Toisaalta monissa muissa tarkastelluissa tekijöissä (22 kpl) ei havaittu eroja. Näitä tekijöitä, jotka eivät olleet yhteydessä jatkokyselyyn vastaamiseen, olivat mm. sukupuoli, koulutus, työtunnit, luottamus, yhteisöllisyys, suoriutumisarviot, arviot esihenkilöstä, luovuus, mallioppiminen ja työhyvinvointi. Näiden tulosten perusteella vastaajien lievän valikoitumisen ei oleteta vaikuttavan tämän tutkimuskoosteen päähavaintoihin.

Tässä raportissa puolivuositaisen seurantakyselyn osalta keskitymme etänä työskennelleisiin vastaajiin koska hankkeemme tutkimuskysymykset koskevat etätyötä. Puolivuositaisen seurannan kyselystä tarkastelemme kahta aineistoa. Tarkastelemme heitä, jotka vastasivat kahteen ensimmäiseen kyselyyn (loppuvuonna 2023 ja kesällä 2024 eli T1 ja T2) sekä työskentelivät molempina ajankohtina vähintään 10 % työajastaan etänä ($N=1195$). Tämän lisäksi osa analyyseistamme koskee heitä, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen puolivuositaisen seurannan kyselyyn (loppuvuonna 2023, kesällä 2024 ja loppuvuonna 2024 eli T1, T2 ja T3) sekä työskentelivät kaikkina ajankohtina vähintään 10 % etänä ($N=876$). Osassa analyyseista käytämme kahteen ensimmäiseen kyselyyn perustuvaa aineistoa johtuen ensinnäkin analyyysien ajankohdasta, eli analyysit on tehty aikana, jolloin kolmatta kyselyä ei ollut vielä kerätty (luku 3.2). Toinen syy oli se, että kahden kyselyn aineisto on suurempi ja mahdollisti paremman tilastollisen voiman, silloin kun tarkasteltavien ryhmien havaintokoko olisi muuten jäänyt turhan pieneksi (luku 3.3). Kuvaus näistä tutkimusaineistoista esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Kuvaus raportin tutkimusaineistoista koskien puolivuositaisen seurannan kyselyä.

	TEKI ETÄNÄ T1 JA T2 (N=1195)	ETÄNÄ T1, T2 JA T3 (N=876)
KUOPIO / OP RYHMÄ	25 / 75 %	26 / 74 %
MIES / NAINEN / MUU TAI EI HALUA VASTATA	30 / 69 / 1 %	31 / 68 / 1 %
IKÄ VUOSINA (KESKIAKARVO)	45,2 vuotta	45,8 vuotta
KOULUTUS: PERUS- TAI AMMATTIKOULU / YLIOPIILASTUTKINTO TAI MUU TOISEN ASTEEN TUTKINTO / ALEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO / YLEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO TAI TUTKIJAKOULUTUSASTE	5 / 25 / 31 / 39 %	5 / 25 / 32 / 38 %
TÄYSIPÄIVÄISESTI TYÖSSÄ / OSA-AIKAISESTI TYÖSSÄ	94 / 6 %	95 / 5 %
TYÖNTEKIJÄ / LÄHIESIHENKILÖ TAI JOHTO	72 / 28 %	72 / 28 %
ASUU MUIDEN KANSSA / ASUU YKSIN	69 / 31 %	69 / 31 %
ETÄTYÖN OSUUS TYÖAJASTA KESKIAKARVO T1 / T2 / T3	59 / 61 %	60 / 62 / 62 %
OSUUS VASTAAJISTA, JOTKA LOPPUVUONNA 2023 (T1) ETÄTYÖSSÄ 10–20 % / 30–50 % / 60– 80 % / 90–100 %	21 / 18 / 35 / 26 %	19 / 18 / 36 / 27 %
PYSTYI ITSE PÄÄTTÄMÄÄN, TEKEEKÖ TYÖNSÄ ETÄNÄ T1 / T2 / T3	81 / 80 %	83 / 82 / 83 %

Kolmen aikapisteen aineistossa havaittiin, että vastaajien tekemä etätyön prosentuaalinen osuus työajasta kasvoi lievästi T1 ja T3 kyselyiden välillä ($M_{\text{ero}} = 0,122$, $SD = 1,554$, $t(875) = 2,326$, $p < 0,05$.) Etätyön määrä kasvoi siis 1,2 %-yksikköä loppuvuoden 2023 ja loppuvuoden 2024 välillä kyseisessä aineistossa. Myös kahden aikapisteen aineistossa etätyön määrä kasvoi lievästi, 1,2 %-yksikköä, loppuvuoden 2023 ja kesän 2024 välillä ($M_{\text{ero}} = 0,121$, $SD = 1,312$, $t(1194) = 3,174$, $p < 0,05$).

2.2 Viikoittainen seurantakysely

Viikoittainen seurantakysely kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella maaliskuu–toukokuussa 2024. Kysely sisälsi sekä erillisen taustatietolomakkeen että kuuden viikon ajan kerran viikossa perjantaisin lähetetyn kyselyn. Tutkimukseen kutsuttiin sähköpostitse yhteensä 681 työntekijää ja kutsut kohdistettiin heille, joilla oli työssään mahdollisuus työskennellä myös etänä. Heistä 291 vastasi vähintään kerran viikkokyselyyn (vastausprosentti 43 %). Vastanneista 81 % tuli Kuopion Kaupungilta ja 19 % OP Ryhmästä. Kerättyjen vastausten määrä oli yhteensä 803 vastausta, kun teoreettisesti

enimmäisvastausten määrä olisi ollut 4074 vastausta, jos kaikki kutsutut olisivat vastanneet joka viikko.

Viikkokyselyn analyysissa hyödynsimme aineistoa, joka koostui niistä 291 työntekijästä, jotka vastasivat vähintään kerran viikkokyselyyn. Näistä henkilöistä 246 työntekijää vastasi myös taustatietolomakkeeseen, jonka perusteella alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu vastaajien taustatiedot.

Taulukko 2. Niiden 246 vastaajan taustatiedot, jotka vastasivat viikkokyselyyn vähintään kerran sekä taustatietokyselyyn.

TAUSTATIETO

KUOPIO / OP RYHMÄ	82 / 18 %
MIES / NAINEN / MUU TAI EI HALUA VASTATA	35 / 63 / 1 %
KOULUTUS: PERUS- TAI AMMATTIKOULU / YLIOPIILASTUTKINTO TAI MUU TOISEN ASTEEN TUTKINTO / ALEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO / YLEMPI KORKEAKOULUTUTKINTO TAI TUTKIJAKOULUTUSASTE	3 / 20 / 28 / 49 %
TYÖNTEKIJÄ / LÄHIESIHENKILÖ TAI JOHTO	82 / 18 %
IKÄ VUOSINA (KESKIAKVO)	48,9 vuotta
TYÖSUHTEEN LAATU: VAKITUINEN / MÄÄRÄAIKAINEN	93 / 7 %
VUODET TYÖPAIKASSA (KESKIAKVO)	8,9 vuotta
ETÄTYÖN MÄÄRÄ (KESKIAKVO): VIIKKO 1 / VIIKKO 2 / VIIKKO 3 / VIIKKO 4 / VIIKKO 5 / VIIKKO 6	54 / 48 / 52 / 47 / 50 / 47 %
ETÄTYÖN OSUUS TYÖAJASTA VIIMEISEN KUUDEN KUUKAUDEN AIKANA (KESKIAKVO)	50 %

2.3 Kyselyiden mittarit

Kyselylomakkeiden mittareina käytämme pääsääntöisesti validoituja psykologisia mittaristoja tutkiaksemme työmuotoja, työoloja, sosiaalisia suhteita, työhyvinvointia, työtoimintaa ja työhön sitoutumista. Kyselyiden sisällöt säilyivät käytännössä samoina kyselyajankohdasta toiseen. Suurin osa mittareistamme koostui useista väittämistä, joihin vastaajat ottivat kantaa vastausasteikoilla (esimerkiksi 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä; 5= täysin samaa mieltä). Viikoittaisessa kyselyssä kysyimme työntekijöiden kokemuksia kuluneesta viikosta, kun taas puolivuositaisen seurannan kyselyssä tutkimme yleisemmin vastaajien arvioita ja kokemuksia työstään ja hyvinvoinnistaan. Seuraavassa esittelemme mittarit, joita käytimme pidemmän seurannan aineistossa. Viikkokysely oli puolestaan lyhyempi, koska pitkiin kyselyihin vastaaminen viikoittain

kuuden viikon ajan lisäisi vastausväsymyksen riskiä. Viikkokyselyssä hyödynnetyt mittarit esitellään tämän luvun lopussa.

Työn tekemisen paikkaa tutkimme puolivuositaisen seurannan kyselyssä kysymällä ”Kuinka suuren osan työajastasi viimeisen kuuden kuukauden ajalta olet keskimäärin tehnyt etätöitä? Etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä pääasiallisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona.” Viikkokyselyssä kyseinen väittämä koski kulunutta viikkoa. Lisäksi kysyimme ”Jos saisit päättää, kuinka suuren osan työajastasi tekisit etätyötä nykyisessä työssäsi?”. Molempia etätyökysymyksiä mittasimme 10 %:n välein vastausasteikolla 0–100 %. Kysyimme myös, kuinka samaa tai eri mieltä vastaajat olivat esimerkiksi väittämän ”Teen työtäni mieluummin työpaikalla/toimistolla kuin etänä” kanssa. Vuorovaikutusta työtovereiden kanssa mitattiin kysymällä, kuinka usein vastaaja oli ollut yhteydessä työtovereihinsa a) videopuhelujen välityksellä, b) puhelujen välityksellä ilman videokuva, c) tekstisäilytyksellä ja d) kasvokkain viimeisen kuuden kuukauden aikana.

Työtehtävien voimavaroista mittasimme autonomiaa, pystyvyyttä, uuden oppimista ja työn tulosten näkemistä. Työn tekemiseen liittyvistä vaatimuksista mittasimme byrokratiavaatimuksia väittämällä ”Työpaikkani säännöt ja toimintatapojen kankeus haittaavat tehokasta työskentelyä”, liiallista työn määrää väittämällä ”Minulla on liikaa töitä” ja roolikonflikteja väittämällä ”Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työntekoani”. Oikeudenmukaisuutta mitattiin väittämällä ”Yleensä minua kohdellaan reilusti työpaikallani”. Mainittuja työn voimavaroja ja vaatimuksia arvioivia väittämiä olemme käyttäneet monissa aiemmissa tutkimuksissa ja valinneet ne toimivuuden perusteella yksittäisiä väittämiä laajemmista asteikoista.

Työtoveritasolla ilmenevistä työn sosiaalisista voimavaroista luottamusta työtovereita kohtaan ja koettua luottamusta työtovereilta mittasimme valmiutena tukeutua osaamiseen ja kykyihin sekä valmiutena jakaa henkilökohtaisia asioita työtovereiden kanssa (Gillespie, 2012). Työtovereihin luottamisen lisäksi mittasimme myös arvioita siitä, miten työtoverit luottavat vastaajaan. Yhteenkuuluvuutta työtovereiden kanssa tutkimme yhteisöllisyyden (inkluisio, esim. ”Koen, että työtoverini hyväksyvät minut”) ja ulkopuolelle jäämisen (ekskluisio, esim. ”Tunnen olevani eristyksissä työtovereistani”) käsitteiden avulla (Malone ym., 2012). Yhteenkuuluvuuden toteutumisen lisäksi tutkimme yksilön yhteenkuuluvuuden tarvetta (esim. ”Minulla on vahva tarve ’kuulua joukkoon’”; Leary ym., 2013). Organisaatiotason sosiaalisena voimavarana tarkastelimme organisaatioon samastumista esimerkiksi väittämällä ”Se, että työskentelen [organisaatiossa X], on tärkeä osa sitä, millaisena näen itseni.” (Leach ym.,

2008). Irtisanoutumisaikeita mittasimme väittämällä ”Mietin usein eroamista nykyisestä työstäni.”

Johtamisen osalta mittasimme identiteetti johtamista ja palvelevaa johtamista. Pyysimme lähijohtajien alaisia arvioimaan, toimivatko lähiesihenkilöt identiteetti johtamisen (esim. ”Esihenkilöni luo ryhmään yhteenkuuluvuuden tunnetta”; Steffens ym., 2014) ja palvelevan johtamisen periaatteiden mukaisesti (esim. ”Esihenkilöni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni.”; van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Työhyvinvointia lähestyimme moniulotteisesti. Myönteisen työhyvinvoinnin osalta mittasimme työn imua (Schaufeli ym., 2017). Kielteisen työhyvinvoinnin osalta tutkimme työssä tylsistymistä (Reijseger ym., 2013) ja työuupumusoireita (Hakanen & Kaltiainen, 2022; Schaufeli ym., 2020). Lisäksi kysyimme vastaajilta arvioita heidän työkyvystään ja terveydestään.

Työssä toimimista tarkastelimme tutkimalla vastaajien arvioita sekä omasta että työtovereiden toiminnasta useista eri näkökulmista. Suoriutumista työtehtävissä (esim. ”Suoritan keskeisimmät työtehtäväni hyvin”) ja tiimin jäsenenä (esim. ”Autan työtovereitani pyydetessä tai tarvittaessa”) mittasimme sekä vastaajien oman toiminnan osalta että arvioina työtovereiden toiminnasta (”Työtoverini suorittavat keskeisimmät työtehtävänsä hyvin”, ”Työtoverini auttavat minua tarvittaessa”; (Griffin ym., 2007). Kysyimme myös työtovereiden ystävällisyyttä vastaajaa kohtaan (esim. ”Työtoverini pyrkivät saamaan minut hyvälle tuulelle”; Hakanen ym., 2014) ja vastaajan oma-aloitteista työtoverisuhteiden rakentamista, jota kutsumme työn sosiaaliseksi tuunaamiseksi (esim. ”Pyrin saamaan työtoverini hyvälle tuulelle”; Kaltiainen ym., 2024). Lisäksi mittasimme vastaajien luovuutta (esim. ”Kokeilen erilaisia tapoja hoitaa uusia työtehtäviä”) ja mallioppimista (esim. ”Seuraan muiden työskentelyä parantaakseni omaa työskentelyäni”; Decius ym., 2019). Työtehtävien keskinäisriippuvuutta mittasimme usealla väittämällä, kuten ”Minun täytyy usein koordinoida työtäni työtovereideni kanssa” ja ”Se, miten teen työtäni, vaikuttaa merkittävästi työtovereideni työhön” (Pearce & Gregersen, 1991).

Tarkastelimme myös kokemuksia työn ja muun elämän välisestä suhteesta. Työn ja muun elämän tasapainon (esim. ”Onnistun hyvin työni ja muun elämäni vaatimusten tasapainottamisessa”; Haar, 2013) lisäksi mittasimme kokemuksia työn kielteisistä vaikutuksista muuhun elämään ja muun elämän kielteisistä vaikutuksista työhön (esim. ”Työni vie voimia, jotka voisin muuten suunnata henkilökohtaiseen ja/tai perhe-elämääni”; Fisher ym., 2016) sekä työn myönteisistä vaikutuksista muuhun elämään ja

muun elämän myönteisistä vaikutuksista työhön (esim. ”Henkilökohtainen ja/tai perhe-elämäni on rikastuttanut työtäni”).

Viikkokyselyssä mittasimme kuluneella viikolla toteutunutta etätöön määrää, työtehtävien voimavaroja, vuorovaikutusta työtovereiden kanssa, omaa ja työtovereiden suoriutumista tiimin jäsenenä, ulkopuolelle jäämistä, luottamusta työtovereihin, arvioita työtovereiden luottamuksesta vastaajaan ja työhyvinvoinnin osalta työn imua ja työssä tylsistymistä. Tutkituissa mittareissa oli vaihtelua yksilötasolla viikosta toiseen 22–53 % mittarista riippuen. Kyseinen vaihtelu mahdollistaa yksilötason vaihtelun selittämisen ja tutkimisen ja viittaa siihen, että kyseiset ilmiöt eivät selity pelkästään yksilöiden välisillä eroilla. Eniten vaihtelua viikoittain yksilötasolla oli itsenäisessä päätöksenteossa työssä (53 %) ja mahdollisuuksissa oppia työssä (45 %). Myös arviot omasta suoriutumisesta tiimin jäsenenä vaihtelivat viikosta toiseen (38 %) kuten myös luottamus työtovereihin (23 %) sekä arviot työn ja muun elämän tasapainosta (37 %). Etätöön määrän vaihtelusta yksilötasolla olevaa vaihtelua oli 28 %. Myös työn imussa (25 %), työssä tylsistymisessä (22 %) ja ulkopuolelle jäämisen kokemuksissa (22 %) havaittiin vaihtelua viikosta toiseen.

2.4 Tilastolliset analyysit

Puolivuositaisen seurannan tutkimusaineiston osalta tarkastelimme tilastollisia yhteyksiä yli ajan, jossa selittävät muuttujat mitattiin aiemmassa kyselyssä, kun taas selitettävät muuttujat myöhemmässä kyselyssä. Tämä tarkastelu mahdollistaa syyseuraussuhteisiin kuuluvan ajallisen eron (syy edeltää seurausta) huomioimisen analyyseissämme. Puolivuositaisen seurannan tutkimusaineiston osalta hyödynsimme analyysimenetelminä osittaiskorrelaatioita, epäsuorien yhteyksien tarkastelussa mediaatioanalyysia ja yhteisvaikutusten tarkastelussa moderaatioanalyysia. Analyysit toteutettiin tilasto-ohjelmalla (SPSS versio 30) ja osassa analyyseissa käytimme kyseisen ohjelmiston PROCESS macro versio 5-lisäosaa. Kyseiset analyysit keskittyivät tarkastelemaan henkilöiden välistä vaihtelua, esimerkiksi sitä, miten vastaajien väliset erot etätöissä loppuvuonna 2023 olivat tilastollisesti yhteydessä eroihin työntekijäkokemuksessa kesällä 2024 ja/tai loppuvuonna 2024. Koska henkilöiden välisiä eroja selittävissä ja selitettävissä tekijöissä voivat selittää myös muut kuin tutkimuskysymyksissä esitetyt tekijät, pyrimme vakioimaan analyyseissa sellaiset taustatekijät, jotka saattavat olla yhteydessä sekä selittäviin että selitettäviin tekijöihin (Rohrer, 2018). Näiden tekijöiden vakioinnilla tavoitteenamme on ollut tulosten yleistettävyyden vahvistaminen ja sellaisten tekijöiden vaikutusten rajaaminen, mitkä voisivat selittää tutkittujen tekijöiden yhteisvaihtelua ja näin vääristää johtopäätelmiä

vaikutussuhteista. Kuvaus käytetyistä analyysimenetelmistä ja vakioiduista muuttujista (esim. vastaajien taustaorganisaatio ja/tai koulutustaso) on esitelty tulososiossa kunkin analyysin kohdalla.

Viikoittain kerätyn lyhyemmän seurannan osalta analysoimme yksilötasolla tapahtuvaa vaihtelua ja miten kyseinen vaihtelu eri muuttujilla oli keskenään yhteydessä. Näissä analyyseissa käytimme hierarkkista lineaarista regressioanalyysiä, jossa eriteltiin henkilöiden välinen (*between-person*) yksilötason (*within-person*) varianssit. Koska tässä tarkastelumme kohdistuu yksilötasolla tapahtuvaan vaihteluun kyseinen analyysimenetelmä ei samalla tavoin edellytä erilaisten vastaajia erottelevien taustamuuttujien vakioimista kuin henkilöiden välisiin eroihin keskittyvät analyysit.

3 Tuloksia

3.1 Etätyön yhteydet myönteisiin ja kielteisiin tekijöihin

Tarkastelimme, miten tehdyn etätyön osuus työstä oli yhteydessä arvioihin omasta työstään, yhteisöllisyydestä, työssä toimimisesta, työhyvinvoinnista ja työn ja muun elämän tasapainosta. Tutkimme etätyön yhteyksiä vertailemalla etätyötä eri määriä tekeviä hyödyntäen vuoden ajalta kerättyä pitkittäistutkimusaineistoa sekä viikkoseuranta-aineistoa, jossa selvitämme, kuinka eri määrät etätyötä eri viikkoina kuuden viikon ajalta ovat yhteydessä työntekijäkokemukseen.

Puolivuositaisen seurannan tutkimusaineistossa tarkastelimme yli ajan olevia yhteyksiä. Tutkimme, miten etätyön määrä loppuvuonna 2023 (T1) oli tilastollisesti yhteydessä puoli vuotta (T2) ja vuotta (T3) myöhemmin kysyttyihin etätyön mahdollisiin seurauksiin samoilla vastaajilla. Tarkastelimme niitä 876 vastaajaa, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn ja työskentelivät vähintään 10 % työajastaan etänä kaikkina ajankohtina. Tulosten yleistettävyyden ja syy-seurauspäätelmien vahvistamiseksi vakioimme analyyseissa iän, sukupuolen, koulutustason sekä taustaorganisaation vaikutukset. Epäsuorat yhteydet analysoitiin tilasto-ohjelma SPSS:lla hyödyntäen sen lisäosaa PROCESS macro v. 5.0. Suorat yhteydet analysoitiin osittaiskorrelaatioilla. Moderaatioanalyyseiden osalta rakensimme interaktiomuuttujat moderoivasta ja selittävästä tekijästä. Viikkotason analyyseissa tarkastelimme, mikäli niinä viikkoina, jolloin vastaajat olivat omaa keskiarvoaan useammin tai harvemmin etänä, he samanaikaisesti kokivat mahdollisesti parempaa tai heikompaa työhyvinvointia tai työn ja muun elämän tasapainoa.

3.1.1 Etätyö, vuorovaikutus ja seuraustekijät

Loppuvuonna 2023 mitattu etätyö oli yhteydessä puoli vuotta myöhemmin kesällä 2024 raportoituun vähäisempään kasvokkaiseen vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa ($r = -0,46$, $p < 0,05$) sekä vähäisempään työn sosiaaliseen tuunaamiseen ($r = -0,08$, $p < 0,05$). Työn sosiaalisella tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista työtoimintaa, joka rakentaa ja ylläpitää suhteita työtovereihin, kuten kuulumisten kysymistä, pyrkimystä saada työtoverit hyvälle tuulelle ja keskustelujen aloittamista myös työn ulkopuolisista asioista.

Epäsuorien yhteyksien analyysit osoittivat, että etätyön vaikutukset voivat välittyä vähäisemmän kasvokkaisten vuorovaikutuksen ja sosiaalisen työn tuunaamisen kautta (taulukot 3 ja 4). Toisin sanoen etätyöllä voi olla monia kielteisiä vaikutuksia työhön ja

syy tälle voi olla se, että mitä enemmän tehdään etänä, sitä vähemmän ollaan toisten kanssa tekemisissä kasvokkain ja sitä vähemmän on aloitteellista, sosiaalisia suhteita ylläpitävää toimintaa. Tulostemme perusteella etätyö saattaa siis näistä syistä heikentää monia työn sosiaalisia voimavaroja kuten yhteisöllisyyttä, luottamusta ja psykologista sidosta organisaatioon (organisaatioon samastuminen), luovuutta ja oppimista toisten työskentelystä (mallioppiminen), työhyvinvointia (vähemmän työn imua, enemmän työssä tilsistymistä), heikentää työkykyä, terveyttä, työn ja muun elämän toisiaan rikastuttavaa vaikutusta sekä yleistä tyytyväisyyttä elämään. Vaikka edellä mainitut epäsuorat yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä, kun 95 %:n luottamusväli ei sisältänyt nolla-arvoa, yhteyksien vaikutuskoot vaihtelivat 0,007:n ja 0,035:n välillä eli havaitut yhteydet olivat lieviä. Tätä osin selittää myös se, että tarkastelimme yhteyksiä vuoden ajalta, jolloin myös monet muut tekijät oletettavasti vaikuttavat tutkittuihin ilmiöihin.

Taulukko 3. Epäsuorat yhteydet, jossa vähäisempi kasvokkainen vuorovaikutus välittää etätyön ja sen oletettujen seuraustekijöiden välisiä yhteyksiä.

SELITETTÄVÄ MUUTTUJA, JOTA EDELTÄVÄ POLKU: ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMPI KASVOKKAINEN VUOROVAIKUTUS (T2) → ...	EPÄSUORA EFEKTI	95 %:N LUOTTAMUS- VÄLI
...YHTEISÖLLISYYS (T3)	-0,026	[-0,036; -0,016]
...ULKOPUOLELLE JÄÄMINEN (T3)	0,029	[0,019; 0,040]
...LUOTTAMUS TYÖTOVEREIHIN (T3)	-0,022	[-0,035; -0,010]
...KOETTU LUOTTAMUS TYÖTOVEREILTA (T3)	-0,018	[-0,026; -0,010]
...TYÖTOVEREIDEN YSTÄVÄLLISYYS (T3)	-0,049	[-0,069; -0,031]
...TYÖTOVEREIDEN SUORIUTUMINEN TIIMIN JÄSENEÄ (T3)	-0,024	[-0,039; -0,010]
...ORGANISAATIOON SAMASTUMINEN (T3)	-0,013	[-0,023; -0,003]
...LUOVUUS TYÖSSÄ (T3)	-0,025	[-0,042; -0,009]
...MALLIOPPIMINEN (T3)	-0,017	[-0,035; -0,001]
...TYÖN IMU (T3)	-0,024	[-0,043; -0,008]
...TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN (T3)	0,019	[0,001; 0,037]
...TYÖKYKY (T3)	-0,031	[-0,050; -0,013]
...TERVEYS (T3)	-0,021	[-0,032; -0,011]
...TYÖN JA MUUN ELÄMÄN TOISIAAN RIKASTUTTAVA VAIKUTUS (T3)	-0,022	[-0,035; -0,010]
...ELÄMÄNTYYTYVÄISYYS (T3)	-0,018	[-0,029; -0,007]

Taulukko 4. Epäsuorat yhteydet, jossa vähäisempi työn sosiaalinen tuunaaminen välittää etätyön ja sen oletettujen seuraustekijöiden välisiä yhteyksiä.

SELITETTÄVÄ MUUTTUJA, JOTA EDELTÄVÄ POLKU: ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMPI TYÖN SOSIAALINEN TUUNAAMINEN (T2) → ...	EPÄSUORA EFEKTI	95 %:N LUOTTAMUS- VÄLI
...YHTEISÖLLISYYS (T3)	-0,008	[-0,015; -0,001]
...ULKOPUOLELLE JÄÄMINEN (T3)	0,007	[0,001; 0,015]
...LUOTTAMUS TYÖTOVERIIN (T3)	-0,011	[-0,021; -0,002]
...KOETTU LUOTTAMUS TYÖTOVEREILTA (T3)	-0,007	[-0,014; -0,001]
...TYÖTOVEREIDEN YSTÄVÄLLISYYS (T3)	-0,017	[-0,032; -0,002]
...TYÖTOVEREIDEN SUORIUTUMINEN TIIMIN JÄSENEKÄ (T3)	-0,009	[-0,018; -0,001]
...ORGANISAATIOON SAMASTUMINEN (T3)	-0,006	[-0,012; -0,001]
...LUOVUUS TYÖSSÄ (T3)	-0,012	[-0,025; -0,001]
...MALLIOPPIMINEN (T3)	-0,012	[-0,024; -0,001]
...TYÖN IMU (T3)	-0,010	[-0,020; -0,001]
...TYÖKYKY (T3)	-0,006	[-0,013; -0,001]
...TYÖN JA MUUN ELÄMÄN TOISIAAN RIKASTUTTAVA VAIKUTUS (T3)	-0,006	[-0,012; -0,001]

Emme havainneet, että vastaajien väliset erot yhteenkuuluvuuden tarpeessa olisivat vaikuttaneet siihen, minkälaisia mahdollisia seurauksia vähäisemmällä kasvokkaisella vuorovaikutuksella on. Tätä tarkastelimme testaamalla yhteenkuuluvuuden tarpeen moderoivaa vaikutusta kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja sen oletettujen seuraustekijöiden välisessä selitysyhteydessä. Mikään testatuista moderaatiovaikutuksista ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Viikkoaineistoa koskevat analyysit antoivat lisävahvistusta päätelmälle, että etätyöllä voi olla kielteisiä vaikutuksia johtuen vähäisemmästä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta työtovereiden kanssa. Etätyö oli selkeässä yhteydessä vähäisempään kasvokkaiseen vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa ($r^2 = 0,131$, $p < 0,05$) kun taas kasvokkainen vuorovaikutus oli lievässä myönteisessä yhteydessä parempiin mahdollisuuksiin oppia uusia asioita työssä ($r^2 = 0,002$, $p < 0,05$) ja myönteisimpiin arvioihin omasta suoriutumisestaan tiimin jäsenenä sisältäen töiden koordinoinnin, kommunikaation tehokkuuden ja tuen tarjoamisen työtovereille ($r^2 = 0,004$, $p < 0,05$). Toisin sanoen viikkoina, jolloin työntekijät tekivät suuremman osan työajastaan etänä, he myös kommunikoivat työtovereiden kanssa vähemmän kasvokkain, mikä puolestaan voi tilastollisen yhteyden perusteella lievästi heikentää työssä oppimista ja tiimissä suoriutumista.

Etätyö ajankohta T1 ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä puolivuotta myöhemmin mitattuun teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ($r = 0,015$, $p = 0,660$), joka koostui kysytystä vuorovaikutuksen määrästä videopuhelujen, puheluiden ja tekstin välityksellä. Tämä havainto voi kertoa siitä, että myös työpaikalla työskennellessä käytetään kyseisiä välineitä, jolloin kyseisten välineiden käyttö ei ole samalla tavoin riippuvainen etätyön määrästä, kuten kasvokkainen vuorovaikutus on.

3.1.2 Etätyö ja työn vaatimustekijät

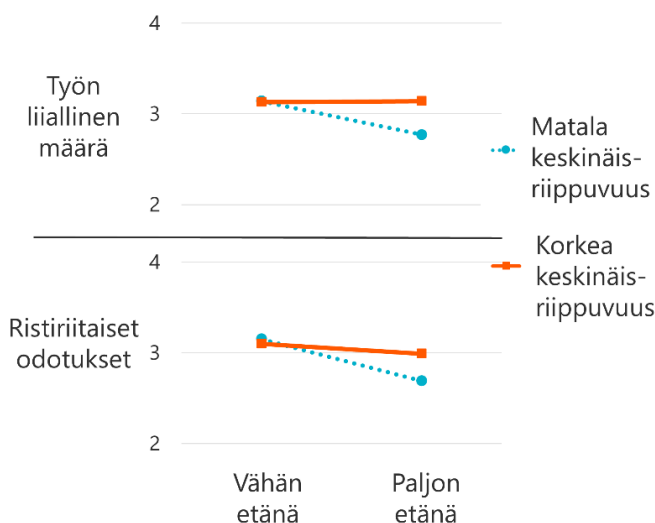
Puolivuositaisen seurannan aineistossa havaitsimme etätyön hyötyjen osalta, että työn tekeminen etänä saattaa näkyä vähäisempinä kuormitustekijöinä tiettyjen työn vaatimusten osalta. Verrattaessa eri määriä etätyötä tehneitä havaittiin, että mitä enemmän vastaajat työskentelivät etänä loppuvuonna 2023, sitä vähemmän keskimäärin koettiin työn liiallista määrää ($r = -0,08$, $p < 0,05$) ja keskenään ristiriidassa olevia odotuksia puoli vuotta myöhemmin kesällä 2024 ($r = -0,11$, $p < 0,001$). Nämä puolestaan voivat näkyä parempana työhyvinvointina eli vähäisempinä työuupumusoireina ja työssä tylsistymisenä sekä vahvempana työn imuuna puoli vuotta myöhemmin (taulukko 5). Kuitenkaan kyseiset havaitut epäsuorat yhteydet eivät olleet erityisen vahvoja vaikkakin tilastollisesti merkitseviä vaikutuskokojen ollessa noin 0,005–0,01.

Taulukko 5. Epäsuorat yhteydet, jossa vähäisempi työn liiallinen määrä tai vähäisemmät ristiriitaiset odotukset välittävät etätyön ja sen oletettujen seuraustekijöiden välisiä yhteyksiä.

EPÄSUORA YHTEYS	EPÄSUORA EFEKTI	95 %:N LUOTTAMUS- VÄLI
ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMPI LIIALLINEN TYÖN MÄÄRÄ (T2) → TYÖUUPUMUSOIREET (T3)	-0,005	[-0,009; -0,001]
ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMMÄT RISTIRIITAISET ODOTUKSET (T2) → TYÖN IMU (T3)	0,010	[0,004; 0,017]
ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMMÄT RISTIRIITAISET ODOTUKSET (T2) → TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN (T3)	-0,006	[-0,013; -0,001]
ETÄTYÖ (T1) → VÄHÄISEMMÄT RISTIRIITAISET ODOTUKSET (T2) → TYÖUUPUMUSOIREET (T3)	-0,008	[-0,013; -0,003]

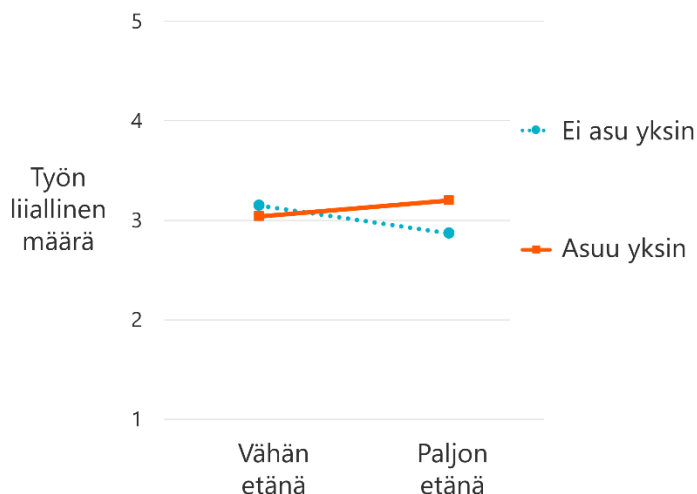
Edellä mainitut mahdolliset etätyön hyödyt näkyivät moderaatioanalyyysien perusteella kuitenkin vahvemmin tietyissä vastaajaryhmissä, kun taas toisilla niitä ei havaittu. Toisin sanoen kyseiset yhteydet olivat osin ehdollisia. Niillä vastaajilla, joiden työ oli

vahvemmin riippuvaista ja yhteydessä toisten tekemään työhön eli työssä oli tarvetta koordinoida, neuvotella ja saada tietoa ja oma työ vaikutti muiden työhön, etätyöllä ei ollut yhteyttä vähäisempiin työn kuormitustekijöihin (kuva 1) interaktiitermien ollessa tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$). Toisin sanoen etätyö saattaa vähentää työn kuormittavia piirteitä erityisesti heillä, joiden työ on luonteeltaan itsenäistä eikä niinkään riippuvaista kollegoiden tekemisestä.



Kuva 1. Työtehtävien keskinäisriippuvuuden ja etätyön (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutus työn liialliseen määrään (mitattu asteikolla 1–5) ja ristiriitaisiin odotuksiin työssä (mitattu asteikolla 1–5: T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).

Etätyö ei välttämättä tasapainottanut työn määrää myöskään yksinasuvilla. Moderaatioanalyysi, jossa yksin asuvia ($n=157$) verrattiin muiden kanssa asuviin ($n=715$), tuotti tilastollisesti merkitsevän interaktiotermin ($p < 0,05$), kun vertailimme etätyön yhteyttä työn liialliseen määrään näissä ryhmissä. Kuten kuvasta 2 voidaan havaita, etätyön yhteys vähäisempään työn liialliseen määrään puoli vuotta myöhemmin näkyi lähinnä yhdessä muiden kanssa asuvilla, kun taas yksin asuvilla vastaavaa ei havaittu.



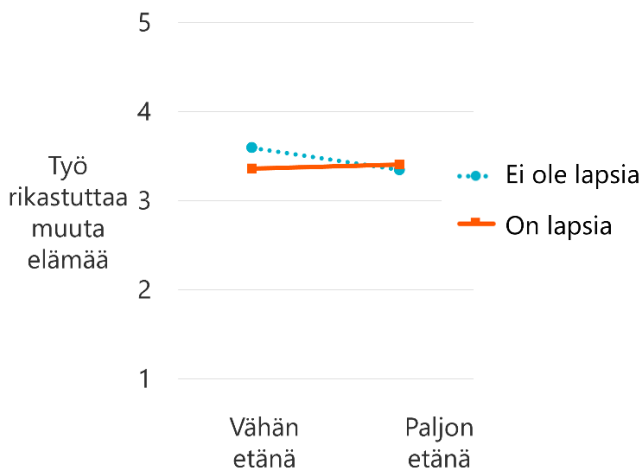
Kuva 2. Yksin asumisen ja etätyön (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutus arvioihin työn liiallisesta määrästä (T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).

3.1.3 Etätyön yhteydet ja työn ja muun elämän välisiin kokemuksiin

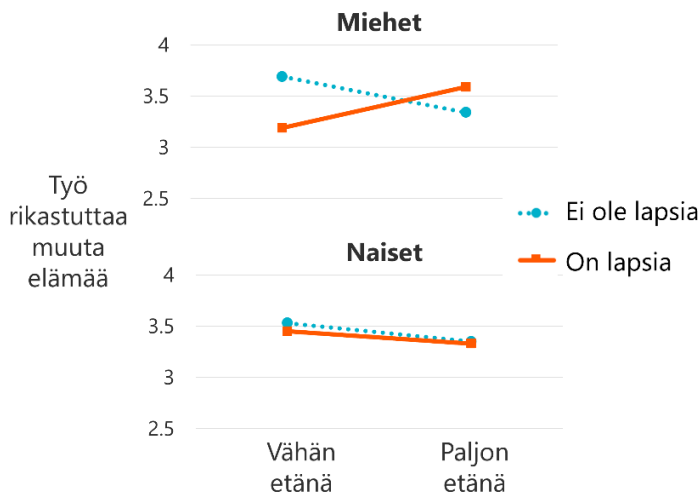
Tutkimme myös etätyön tilastollisia yhteyksiä puoli vuotta myöhemmin kysyttyihin arvioihin vastaajien työn ja muun elämän tasapainosta, työn kielteisestä vaikutuksesta muuhun elämään ja muun elämän kielteisestä vaikutuksesta työhön sekä työn myönteisestä vaikutuksesta muuhun elämään ja muun elämän myönteisestä vaikutuksesta työhön. Edellä mainitut kielteiset vaikutukset viittaavat ristiriitoihin työn ja muun elämän välillä eli kielteiseen "läikkymiseen", jossa työ vie voimia muulta elämältä tai muu elämä työltä. Myönteinen vaikutus puolestaan tarkoittaa työn ja muun elämän välistä toisiaan rikastuttavaa vaikutusta, jolloin työ "läikkyy" myönteisesti muun elämän alueelle tai muu elämä työhön. Lisäksi tarkastelimme viikkotasolla tehdyn etätyön yhteyksiä kokemukseen työn ja muun elämän tasapainosta.

Tarkasteltaessa kaikkia kolmeen puolivuositaiseen seurannan kyselyyn vastanneita etätyöntekijöitä ($n=876$), erot etätyön määrässä eivät selittäneet edellä mainittuja työn ja muun elämän tasapainoa ja vuorovaikutusta kuvaavia tekijöitä. Tarkasteltaessa eri vastaajaryhmiä havaitsimme kuitenkin, että lapsiperheettömillä ($n=472$) etätyön vaikutukset muuhun elämään voivat olla kielteisempiä verrattuna lapsiperheellisiin työntekijöihin ($n=379$) interaktiotermien ollessa kyseisessä analyysissä tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$). Lapsiperheettömillä etätyön määrän yhteys työn muuta elämää rikastuttavaan vaikutukseen on kielteisempi kuin lapsiperheellisillä (kuva 3). Lisäksi kun

huomioidaan lapsiperheellisyyden ohella myös vastaajien sukupuoli yhteisvaikutusanalyyseissa, havaitsimme, että etätyö saattaa vahvistaa työn muuta elämää rikastuttavaa vaikutusta erityisesti lapsiperheellisillä miehillä (kuva 4).



Kuva 3. Lapsiperheellisyyden ja etätyön (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutus arvioihin työn muuta elämää rikastuttavasta vaikutuksesta (T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).



Kuva 4. Etätyön, lapsiperheellisyyden ja sukupuolen dikotomisena (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutusta työn muuta elämää rikastuttavaan vaikutukseen (T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).

Viikkotasolla etätyöllä puolestaan havaittiin lievä myönteinen yhteys kokemukseen siitä, että vastaajat onnistuivat hyvin työn ja muun elämän vaatimusten tasapainottamisessa ($r^2=0,005$, $p < 0,05$). Työn ja muun elämän tasapaino oli puolestaan myönteisessä yhteydessä kokemuksiin työn merkityksellisyydestä ($r^2=0,021$, $p < 0,05$), omasta pätevyydestä työssä ($r^2=0,012$, $p < 0,05$), työn myönteisten tulosten näkemisestä ($r^2=0,011$, $p < 0,05$) ja työssä oppimisen mahdollisuuksista ($r^2=0,005$, $p < 0,05$). Lisäksi parempi työn ja muun elämän tasapaino oli yhteydessä vähäisempiin eristäytyneisyyden kokemuksiin työssä ($r^2=0,002$, $p < 0,05$). Vertailimme myös etätyön yhteyksien eroja viikkotasolla niillä, joilla oli kotona asuvia lapsia ja niillä, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia. Eroja ei näiden ryhmien välillä havaittu. Myöskään se, asuiko vastaaja yksin vai ei, ei vaikuttanut etätyön ja työn ja muun elämään väliseen yhteyteen viikoittain kerätyssä aineistossa.

3.2 Ihmislähtöisen johtamisen merkitys ja johtajien arviot etätyöstä

Johtamisen mahdollisia vaikutuksia tutkimme syksyllä 2024, jolloin puolivuositaisen seurannan tutkimusaineistosta oli kerätty kaksi ensimmäistä kyselyä: loppuvuonna 2023 ja kesällä 2024. Näitä analyyseja varten tarkastelimme niitä 1195 vastaajaa, jotka vastasivat molempiin kyselyihin ja työskentelivät vähintään 10 % työajastaan etänä molempina ajankohtina. Tarkastelimme miten vastaajien arviot lähijohtajistaan loppuvuonna 2023 olivat yhteydessä puoli vuotta myöhemmin mitattuun työssä toimimiseen ja työn sosiaalisiin voimavaroihin kesällä 2024. Tilastoanalyysina käytettiin osittaiskorrelaatioita, jossa vakioitiin vastaajien taustaorganisaatio.

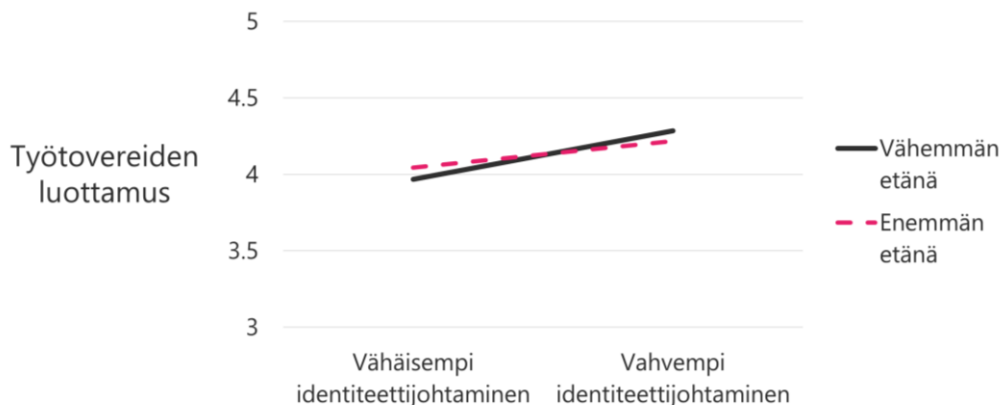
Havaitsimme ihmislähtöisen johtamisen, jota tutkimme identiteetti johtamisena ja palvelevana johtamisena, olevan myönteisessä yhteydessä moniin arvioihin työn sosiaalista voimavaroista sekä omasta ja työtovereiden toiminnasta työssä (taulukko 6). Mitä enemmän vastaajat kokivat lähijohtajiensa toimivan identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen periaatteiden mukaisesti, sitä enemmän keskimäärin työntekijät itse toimivat aloitteellisesti työtoverisuhteiden rakentamiseksi työn sosiaalisen tuunaamisen keinoin sekä arvioivat työtoverinsa toiminnan ystävälliseksi puolivuotta myöhemmin. Molemmat johtamisen tavat olivat myös yhteydessä sekä vastaajien myönteisempiin arvioihin omasta suoriutumisesta tiimin jäsenenä että työtovereiden vastaavasta tiimisuoriutumisesta. Havaintojemme perusteella molemmat johtamisen tavat saattavat vahvistaa myös työntekijöiden luottamusta työtovereihin sekä kokemusta siitä, että työtoverit luottavat vastaajaan. Lisätukea kyseisten johtamistapojen hyödyistä saatiin myös tuloksesta, jossa molemmat johtamisen tavat

olivat yhteydessä vahvempaan yhteisöllisyyteen työtovereiden kanssa, vähäisempään ulkopuolelle jäämiseen sekä vahvempaan organisaatioon samastumiseen.

Taulukko 6. Osittaiskorrelaatiot identiteettijohtamisesta sekä palvelevasta johtamisesta loppuvuodelta 2023 (T1) työn voimavaroihin ja sosiaalisiin suhteisiin kesällä 2024 (T2). Esitetyt osittaiskorrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$).

SELITETTÄVÄ TEKIJÄ (T2)	IDENTITEETTI- JOHTAMINEN (T1)	PALVELEVA JOHTAMINEN (T1)
TYÖN SOSIAALINEN TUUNAAMINEN	0,14	0,18
TYÖTOVEREIDEN YSTÄVÄLLISYYS	0,28	0,30
TIIMIJÄSENEÄ SUORIUTUMINEN	0,17	0,23
TYÖTOVEREIDEN TIIMISUORIUTUMINEN	0,31	0,34
LUOTTAMUS TYÖTOVEREIHIN	0,30	0,36
TYÖTOVEREIDEN LUOTTAMUS	0,22	0,24
ORGANISAATIOON SAMASTUMINEN	0,29	0,26
YHTEISÖLLISYYS	0,31	0,31
ULKOPUOLELLE JÄÄMINEN	-0,28	-0,28

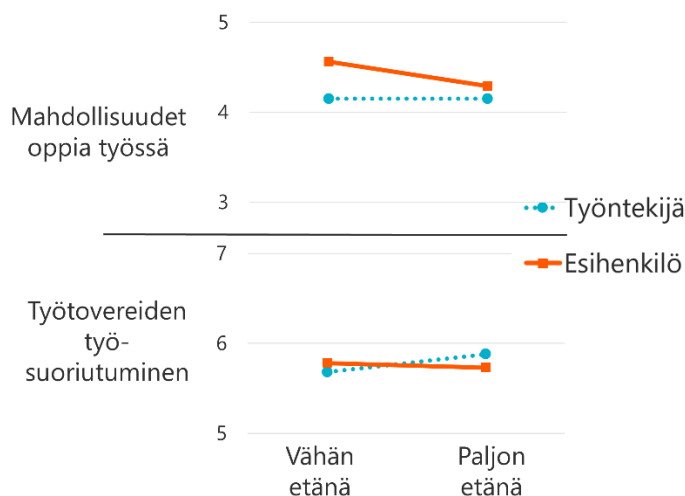
Tarkasteltaessa, miten etänä työskentely mahdollisesti vaikuttaa edellä mainittuihin yhteyksiin, havaitsimme moderaatioanalyysissa, että etänä työskentely lievästi heikensi identiteettijohtamisen luottamusta vahvistavaa vaikutusta. Kuten kuvasta 5 on nähtävissä, runsaammin etänä tekevien parissa identiteettijohtaminen ei välttämättä johda luottamuksen vahvistumiseen puoli vuotta myöhemmin samassa määrin kuin vähemmän etänä tekevien parissa. Kyseinen yhteisvaikutus on kuitenkin verrattain heikko, vaikkakin tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$).



Kuva 5. Etätöön ja identiteetti johtamisen (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutus työtovereiden luottamukseen (mitattu asteikolla 1–5; T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).

Lisäksi tarkastelimme, miten erot vastaajien taustoissa mahdollisesti vaikuttavat heidän arvioihinsa lähijohtajistaan. Tulosten perusteella identiteetti johtamista kokivat esihenkilöt enemmän kuin työntekijät ($r = 0,10$, $p < 0,05$), iäkkäämmät ($r = 0,06$, $p < 0,05$) ja vähemmän etänä työskentelevät ($r = -0,06$, $p < 0,05$). Esihenkilöasema oli yhteydessä myös myönteisempiin arvioihin lähijohtajan palvelevasta johtamisesta ($r = 0,10$, $p < 0,05$) kuten olivat myös vähäisemmät työvuodet nykyisessä työpaikassa ($r = -0,06$, $p < 0,05$) ja miessukupuoli ($r = 0,06$, $p < 0,05$).

Havaitsimme myös, että esihenkilöillä etätöön vaikutukset saattavat olla kielteisempiä kuin työntekijöillä. Vertailtaessa esihenkilöitä ($n=240$) työntekijöihin ($n=626$) havaitsimme ryhmien välillä eroja interaktiotermien ollessa tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) analysoidessamme etätöön yhteyksiä mahdollisuuksiin oppia työssä ja arvioihin työtovereiden suoriutumisesta työssä puoli vuotta myöhemmin. Kuten kuvasta 6 nähdään, esihenkilöillä etätö saattaa heikentää mahdollisuuksia oppia työssä, kun taas työntekijöillä kyseistä yhteyttä ei havaita. Lisäksi etänä tekevät työntekijät näyttävät arvioivan työtovereidensa suoriutumista myönteisemmin kuin keskimääräistä vähemmän etänä tekevät (kuva 6). Sen sijaan esihenkilöiden osalta yhteys saattaa olla kielteisempi: keskimääräistä enemmän etänä tekevät esihenkilöt arvioivat työtovereidensa suoriutumisen heikommaksi.



Kuva 6. Työntekijä- ja esihenkilöaseman sekä etätyön (T1 eli loppuvuosi 2023) yhteisvaikutus mahdollisuuksiin oppia työssä (mitattu asteikolla 1–5; T2 eli kesä 2024) ja arvioihin työtovereiden työssä suoriutumisesta (mitattu asteikolla 1–7; T2 eli kesä 2024). Ryhmittelyt tehty keskihajonnan mukaan (yksi alle keskihajonnan ja yksi yli keskihajonnan).

3.3 Erot toivotun ja toteutuneen etätyön välillä

Seuraavassa tarkastelemme, miten kokemukset siitä, että haluaisi joko tehdä nykyistä suuremman tai pienemmän osan työajastaan etänä, saattavat vaikuttaa asenteisiin omaa työtä ja työnantajaa kohtaan sekä työhyvinvointiin. Tätä varten muodostimme erotusmuuttujan vähentämällä muuttujan ”Kuinka suuren osan työajastasi viimeisen kuuden kuukauden ajalta olet keskimäärin tehnyt etätöitä?” arvosta muuttujan ”Jos saisit päättää, kuinka suuren osan työajastasi tekisit etätöitä nykyisessä työssäsi?” arvon T1 kyselyn vastauksissa. Näissä analyyseissa tarkastelimme osallistujia, jotka vastasivat kahteen ensimmäiseen kyselyyn, vastasivat molemmissa kyselyissä tehneensä vähintään 10 % työajastaan etänä ja vastasivat kysymykseemme toivotusta etätyön osuudesta ($n=1193$). Näin pystyimme käyttämään vastaajamäärältään suurempaa aineistoa kuin mikä olisi ollut mahdollista kolmen aikapisteen aineistossa. Näin analyyseissa on enemmän vastaajia kustakin selittävän muuttujan ryhmässä, mikä vahvistaa tilastollista voimaa eli mahdollisuuksia havaita vastaajaryhmien välisiä eroja.

Luokittelimme selittävän muuttujan kolmeen ryhmään. Vastaajat, jotka saivat negatiivisen arvon, halusivat työskennellä nykyistä vähemmän etänä. Heitä oli 120 ja keskimäärin toivotun etätyön määrä oli 17 % toteutunutta etätyön määrää vähemmän vaihteluvälillä 10–50 %. Vastaajilla, jotka saivat arvon 0, toteutunut ja toivottu etätyön

osuus työajasta olivat samoja. Heitä aineistossa oli suurin osa, 672 vastaajaa. Vastaajia, jotka saivat positiivisen arvon, oli 401, ja he puolestaan halusivat työskennellä aiemmin toteutunutta enemmän etänä. Tässä ryhmässä haluttiin työskennellä keskimäärin noin 20 % nykyistä enemmän etänä vaihteluvälin ollessa 10–90 %. Seuraavaksi tarkastelemme, miten ryhmät, jotka joko halusivat työskennellä nykyistä vähemmän tai enemmän etänä T1 erosivat T2 mitattujen vastemuuttujien osalta ryhmästä, jossa toteutunut ja toivottu etätyön osuus olivat samoja T1. Analyysimenetelmänä käytimme varianssi-kovarianssianalyysia (ANCOVA), jossa vakioimme vastaajien iän, sukupuolen, koulutustason, taustaorganisaation sekä ajankohdan T1 etätyön osuuden vaikutukset. Koska testasimme useita eroja, hyödynsimme SPSS-ohjelmistossa kyseisessä analyysissa saatavilla olevaa Sidak-korjausta, joka vähentää sattumalta löydettyjen tilastollisesti merkitsevien löydösten riskiä.

Taulukon 7 perusteella havaitaan, että heillä, jotka toivoivat nykyistä enemmän työskentelyä etänä ($n=401$), monet työasenteita, työoloarvioita ja työhyvinvointia koskevat kokemukset olivat kielteisempiä puoli vuotta myöhemmin (T2) kuin heillä, joilla toivotun ja toteutuneen etätyön välillä ei ollut eroa ($n=672$). Toteutunutta enemmän etätyötä haluavat raportoivat vähäisemmästä itsenäisyydestä ja reilusta kohtelusta sekä suuremmista työn kuormittavista vaatimustekijöistä: kankeista toimintatavoista, itseen kohdistuvista ristiriitaisista odotuksista ja liiallisesta työn määrästä. He myös arvioivat lähijohtamisen kriittisemmin sekä työhyvinvointinsa heikommaksi. Myös työpaikkaan kohdistuvat asenteet olivat kielteisemmät psykologisen sidoksen (organisaatioon samastuminen) ollessa vähäisempi ja irtisanoutumisaikojen korkeammat. Enemmän etätyötä toivovat vastaajat arvioivat myös työn ja muun elämän tasapainon ja vuorovaikutuksen kielteisemmin kuin he, joilla toteutuneen ja toivotun etätyön määrän välillä eroa ei ollut.

Vastaavia eroja ei havaittu heillä, jotka toivoivat toteutunutta vähemmän työskentelyä etänä ($n=123$) kun vertasimme heihin, joilla etätyön määrä ja toivottu määrä olivat tasapainossa ($n=674$; taulukko 7). Tilastollisesti merkitsevinä eroina havaittiin heikompi työkyky, terveys ja työtehtävissä suoriutuminen verrattuna ryhmään, joilla ei ollut eroja etätyön toteutuneessa ja toivotussa määrässä. Näin ollen voi olla, että myös toisen suuntainen epätasapaino eli kokemus siitä, että "joutuu" työskentelemään enemmän etänä kuin haluaisi, saattaa lievästi heikentää hyvinvointia ja työssä toimimista tiettyjen kokemusten osalta. Toisaalta tässä tutkittu ryhmä oli havaintomäärältään ($n=120$) selkeästi pienempi kuin ryhmä, jossa etätyötä haluttiin tehdä toteutunutta enemmän ($n=401$). Tämä pienempi tilastollinen voima voi osin selittää sitä, että näissä vertailuissa ei havaittu yhtä lailla tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä. Toisaalta erot ryhmien "Haluaa toteutunutta vähemmän etänä" ja "Ei eroa toteutuneen ja toivotun

etätyön välillä” välillä olivat pääsääntöisesti pienemmät kuin ryhmien ”Haluaa toteutunutta enemmän etänä” ja ”Ei eroa toteutuneen ja toivotun etätyön välillä”.

Taulukko 7. Keskiarvot selitettävissä tekijöissä kolmessa ryhmässä, jotka eroavat toteutuneen ja toivotun etätyön suhteen. * = Tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0,05$) verrattuna ryhmään ”Ei eroa toteutuneen ja toivotun etätyön välillä”. Kielteiset tilastollisesti merkitsevät erot suhteessa kyseiseen ryhmään on merkitty punaisella fontilla.

SELITETTÄVÄ TEKIJÄ (T2)	HALUA TOTEUTUNUT A VÄHEMMÄN ETÄNÄ (T1; N=120)	EI EROA TOTEUTUNEEN JA TOIVOTUN ETÄTYÖN VÄLILLÄ (T1; N=672)	HALUA TOTEUTUNUT A ENEMMÄN ETÄNÄ (T1; N=401)
ITSENÄISYYS TYÖSSÄ	3,96	3,98	3,73*
REILU KOHTELU TYÖSSÄ	4,28	4,40	4,18*
KANKEAT TOIMINTATAVAT TYÖSSÄ	2,79	2,72	2,99*
LIIKAA TÖITÄ	3,07	2,97	3,13*
RISTIRIITAISIA ODOTUKSIA TYÖSSÄ	3,02	2,90	3,05*
PALVELEVA JOHTAMINEN (ASTEIKKO 1-6)	4,63	4,65	4,49*
IDENTITEETTIJOHTAMINEN	3,72	3,77	3,61*
KROONINEN TYÖVÄSYMYS	2,66	2,53	2,72*
TYÖN IMU (ASTEIKKO 1-6)	4,55	4,59	4,37*
TYÖKYKY (ASTEIKKO 0-10)	8,05*	8,45	8,20*
TERVEYS	4,00*	4,18	4,02*
ORGANISAATIOON SAMASTUMINEN	3,67	3,73	3,56*
IRTISANOUTUMISAIKEET	2,01	1,92	2,25*
TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN (ASTEIKKO 1-7)	5,97*	6,16	6,21
TYÖN JA MUUN ELÄMÄN TASAPAINO	3,35*	3,63	3,36*
TYÖ VIE VOIMIA MUULTA ELÄMÄLTÄ	3,06	2,91	3,18*

3.4 Tekijät, jotka ovat yhteydessä haluun työskennellä työpaikalla

Tutkimme, miten etänä tehneiden arviot työstään, työhyvinvoinnistaan ja työn ulkopuolisesta elämästä saattavat vaikuttaa siihen, miten he suhtautuvat työskentelyyn työpaikalla verrattuna työn tekemiseen etänä. Kyseistä suhtautumista kartoitimme kyselyssämme väittämällä ”Teen työtäni mieluummin työpaikalla/ toimistolla kuin etänä”, johon vastaajat ottivat kantaa asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Sekä ajankohtana T2 että T3 noin puolet vastaajista olivat väittämän kanssa eri mieltä (arvot 1 tai 2), noin neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä (arvo 3) ja noin neljännes oli samaa mieltä (arvot 4 tai 5). Muuttujan keskiarvot olivat $M_{T2} = 2,49$ ja $M_{T3} = 2,48$.

Analyyseissamme tarkastelimme heitä, jotka vastatessaan kaikkiin kolmeen kyselyyn työskentelivät vähintään 10 % työajastaan etänä ($n=876$). Tilastanalyysina käytimme osittaiskorrelaatiota, jossa vakioimme vastaajien iän, sukupuolen, koulutustason ja taustaorganisaation. Analyyseissa tarkastelimme yli ajan olevia yhteyksiä kahdella tavalla: miten ajankohtana T1 mitatut selittävät tekijät olivat tilastollisessa yhteydessä ajankohtana T2 ja T3 mitattuun toiveiseen tehdä työtä mieluummin työpaikalla. Näin voimme tarkastella sitä, miten pitkälle mahdollinen vaikutus voi ajallisesti yltyä: ovatko kyseiset tekijät yhteydessä haluun työskennellä mieluummin työpaikalla vain puolen vuoden päähen (T2) vai myös vuoden päähen (T3). Mikäli tilastollinen yhteys löytyy molempiin, kyseisen tekijän vaikutukset voivat kantautua pidemmälle ja olla näin siinä mielessä merkittävämpiä. Lisäksi kyseisten yli ajan olevien yhteyksien tarkastelu vahvistaa päätelmiä mahdollisista syy-seuraussuhteista.

Taulukossa 8 esittelemme ne selittävät tekijät, joiden havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä ($p < 0,05$) haluun työskennellä mieluummin työpaikalla/toimistolla kuin etänä. Erityisesti työtilojen soveltuvuus työhön sekä etänä että työpaikalla olivat yhteydessä työntekijöiden asenteisiin työpaikalla työskentelyä kohtaan. Kun hyvät työtilat etänä vähensivät työpaikalla työskentelyn mieluisuutta suhteessa etätyöhön, soveltuvien työtilojen löytäminen työpaikalla saattoi lisätä sitä. Myös se, tapaako työpaikalla työtovereita, oli yhteydessä haluun työskennellä työpaikalla. Kun yhteenkuuluvuuden tarve eli se, että ei pidä yksin olemisesta ja kokee tarvetta kuulua joukkoon, saattaa lisätä halua työpaikalle tulemiseen, voi työmatkaan käytettävä aika vastakohtaisesti sitä vähentää. Havaitsimme myös, että esihenkilöt suhtautuivat työpaikalla työskentelyyn työntekijöitä myönteisemmin.

Mielenkiintoisesti se, että työntekijä voi itse päättää etätyönsä määrästä, oli yhteydessä vähäisempään haluun työskennellä työpaikalla. Toinen mielenkiintoinen havainto oli se, että muun elämän sekä myönteinen (rikastuttaa työtä) että kielteinen (vie voimia työltä)

läikkyminen työhön saattavat lisätä toiveita työskennellä mieluummin työpaikalla kuin etänä. Myös luottamukselliset työtoverisuhteet, jossa vastaajat kokivat, että työtoverit jakavat henkilökohtaisiakin asioita heidän kanssaan, voi houkuttaa työpaikalla työskentelyyn. Myös yksi työhyvinvointia rakentavista voimavaroista, mahdollisuus oppia uutta, voi lisätä halua työskennellä mieluummin työpaikalla. Sen sijaan työpahoinvoinnin mittareista työssä tylsistyminen sekä kyynistyneisyys työtä kohtaan voivat vähentää toiveita työpaikalla työskentelystä. Vastakohtaisesti työn imu voi puolestaan lisätä sitä.

Tulostemme perusteella myös ihmislähtöisellä johtamisella voidaan lisätä halua työskennellä työpaikalla. Mikäli oma esihenkilö koettiin yhteenkuuluvuutta rakentavaksi, halu työskennellä työpaikalla oli suurempaa 6 ja 12 kuukautta myöhemmin. Lisäksi jos työntekijät arvioivat johtajansa toimivan palvelevan johtamisen periaatteiden mukaisesti, tämä saattoi lisätä toiveita työpaikalla työskentelyä kohtaan vielä 6 kuukautta myöhemmin kuten myös reilu kohtelu työssä. Myös se, että työntekijät itse oma-aloitteisesti rakensivat työtoverisuhteita myönteisen vuorovaikutuksen kautta (työn sosiaalinen tuunaaminen), oli yhteydessä haluun työskennellä mieluummin työpaikalla.

Taulukko 8. Tekijät, jotka olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä ($p < 0,05$) yli ajan haluun työskennellä mieluummin työpaikalla kuin etänä. Numeerinen arvo on osittaiskorrelaation estimaatti. Ensimmäinen kuvaa yhteyttä selittävän tekijän T1 ja selitettävän tekijän T2 välillä (6 kuukautta myöhemmin) ja toinen estimaatti kuvaa yhteyttä selittävän tekijän T1 ja selitettävän tekijän T3 välillä (12 kuukautta myöhemmin). Tekijät, jotka olivat negatiivisessa yhteydessä selitettäviin muuttujiin, on merkitty punaisella fontilla

SELITTÄVÄ TEKIJÄ (T1)	TYÖSKENTELEE MIELUUMMIN TYÖPAIKALLA KUIN ETÄNÄ (T2)	TYÖSKENTELEE MIELUUMMIN TYÖPAIKALLA KUIN ETÄNÄ (T3)
YHTEYDESSÄ HALUUN TYÖSKENNELLÄ MIELUUMMIN TYÖPAIKALLA T2 JA T3:		
HYVÄT TYÖTILAT ETÄNÄ	-0,38	-0,35
TYÖPAIKALLA LÖYTYY SOVELTUVAT TYÖTILAT	0,26	0,25
TYÖPAIKALLA TAPAA TYÖTOVEREITA	0,25	0,24
YHTEENKUULUVUUDEN TARVE	0,18	0,16
PITKÄ TYÖMATKA	-0,17	-0,12
ON ESIHENKILÖ (VRT. TYÖNTEKIJÄ)	0,15	0,18
VOI PÄÄTTÄÄ TYÖSKENTELEEKÖ ETÄNÄ	-0,08	-0,11
TYÖ RIKASTUTTAA MUUTA ELÄMÄÄ	0,15	0,13
MUU ELÄMÄ RIKASTUTTAA TYÖTÄ	0,08	0,08
MUU ELÄMÄ VIE VOIMIA TYÖLTÄ	0,08	0,10
TYÖTOVERIT LUOTTAVAT JAKAMALLA HENKILÖKOHTAISIA ASIOITA	0,11	0,08
TYÖSSÄ ON MAHDOLLISUUS OPPIA UUTTA	0,10	0,09
TYÖSSÄ TYLSISTYMINEN	-0,11	-0,13
KYYNISTYMINEN TYÖSSÄ	-0,08	-0,09
TYÖN IMU	0,09	0,09
IDENTITEETTIJOHTAMINEN (ESIHENKILÖ EDISTÄÄ YHTEENKUULUVUUTTA)	0,08	0,08
TYÖN SOSIAALINEN TUUNAAMINEN	0,08	0,07
YHTEYDESSÄ HALUUN TYÖSKENNELLÄ MIELUUMMIN TYÖPAIKALLA T2:		
PALVELEVA JOHTAMINEN	0,09	
REILU KOHTELU TYÖSSÄ	0,08	

Tarkastelimme myös, voisiko tehdyn etätöyön määrä selittää toiveita (tai niiden vähäisyyttä) toimistolla työskentelyä kohtaan. Tätä varten analysoimme tilastollisesti yli ajan olevia yhteyksiä keskittyen T2 mitattuihin tekijöihin, jotka mahdollisesti selittäisivät etätöyön osuuden T1 ja halun työskennellä toimistolla T3 välistä yhteyttä mediaatioanalyysin avulla. Epäsuorien yhteyksien analyysien perusteella etätö T1 oli

yhteydessä vähäisempään haluun työskennellä mieluummin työpaikalla kuin etänä T3 vähäisemmän kasvokkaisen vuorovaikutuksen T2 kautta (epäsuora efekti $-0,015$, 95 %:n luottamusväli $-0,028 - -0,003$). Havaitsimme myös, että etätyö T1 oli yhteydessä vähäisempään haluun työskennellä mieluummin työpaikalla kuin etänä T3 vähäisemmän yhteenkuuluvuuden tarpeen T2 kautta (epäsuora efekti $-0,010$, 95 %:n luottamusväli $-0,016 - -0,004$). Näiden tulosten perusteella etätyö saattaa siis vähentää halua työskennellä työpaikalla myös siksi, että etätyössä ollaan vähemmän tekemisissä kasvokkain työtovereiden kanssa ja siksi, että etätyö voi vähentää tarvetta yhteenkuuluvuuteen muiden kanssa.

4 Johtopäätökset

Tulostemme perusteella etätyö voi tuottaa niin hyötyjä kuin haasteitakin työn arjessa työpaikoille ja työntekijöille. Luvun lopuksi esittelemme suosituksemme työpaikkojen eri toimijoille.

4.1 Työpaikoilla tarvitaan vuorovaikutusta, jotta etätyö ei heikentäisi hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä

Havaitsimme, että etätyö voi aiheuttaa haasteita työyhteisöissä, koska etätyössä toisia ei tavata yhtä paljon kasvotusten eikä etätyössä toimita yhtä lailla aloitteellisesti työtoverisuhteiden ylläpitämiseksi (luku 3.1.1). Näitä haasteita ovat esimerkiksi kielteisemmät arviot työoloista, vähäisempi yhteisöllisyys ja luottamus, kielteisemmät arviot työtovereiden toimimisesta tiimin jäsenenä, heikompi työhyvinvointi sekä vähäisempi luovuus ja mallioppiminen toisten työskentelystä. Emme havainneet, että kyseiset kielteiset seuraukset riippuisivat siitä, kuinka tärkeää yhteenkuuluvuus sinänsä on yksilöille. Näin ollen vähäisemmän kasvokkaisen vuorovaikutuksen kielteiset vaikutukset voivat koskea myös heitä, jotka eivät koe samanlaista tarvetta yhteisöllisyydelle. Voidaan arvioida, että vähäisempi ja vain työn sisältöihin keskittyvä vuorovaikutus voi lisätä monia kielteisiä ilmiöitä työssä. Toisaalta kyseiset etätyön tuottamat vaikutukset eivät ole tulostemme perusteella suuria. On kuitenkin mahdollista, että pidemmällä aikavälillä etätyön ja vähäisemmän kasvokkaisen vuorovaikutuksen kielteiset seuraukset vahvistuvat.

Työpaikoilla onkin tärkeää ymmärtää, että pitkäaikainen ja runsas etätyö saattavat heikentää monia toivottavia asioita työpaikoilla kuten yhteisöllisyyttä, luottamusta ja luovuutta. Nämä vaikutukset voivat näkyä vahvemmin vuosien kuluessa kuin viikoissa tai kuukausissa.

Etätyön määrä ei kuitenkaan yksin määrittele sitä, koetaanko työpaikoilla esimerkiksi luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Kun työpaikoilla löydetään tapoja tavata myös kasvokkain ja ylläpitää myönteistä ja epävirallistakin vuorovaikutusta, etätyö ei välttämättä heikennä yhteisöllisyyttä. Voikin olla, että toimistopäivien ja etätyön ”oikean määrän” sijaan olisi tärkeämpää keskustella riittävästä ja myönteisestä vuorovaikutuksesta työssä ja työpaikoilla. Työpaikallakaan työskentely ei automaattisesti johda myönteiseen, vaan ennemmin se, että työssä on myönteistä vuorovaikutusta sekä nähdä, että kuulluksi tulemista.

Jokainen yhteisöön kuuluva, niin johtaja kuin työntekijä, voi omalla toiminnallaan vahvistaa yhteisön sosiaalisia voimavaroja. Kaikille työyhteisön jäsenille soveltuvia keinoja ovat esimerkiksi kasvokkaisten kohtaamisten järjestäminen ja myös epävirallisista asioista keskusteleminen sekä tuen tarjoaminen, toisten huomioiminen ja välittämisen osoittaminen esimerkiksi kuulumisia kysymällä. Myös myönteinen palaute ja arvostuksen osoittamisen ovat vahvoja keinoja rakentaa yhteisösiteitä. Yhteisöllisyyden vaalimiseksi on hyvä olla toimintaa, joka tuo yhteisön jäseniä yhteen, tekee yhteisön näkyväksi jäsenilleen ja näin korostaa yhteisön merkityksellisyyttä.

Vaikka yksittäinen työntekijä voi suoriutua omista työtehtävistään hyvin silloinkin, kun työskentelee runsaasti etänä, on työpaikoilla tärkeää käydä keskustelua etätönn mahdollisista vaikutuksista yhteisölle. On myös hyödyllistä erotella etätönn lyhyen (esim. tietyn tehtävän suorittaminen) ja pidemmän aikavälin (esim. oppiminen, uudistuminen ja yhteisöllisyys tulevana vuosina) mahdollisia vaikutuksia.

4.2 Johtajien on mahdollista vahvistaa yhteisöllisyyttä

Identiteetti johtaminen ja palveleva johtaminen saattavat tulosten perusteella vahvistaa monia työn sosiaalisia voimavaroja monipaikkaisessa työssä kuten työtoverisuhteita edistävää toimintaa niin työtehtävissä (esim. koordinointi, tuen tarjoaminen) kuin epävirallisemminkin (työtovereiden ja oma ystävällisyys), valmiutta luottaa työtovereihin ja kokemusta siitä, että työtoverit luottavat minuun. Lisäksi hyvä ihmisten johtaminen voi vahvistaa laajaa-alaisesti yhteisöllisyyttä: yhteyden kokemista toisiin, toisten hyväksyntää ja vähäisempää ulkopuolelle jäämisen (eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden) kokemusta.

Toisaalta havaintojemme perusteella runsas etänä työskentely voi haastaa johtamista. Tämä siksi, että enemmän etänä työtään tekevät eivät koe johtajiaan samalla tavoin yhteisöllisyyttä vaalivina. Lisäksi runsas etätö voi heikentää identiteetti johtamisen luottamusta vahvistavaa vaikutusta.

Havaitsimme myös, että johtajilla etätö voi heikentää uuden oppimista työssä ja arvioita muiden suoriutumisesta työtehtävissään enemmän kuin heillä, jotka eivät toimineet johtajina. Nämä havainnot olivat linjassa myös sen kanssa, että esihenkilöt olivat työntekijöitä vahvemmin sitä mieltä, että he työskentelevät mieluummin työpaikalla kuin etänä.

Työpaikoilla lähijohtajan on hyvä nostaa esille keskusteluissa yhteisön yhteiset tavoitteet ja se, mitä tekemistä työhömmee kuuluu. Esimerkiksi kunkin omissa työtehtävissä suoriutumisen lisäksi työrooliin voi kuulua osaamisen jakaminen, toisten

auttaminen ja yhteisöllisyyden vaaliminen. Onkin tärkeää, että keskustellaan yhdessä keinoista vaalia näitä hyvinvoinnille ja kestäväälle suoriutumiselle tärkeitä yhteisöllisiä voimavaroja. Esihenkilöt voivat kannustaa ja osoittaa esimerkillään, että sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden vaaliminen on jokaisen vastuulla, samalla tavoin kuin työtehtävistä suoriutuminenkin. Ryhmän toiminnalle ja oikeudenmukaisuuden kokemukselle on tärkeää, että jokaista pidetään vastuullisena tekemästä työstään ja oman roolinsa täyttämisestä ryhmässä. Näin osoitetaan arvostusta ja sitä, että jokaista tarvitaan. Samalla kiinnitetään huomiota yhteisiin tavoitteisiin ja niiden tärkeyteen. Haastaviakin tilanteita voidaan lähestyä esimerkiksi kysymällä, mikä sinua innostaa työssäsi, miten sitä voisi olla nykyistä enemmän ja miten voin auttaa sinua onnistumaan työssäsi ja ryhmämme jäsenenä.

Johtajan on hyvä myös kannustaa työntekijöitä ottamaan asioita aloitteellisesti puheeksi, koska monipaikkaisessa työssä esihenkilön on todennäköisesti vaikeampi saada tietoa kuin työssä, jossa ollaan usein kasvokkain. Näin johtaja saa tietoa siitä, mitä kenellekin kuuluu ja koetaanko työssä yhteisöllisyyttä vai eristäytyneisyyttä. Vuorovaikutuksen avulla myös lähijohtajan ymmärrys siitä, millaista ryhmää johtaa ja mitkä ovat merkityksellisiä asioita ryhmän jäsenille ja heidän työhyvinvoinnilleen, vahvistuu. Tämä on tärkeää, koska runsas etänä työskentely voi myös vähentää vuorovaikutuksen määrää nostamalla kynnystä ottaa yhteyttä, pyytää tukea ja keskustella myös muusta kuin työasioista.

Keskustelemalla ja kuuntelemalla lähijohtaja voi viestiä ryhmän arvoista ja siitä keitä olemme: välitämme toisistamme ja arvostamme toisiamme. Tämä vahvistaa yhteisöllisyyttä työssä. Voidaan myös nostaa esille, että työpaikalla arvostetaan epävirallista vuorovaikutusta, koska sen ymmärretään olevan tärkeää yhteisöllisyydelle ja luottamuksellisten työtoverisuhteiden rakentumiselle. Työkulttuuri, jossa sosiaalisten suhteiden merkitys ymmärretään ja siitä viestitään esimerkiksi vaalimalla yhteisiä kohtaamisia ja riittävää yhteydenpitoa, kannustaa myös yksittäistä työntekijää työtoverisuhteiden aloitteelliseen rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Lähijohtaja voi järjestää yhteistä toimintaa ja jäsenten kannalta hyödyllisiä toimintatapoja myös teknologiavälitteisesti esimerkiksi toteuttamalla vapaamuotoisia ideointipalavereita tietystä aiheesta kiinnostuneille. Tällöin lähijohtaja tuo ryhmän jäseniä yhteen. Yhteisen vuorovaikutuksen ja tekemisen kautta yhteisöllisyys voi vahvistua ja ihmiset tutustuvat toisiinsa. Tämä myös mahdollistaa sen, että työyhteisön saavutuksista ja onnistumisista iloitaan yhdessä. Näin pienemminkin porukan onnistuminen merkitsee hyvää koko ryhmälle. Kiinnittämällä huomiota yhteiseen hyvään rakennetaan yhteenkuuluvuutta.

On myös tärkeää, että lähijohtaja rohkaisee työntekijää hyödyntämään kykyjään. Arvostuksesta ja kiinnostuksesta voi viestiä esimerkiksi kysymällä: koetko että voit hyödyntää osaamistasi ja vahvuuksiasi työssäsi? Jos haluaisit lisää uusia haasteita, mietitäänkö yhdessä, miten siihen tarjoutuu mahdollisuuksia? Näin vahvistetaan työntekijöiden käsitystä heidän pystyvyydestään ja osoitetaan, että jokainen on arvostettu ryhmän jäsen. Tämä vaalii halua ja motivaatiota myös johtaa itse omaa työskentelyä, jonka tarve korostuu monipaikkaisessa työssä.

Esihenkilön ei tarvitse yksin keksiä parhaita käytäntöjä, vaan on tärkeää osallistaa koko ryhmää ja näin hyödyntää koko porukan viisautta työn ja käytäntöjen kehittämisessä. Näin itse käytännöistä voi tulla parempia, ne otetaan laajemmin käyttöön ja työntekijöiden pystyvyysskokemus vahvistuu. Tällöin myös viestitään ryhmän arvoista ja siitä, mitä merkitsee olla kyseisen ryhmän jäsen: sen lisäksi, että jokainen hoitaa oman työtehtävänsä, jokaisella on rooli myös koko ryhmän tavoitteiden ja hyvinvoinnin toteutumiselle.

Kun lähijohtaja toimii ryhmänsä hyväksi, tuo esille yhteistä hyvää, kuuntelee, on kiinnostunut, antaa palautetta, uskaltaa myöntää virheitään eli olla haavoittuvainen ja toimii myös itse antamiensa neuvojen ja suositusten pohjalta, hän vahvistaa näillä kaikilla tavoilla luottamusta. Näin rakennetaan yhteisesti jaettua ja yhteisöllisyyttä ylläpitävää työkuulttuuria, jossa jokainen ryhmän jäsen pyrkii toimimaan yhteisöä ja hyvinvointia edistävällä tavalla. Tämä saattaa näkyä myös niin, että ihmislähtöistä johtamista kokevat ovat halukkaampia työskentelemään myös työpaikalla etätyöskentelyn lisäksi. Identiteettijohtaminen ja palveleva johtaminen ovat inhimillisiä ja palkitsevia tapoja toimia myös esihenkilölle itselleen, eivätkä ne edellytä lähijohtajalta mahdollisuuksia. Pienetkin teot kohti ihmissuuntautuneen johtamisen käytäntöjä ovat tärkeitä ensimmäisiä askeleita.

4.3 Etätyön hyödyt eivät näy kaikilla samalla tavoin

Tulostemme perusteella etätyö saattaa parantaa työhyvinvointia, koska etätyössä koetaan vähemmän kuormittavia työn vaatimuksia kuten työn liiallista määrää ja ristiriitaisia odotuksia. Nämä hyödyt näkyivät kuitenkin ennen kaikkea heillä, joiden työtehtävät eivät olleet riippuvaisia muiden työstä ja joiden oma työ ei vaikuttanut muiden työhön. Toisin sanoen työntekijät, joiden työ on riippuvaisempaa muiden suoriutumisesta ja tekemisestä, eivät välttämättä saa etätyöstä samanlaista hyötyä työn kuormituksen tasapainottamiseksi. Tämä voi johtua siitä, että kasvokkainen vuorovaikutus helpottaa yhteistyötä ja työn koordinoitua. Myöskään yksin asuville etätyö ei välttämättä toimi samalla tavoin kuin muille työn liiallisen määrän

torjumisessa. Työlle ja työpäivän pituudelle voi olla vaikeampaa asettaa rajoja silloin, jos samassa taloudessa ei asu muita.

Mielenkiintoisesti havaitsimme, että etätyö saattaa vahvistaa työn muuta elämää rikastuttavaa vaikutusta lapsiperheellisillä miehillä. Tutkimuksemme ei tarjoa suoraa selitystä sille, miksi juuri miehillä kyseinen vaikutus näkyy naisia vahvemmin. Voiko olla esimerkiksi niin, että miehillä etätyön mahdollistama joustavuus ja työn määrän hallinta lisäisi perheen kanssa vietettyä aikaa, mikä puolestaan voi vahvistaa työn ja muun elämän keskinäistä myönteistä vaikutusta? Ja voiko olla, että tätä yhteyttä ei nähdä naisilla siksi, että heillä vapautuva aika suuntautuukin enemmän kotitöihin, joista naiset edelleen kantavat tyypillisesti suurimman vastuun Suomessa (Sorsa ym., 2025)?

Lisäksi etätyö saattaa lyhyellä aikavälillä parantaa työn ja muun elämän tasapainoa. Tämä yhteys havaittiin, kun vastaajat raportoivat parempaan työn ja muun elämän tasapainoa niillä viikoilla, kun he tekivät tyypillistä suuremman osan työstään etänä. Toisaalta emme havainneet etätyöllä pidemmän ajan vaikutuksia työn ja muun elämän tasapainoon emmekä näiden osa-alueiden väliseen myönteiseen tai kielteiseen läikkymiseen kaikkia etätyötä tehneitä vastaajia tutkittaessa. Voidaankin arvioida, että myös etätyön määrästä riippumatta on mahdollista kokea työn ja muun elämän tasapainoa pitkällä aikavälillä. Tämä on tärkeää, koska työn ja muun elämän tasapaino tukee työhyvinvointia ja työpaikkojen kestävästä menestymistä.

4.4 Ero toivotun ja toteutuneen etätyön määrässä voi heikentää voimavaroja ja työhyvinvointia

Tulostemme perusteella erot työntekijöiden toteutuneessa ja toivotussa etätyön määrässä saattavat tuottaa kielteisiä ilmiöitä työntekijöille ja työpaikoille. Havaitsimme, että ero siihen suuntaan, jossa työntekijät toivoivat nykyistä enemmän etätyötä, oli yhteydessä heikompaan hyvinvointiin ja motivaatioon työssä, kriittisempiin arvioihin lähijohtamisesta ja työoloista, vähäisempään psykologiseen sidokseen työnantajaan ja suurempiin irtisanoutumisaikaisiin sekä heikompaan työn ja muun elämän tasapainoon. Tuloksemme viittaavatkin siihen, että työntekijöiden määrääminen työpaikoille silloin, kun se ei vastaa heidän toivettaan, voi johtaa moniin ei-toivottaviin ilmiöihin työntekijäkokemuksessa. Toisaalta mielenkiintoisesti havaitsimme, että ero myös toiseen suuntaan – tilanne, jossa työntekijä tekee syystä tai toisesta työtään enemmän etänä kuin mitä toivoisi – voi heikentää työkykyä, terveyttä, työn ja muun elämän tasapainoa sekä työtehtävissä suoriutumista.

Tilanne on ymmärrettävästi haasteellinen työpaikoille, jotka pohtivat yhteisiä käytäntöjä hybridityön suhteen. Toisaalta tutkimuksemme viittaa siihen, että etätyö voi tuottaa monia kielteisiä ilmiöitä, mutta samalla työpaikoille työskentelemään määrääminenkin vastoin työntekijöiden toiveita voi tuottaa kielteisiä reaktioita. Mikäli työntekijöiden toivotaan työskentelevän aiempaa enemmän työpaikoilla, yksi mahdollisuus olisi vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka voivat lisätä toimistolle työskentelemisen houkuttelevuutta. Niitä pohdimme seuraavassa.

4.5 Työn voimavarat ja työhyvinvointi saattavat motivoida työskentelemään työpaikalla

Havaitsimme, että monet työn myönteisistä tekijöistä, kuten työhyvinvointi, työtovereiden luottamus, ihmislähtöinen johtaminen, reilu kohtelu sekä työn ja muun elämän välinen myönteinen läikkyminen saattavat lisätä työntekijöiden halua työskennellä työpaikalla. Vastaavasti esimerkiksi tylsistyminen ja kyynistyneisyys työssä voivat vähentää näitä toiveita. Tämä voi kertoa siitä, että työssään hyvinvoivat ja motivoituneet ovat keskimäärin valmiimpia ponnistelemaan sen suhteen, että tulevat työpaikalle työhön, kun taas työssään huonommin voivat jäävät mieluummin etätyöhön, mahdollisesti voimiaan säästääkseen ja vähäisemmän työhön sitoutumisenkin takia. Vaikka etätyötä halutaan tehdä monista syistä, työpaikoilla johdon on tärkeää ymmärtää, että haluttomuus tulla työpaikalle voi kertoa työmotivaation ja hyvinvoinnin heikkenemisestä. Nämä havainnot avaavat mahdollisuuksia työpaikoille vaikuttaa työntekijöiden haluun (vrt. sisäinen motivaatio) työskennellä työpaikalla: tarvitaan myönteistä johtamista, voimavarojen vaalimista ja työhyvinvoinnin tukemista työn arjessa.

Myös käytännön työjärjestelyihin liittyvät tekijät nousivat esille. Näitä olivat työtilojen ja työmatkan merkitys ja työtovereiden tapaaminen työpaikalla. Onkin tärkeää, että työnantaja mahdollistaa työhön soveltuvat työtilat. Työnantajan lisäksi myös tiimit ja työntekijät voivat pyrkiä organisoimaan työpaikalla työskentelyään niin, että siellä tavataan kasvatusten työtovereita. Jos työpäivä menee etäkokouksissa pienissä niihin tarkoitetuissa ”kopeissa”, työpaikalle saapumista ei ymmärrettävästi pidetä mielekkäänä ratkaisuna pidemmän päälle. Vaaditaan siis myös työnjohdollisia toimenpiteitä työn organisoimiseksi ja riittävän autonomian ja työn järjestelymahdollisuuksien turvaamiseksi tiimeille ja yksilöille. Tämäkin tulos kertoo nähdäksemme vuorovaikutuksen merkityksestä eikä yksin siitä, missä fyysisessä sijainnissa työtä tehdään.

Myös runsas etätyö voi johtaa siihen, että jatkossakin työskennellään mieluummin etänä kuin työpaikalla. Näin voi tapahtua koska etätyö voi vähentää yhteenkuuluvuuden tarvetta ja kasvokkaisia tapaamisia, jotka puolestaan voivat johtaa siihen, että työpaikalla työskentelyä ei pidetä yhtä tärkeänä.

Mielenkiintoisesti tutkimuksemme tietyt ilmiöt eivät noudattaneet logiikkaa, jossa työn myönteiset puolet "houkuttelevat" työpaikalla työskentelyyn ja kielteiset vähentävät tätä toivetta. Tämä havainto koski kahta tekijää. Ensinnäkin muun elämän kielteinen vaikutus työhön oli yhteydessä haluun työskennellä mieluummin työpaikalla. Tämä voi viitata siihen, että työpaikalla työskentely tarjoaa mahdollisuuden vähentää muun elämän kielteisiä vaikutuksia työhön. Erityisesti tilanteissa, joissa henkilökohtaiset asiat kuormittavat työntekoa, työskentely työpaikalla voi auttaa luomaan eron työn ja muun elämän välille. Etätyössä nämä rajat voivat sen sijaan hämärtyä.

Lisäksi se, että työntekijä voi itse päättää tekemästään etätyöstä saattaa vähentää halua työskennellä mieluummin työpaikalla kuin etänä. Tämä voisi johtua siitä, että työpaikan salliessa henkilöstönsä vapaasti päättää, missä tekee työtään, se myös viestii, ettei työpaikalle saapumista pidetä erityisen tärkeänä asiana. Epäsuorasti tulos voi perustua myös siihen, että kyseinen vapaus on voinut merkitä, etteivät vastaajan työtoverit käy säännöllisesti työpaikalla, jolloin oma halu tulla työpaikalle voi ajan mittaan vähentyä.

4.6 Tutkimuksen rajoituksia

Tutkimuksen menetelmä perustuu itseraportoituihin kyselyvastauksiin eri ajankohtina ilman, että me tutkijat olisimme voineet esimerkiksi jakaa vastaajia eri määriä etätyötä tekeviin ryhmiin satunnaisesti ja näin tutkia etätyön vaikutuksia kokeellisesti. Tämä tutkimusasetelmamme rajoittaa päätelmiä etätyön vaikutuksista ja syy-seuraussuhteista. Kuitenkin tutkimusaineiston kerääminen samoilta vastaajilta useana ajankohtana kahdessa eri aineistoissa sekä toisiaan täydentävien analyysimenetelmien käyttäminen tarjoaa kuitenkin vahvempaa tukea mahdollisille kausaalipäätelmille kuin esimerkiksi yhden ajankohdan tutkimusaineistot. Kuitenkin pidemmän aikavälin aineisto, joka kerättiin kolmesti yhden vuoden aikana, rajoittuu vain yhden vuoden ajanjaksolle. Tarvitaankin pidempiä seurantoja, jotta saadaan lisätietoa etätyön mahdollisista pidemmän ajan vaikutuksista.

Tutkimustulosten yleistettävyyden näkökulmasta tarkastelimme voisiko vastaajien valikoituminen puolivuositaisessa seurantakyselyssä vaikuttaa tuloksiimme. Tulosten perusteella (luku 2.1) vastaajien lievän valikoitumisen ei oleteta vaikuttavan tämän tutkimuskoosteen päähavaintoihin.

Myös se, että tutkimuksemme aineisto kerättiin kahdesta organisaatiosta, voi jossain tapauksissa rajoittaa päätelmiemme yleistettävyyttä. Voidaankin kysyä, voisiko jossain organisaatioissa tai konteksteissa havaita toisenlaisia tilastollisia yhteyksiä. Esimerkiksi työpaikoissa, joissa etätyö lisäisi teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, voitaisiin odottaa, että etätyö voisi sitä kautta vahvistaa ainakin jonkin verran työn sosiaalisia voimavaroja. Kyseistä yhteyttä etätyön ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä ei löydetty tässä tutkimusaineistossa. Toisaalta havaintomme siitä, että kasvokkainen vuorovaikutus tukee luottamusta ja yhteisöllisyyttä ja se, että sitä on etätyössä vähemmän, ei välttämättä ole organisaatio- tai kontekstispesifi ilmiö. Lisäksi myös väestöä edustavissa tutkimusaineistossa on havaittu etätyön mahdollisesti helpottavan työssä kuormittumista, mutta myös olevan yhteydessä suurempaan eristäytymiseen (Suutala, Kaltiainen & Hakanen, 2024). Lisäksi tulostemme perusteella voidaan ajatella, että organisaatioissa, joissa työtehtävät ovat vahvemmin riippuvaisia toisten työstä, etätyöllä ei ole välttämättä samanlaisia myönteisiä vaikutuksia kuin organisaatioissa, joissa tehdään enemmän itsenäistä työtä. Tutkimusaineistomme vahvuutena puolestaan on se, että tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat eri toimialoilta. Kuitenkin lisää tutkimusta tarvitaan, jotta löydöstemme yleistettävyydestä saadaan lisää tietoa.

4.7 Yhteenveto ja suositukset

Etätyö ei tulostemme perusteella näytä väistämättä johtavan yhteisöllisyyden ja luottamuksen romahtamiseen, vaikka voikin näitä tekijöitä nakertaa vuosien kuluessa. Hyvän puolena on siis se, että työpaikoilla voidaan tehdä paljon, jotta yhteistyö, hyvinvointi, luovuus, uusiutuminen, uuden oppiminen ja yhteisöllisyys säilyvät myös hybridi- ja etätyössä. Tämä on tärkeää, koska näiden tekijöiden varaan rakentuu myös työpaikkojen kestävä menestys.

Hybridi- ja etätyön vaikutukset eivät selvästikään ole mustavalkoisia, vaan niillä voi samanaikaisesti olla myönteisiä ja kielteisiä seurauksia. Vaikutusten arviointia vaikeuttaa monet asiat: ne voivat koskea yksilöä, työryhmää, organisaatiota ja laajemmin yhteiskuntaa. Hankkeemme tulokset kertovat, että etä- ja hybridityön seuraukset todennäköisesti vaihtelevat myös yksilöiden välillä riippuen työn ja muun elämän tilanteista. Varmasti näin on myös esimerkiksi erilaisia tiimejä tarkasteltaessa.

Osa vaikutuksista voi näkyä ennen kaikkea lyhyellä aikavälillä, osa taas pidemmän ajan kuluessa, mistä jo tutkimuksemme viikko- ja puolivuotis seurannat kertoivat. Entä mitkä ovatkaan etä- ja hybridityön seuraukset vaikkapa kymmenen vuoden tähtäimellä yksilöille, työpaikoille, toimialoille ja laajemmin yhteiskunnalle?

Tässä tutkimushankkeessa ja raportissa näkökulma oli yksilöissä. On hyvä huomata, että erilaisia käsityksiä ja toiveita voi olla eri ihmisten välillä kuin myös yksilöillä itsellään. Saman työpaikan ihmisten välillä voi olla eriäviä käsityksiä omasta ja yhteisestä hyvästä työssä ja siitä, miten työn tekemisen paikka näihin vaikuttaa. Myös yksilöillä itsellään voi olla ristiriitaisia kaipuita ja tarpeita esimerkiksi erilaisten psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen suhteen: missä voi kokea riittävää autonomiaa, tuntea yhteenkuuluvuutta ja nauttia pärjäämisestä työssään? Asetanko jonkin tarpeeni muiden edelle vai pyrinkö tasapainoon niiden ja myös laajemmin työyhteisöni ja työpaikkani tarpeiden kanssa?

Nykyinen laajamittainen etä- ja hybridityö ovat edelleen suhteellisen tuoreita asioita pidemmässä katsannossa. Keinot vahvistaa hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työssä kehittyvät kaiken aikaa ja toivomme, että HYMY-hankeemme edistää sitä matkaa suomalaisessa työelämässä unohtamatta myöskään niitä, jotka tekevät kaiken työnsä työpaikalla.

Suosituksia ja pohdintoja etä- ja hybridityön käytäntöjen edistämiseksi:

Työpaikoille (organisaatiotaso)

- **Yhteiset käytännöt:** Työnantajilla on oikeus määritellä työnteon paikka, mutta käytäntöjä tulisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä edistää sitoutumista ja oikeudenmukaista kohtelua. Hyödynnetään koko se viisaus, mitä työorganisaaton eri tasoilla on jo olemassa.
- **Perusteet ja tavoitteet:** Työnantajien on tärkeää kommunikoida hybridityökäytännöistä ja niiden perusteista selkeästi ja tuoda esille koko yhteisön näkökulma ja tavoitteet. On tärkeää keskustella esimerkiksi etätyön lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksista.
- **Vuorovaikutus keskiöön:** Keskustelu tulisi siirtää etätyön määrästä keinoihin, joilla myönteistä vuorovaikutusta voidaan vaalia. Työpaikoilla tulisi keskittyä siihen, miten myönteistä ja riittävää vuorovaikutusta voidaan ylläpitää, ei vain siihen, missä työ tehdään.
- **Joustavuus:** Yhteiset käytännöt ovat tarpeen, mutta yksilölliset erot, työtehtävien vaateet ja tilanteet tulisi huomioida. Joustavat käytännöt tukevat työntekijöiden hyvinvointia.
- **Työpaikalla työskentelyn edistäminen:** Työoloista, työn tekemisen ympäristöstä ja työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan edistää työntekijöiden omaa halua työskennellä työpaikalla.

- **Etätöön signaalit:** Rungas etätöön tekeminen saattaa viestiä työn kuormittavuudesta. Työnantajien tulisi tarkastella etätöön halua mahdollisena merkinä siitä, että työolosuhteita ja kuormittavuutta tulee arvioida ja kehittää.

Lähijohtajille

- **Työroolien ja tavoitteiden kirkastaminen:** Nosta esille keskusteluissa yhteisön tavoitteet ja merkitys sekä se, mitä tekemistä työhömmä kuuluu. Jokaisen työrooliin kuuluu työtehtävien lisäksi myös yhteisön tukeminen: osaamisen jakaminen, toisten auttaminen ja yhteisöllisyyden vaaliminen.
- **Keskustele ja kuuntele:** Keskustele työntekijöiden kanssa heidän halustaan ja esteistään työskennellä etänä tai työpaikalla. Tämä auttaa ymmärtämään yksilöllisiä tarpeita ja kehittämään sopivia käytäntöjä. Luo mahdollisuuksia epävirallisille kahdenkeskisille keskusteluille, jotta voit paremmin ymmärtää tiimisi jäsenten motivaatiota, hyvinvointia ja yhteisöllisyyden tai ulkopuolelle jäämisen kokemuksia.
- **Osallistaminen:** Osallista ryhmää käytäntöjen kehittämiseen ja hyödynnä tiimisi viisautta. Kannusta työntekijöitä ottamaan asioita puheeksi. Lähijohtajan ei tarvitse yksin tietää parhaita käytäntöjä.
- **Yhteinen toiminta:** Järjestä yhteistä toimintaa ja jäsenten kannalta hyödyllisiä toimintatapoja. Työkulttuuri, jossa sosiaalisten suhteiden merkitys ymmärretään ja siitä viestitään esimerkiksi vaalimalla yhteisiä kohtaamisia ja riittävää yhteydenpitoa, rakentaa yhteisöllisyyttä.
- **Oma työhyvinvointi:** On tärkeää huolehtia myös omasta työhyvinvoinnista koska se on jo itsessään tärkeää ja siksi, että voi tukea tiimiään. Lähijohtajiltakaan ei tule vaatia mahdottomia ja johtamistyöhönkin tarvitaan tukea. Pienetkin teot kohti ihmissuuntautuneen johtamisen käytäntöjä ovat tärkeitä ensimmäisiä askeleita.
- **Työyksiäisyyden torjuminen:** Etätö voi lisätä riskiä siitä, että osa työyhteisöstä kokee jäävänsä ulkopuolella. On tärkeää huomioida ja osoittaa kiinnostusta työyhteisön kaikkia jäseniä kohtaan ja ottaa soveltuvasti mukaan yhteisiin tehtäviin.

Tiimeille

- **Yhteisön näkökulma:** Keskustellaan siitä, miten yhdessä edistetään yhteisölle tärkeitä asioita. Mitä tarvitaan yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamiseksi, ja siitä mikä on mahdollista etänä ja tavataanko riittävästi kasvokkain.
- **Vuorovaikutuksen edistäminen:** Pyritään järjestämään työ niin, että työpaikalla tavataan työtovereita. Tämä tekee työpaikalla työskentelystä mielekästä ja edistää

työhyvinvointia ja motivaatiota. Pohditaan, miten myönteistä vuorovaikutusta voidaan ylläpitää myös etänä, teknologiavälitteisesti.

- **Lähityön tarpeiden tunnistaminen:** Määritellään, mitkä työtehtävät vaativat lähityötä ja tiimin jäsenten kohtaamista. Näin voi olla erityisesti tehtävissä, joissa työt ovat toisistaan riippuvaisia. Sopivin työskentelypaikka voi riippua myös työvaiheesta, esimerkiksi uuden ideoiminen tai muu luova työ yhdessä.

Yksilölle

- **Työn tarpeet:** Pohdi miten työskentelypaikka ja tapasi olla yhteydessä (sähköposti, virtuaalinen kokous, kasvokkainen tapaaminen) edistävät tiettyssä työtehtävässä suoriutumista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista eri ajankohtina ja valitse sen mukaan.
- **Yhteinen näkökulma:** Huomioi työskentelypaikkaa valitessasi myös yhteisön näkökulma. Mieti, miten etätyösi vaikuttaa muihin ja työyhteisön tavoitteisiin. Esimerkiksi uusien työntekijöiden ja kokeneiden tarpeet ja toiveet voivat olla erilaisia kuin konkareilla.
- **Kirkasta etätyön syyt:** Pohdi, mitkä tekijät vaikuttavat työntekemisen paikan valintaasi. Jos jätät etätöihin siksi, että työsi on liian kuormittavaa tai siitä puuttuu voimavaroja, keskustele esihenkilösi kanssa.
- **Riskien tunnistaminen:** Etätyömahdollisuus tarjoaa paljon hyvää. Huomioi samalla runsaan etätyön riskit. Kasvokkaisen ja myönteisen vuorovaikutuksen puute voivat ajan mittaan nakertaa yhteenkuuluvuuden kokemustasi, oppimistasi ja työhyvinvointiasi.
- **Työtoverisuhteiden rakentaminen:** Vaali epävirallista vuorovaikutusta ja luottamuksellisia suhteita. Voit järjestää tapaamisia, keskustella epävirallisista asioista, tarjota tukea, kysyä kuulumisia ja antaa myönteistä palautetta.

Lähteet

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3-23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Gillespie, N. (2012). Measuring Trust in Organizational Contexts: An Overview of Survey-based Measures. Teoksessa F. Lyon, G. Möllering, & M. N. K. Saunders (toim.), *Handbook of Research Methods on Trust* (pp. 175-188). Edward Elgar Publishing.
- Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2021). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795-830. <https://doi.org/10.1037/apl0000941>
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2022). *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-050-8>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Bakker, A. B. (2014). Crossover of Exhaustion between Dentists and Dental Nurses. *Stress and Health*, 30(2), 110-121. <https://doi.org/10.1002/smi.2498>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Jetten, J., Haslam, C., & Haslam, S. A. (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Psychology Press.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Kaltiainen, J., Virtanen, A., & Hakanen, J. J. (2024). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. *Human Relations*, 77(1), 53-80. <https://doi.org/10.1177/00187267221125374>
- Kossen, C., & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 213-237. <https://doi.org/10.1177/23970022221083695>

- Leach, C. W., Van Zomeren, M., Zebl, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144-165.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.144>
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct Validity of the Need to Belong Scale: Mapping the Nomological Network. *Journal of Personality Assessment*, 95(6), 610-624.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2013.819511>
- Malone, G. P., Pillow, D. R., & Osman, A. (2012). The General Belongingness Scale (GBS): Assessing achieved belongingness. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 311-316. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.027>
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress, & Coping*, 26(5), 508-525.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>
- Rohrer, J., M. (2018). Thinking Clearly About Correlations and Causation: Graphical Causal Models for Observational Data. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(1), 27-42. <https://doi.org/10.1177/2515245917745629>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/24/9495>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J. J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sorsa, T., Kuokkanen, S., Lehtonen, N., & Berg, V. (2025). *Tahdotko? Suomalaisten parisuhteet, sinkkuus ja seksielämä. Perhebarometri 2024*. Väestöntutkimuslaitos, Katsauksia E59/2025.

- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001-1024.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303-335.
<https://doi.org/10.1177/1088868316656701>
- Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). *Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä*. Työterveyslaitos. Haettu 3.9.2025: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-03/miten-suomi-voi-tuloskooste-02102024.pdf>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Teoksessa H. Tajfel (toim.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). Academic Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY) - tutkimushanke tarkastelee etä- ja hybridityön vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Tutkimus tarjoaa keinoja työn sosiaalisten voimavarojen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Tutkimushavainnot kertovat myös siitä, mitä tapahtuu, kun etätyön määrä ei vastaa toivottua ja mitkä tekijät saavat etätyöntekijät toimimaan työskentelyä myös työpaikalla.

Tulostemme perusteella etätyön määrään keskittymisen sijaan työpaikoilla olisi tärkeää keskustella riittävästä ja myönteisestä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jota etätyö näyttää haastavan. Etätyön mahdolliset vaikutukset eivät myöskään ole mustavalkoisia. Etätyöllä on myönteiset ja kielteiset puolensa ja nämä vaikutukset voivat vaihdella ryhmistä ja työtehtävistä toisiin. Työn tekemisen paikasta riippumatta työpaikoilla voidaan tehdä paljon hyvinvoinnin, uudistumisen ja kestäväen suoriutumisen edistämiseksi, niin hybridi- kuin etätyössäkin.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-228-1 (PDF)

