



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Virpi Hämäläinen

**Etätyölinjausten yhteys etäjohtamiseen
esihenkilöiden kokemana**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Virpi Hämäläinen		
Tutkielman nimi:	Etätyölinjausten yhteys etäjohtamiseen esihenkilöiden kokemana		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Etä- ja hybridityön yleistyminen haastaa perinteistä johtamista. Organisaatiot pohtivat etätyölinjauksia ja niiden vaikutuksia johtamiseen ja työn organisointiin. Etätyölinjausten vaikutusta etäjohtamiseen on esihenkilöiden näkökulmasta tutkittu toistaiseksi vähän. Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöiden kokemuksissa etäjohtamisesta. Lisäksi tarkastellaan, millaisia mahdollisuuksia, haasteita ja kehittämistarpeita esihenkilöt liittävät etäjohtamiseen.

Tutkimus kohdistuu suomalaiseen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavaan organisaatioon, jossa etä- ja hybridityökäytänteet ovat vakiintuneet. Organisaatio muodostuu viidestä yhtiöstä, joiden etätyölinjaukset poikkeavat toisistaan. Aineisto on kerätty teemahaastattelemalla kohdeorganisaation 21 esihenkilöä, jotka edustivat kaikkia kohdeorganisaation yhtiöitä. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalysillä abduktiivista otetta hyödyntäen. Tuloksia on tulkittu HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen avulla.

Tulosten perusteella etäjohtamisen kokemuksiin vaikuttavat ennen kaikkea etätyölinjausten selkeys, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys, ei pelkästään etätyön määrä. Selkeät ja johdonmukaiset etätyölinjaukset tukevat esihenkilöiden kokemusta johtamisen tasapuolisuudesta, ennakoitavuudesta ja arjen sujuvuudesta. Tulokset osoittavat lisäksi, että luottamus on etäjohtamisen keskeinen perusta. Esihenkilökokemusten perusteella etätyölinjaukset vaikuttavat etäjohtamisen keskeisiin teemoihin, kuten vuorovaikutukseen, hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Samalla tulokset korostavat tarvetta säilyttää etätyölinjausten riittävä joustavuus, jotta niitä voidaan sovittaa tiimi- ja tilannekohtaisiin tarpeisiin. Tutkimus tarkentaa aiempaa keskustelua osoittamalla, että etäjohtamisen toimivuus selittyy sillä, miten etätyölinjaukset näyttäytyvät käytännön johtamistyössä.

Tutkimustulokset eivät osoita, että jokin etätyölinjaus olisi parempi kuin toinen. Keskeistä on ymmärtää etätyölinjausten rooli johtamisessa ja sovittaa ne organisaation eri yksiköiden tarpeisiin. Tutkimustulosten mukaan etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen välittyy esihenkilöiden tulkintojen ja soveltamisen kautta. Organisaatioiden on siksi tärkeää kiinnittää huomiota etätyölinjausten selkeyteen, johdonmukaisuuteen ja käytännön sovellettavuuteen. Tämä korostaa tarvetta kehittää etätyölinjausten ohella myös niitä johtamiskäytäntöjä ja tukirakenteita, joiden varassa linjauksia sovelletaan arjessa. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä vertailla etätyölinjauksiin liittyviä kokemuseroja työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi tarvitaan pitkittäistutkimusta etätyölinjausten muutosten vaikutuksista esihenkilöiden johtamiskokemuksiin.

AVAINSANAT: etäjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, etätyö, hybridityö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	8
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2	Henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutus etäjohtamiseen	11
2.1	Teoreettinen viitekehys: HRM-järjestelmän vahvuus	11
2.2	Etätyölinjaukset strategisena ohjauksena etäjohtamisessa	13
2.3	Etätyölinjausten vahvuudet etäjohtamisen näkökulmasta	15
2.4	Esihenkilöiden rooli etätyölinjausten toteuttajina	16
2.5	Etätyölinjausten kuormitus esihenkilöille	17
2.6	Etä- ja hybridityölinjausten keskeiset piirteet	18
2.7	Etätyölinjausten muutosten mahdolliset vaikutukset	19
3	Etä- ja hybridityön johtaminen	22
3.1	Etä- ja hybridityön johtamisosaamisen yleiset vaatimukset	22
3.1.1	Työn joustavuus etäjohtamisessa	24
3.1.2	Kyky johtaa omaa työtään	25
3.1.3	Luottamuksen rooli	26
3.2	Viestintä ja vuorovaikutussuhteet etäjohtamisen kivijalkana	27
3.3	Esihenkilö tukemassa työntekijöiden työhyvinvointia	29
3.4	Osaamisen johtaminen ja oppimisen tukeminen hybridityössä	31
4	Tutkimuksen menetelmät	33
4.1	Tutkimuksen kohde	34
4.2	Aineiston keruu	35
4.3	Tutkimusmenetelmät	38
4.4	Aineiston analysointi	39
5	Empiiristen tutkimustulosten esittely	44
5.1	Etätyölinjaukset esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksissa	44
5.1.1	Luottamus	47

5.1.2	Viestintä ja vuorovaikutus	49
5.1.3	Osaamisen kehittäminen	52
5.1.4	Hyvinvointi	54
5.2	Tunnistettuja etäjohtamisen ja etätyölinjausten kehittämisenäkökulmia	56
5.3	Yhteenveto vastaajaryhmien välisistä kokemuseroista	61
6	Keskustelu	63
6.1	Keskeisten tulosten tulkinta suhteessa tutkimuskysymyksiin	63
6.2	Etätyölinjausten merkitys etäjohtamiselle HRM-järjestelmän vahvuus - viitekehyksen kautta	65
6.3	Etäjohtamisen keskeiset teemat suhteessa aiempaan tutkimukseen	67
6.4	Esihenkilöiden rooli linjausten tulkitsijoina ja toteuttajina	72
7	Johtopäätökset	75
7.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	75
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	76
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	79
7.4	Käytännön johtopäätökset organisaatioille	81
	Lähteet	83
	Liitteet	93
	Liite 1. Osallistumiskutsu tutkimukseen	93
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	95
	Liite 3. Tutkimuskirjallisuuden keskeiset lähteet aihepiireittäin	96
	Liite 4. Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyössä	98

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys mukailien HRM-järjestelmän vahvuus - viitekehystä.	13
Kuvio 2. Aineistolähtöinen sisällönanalyysiprosessi.	40
Kuvio 3. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajaryhmien keskeisiä kokemuseroja etäjohtamisesta ja etätyölinjauksista.	62

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielman rakenne.	8
Taulukko 2. Kohdeorganisaation rakenne ja henkilöstömäärät.	34
Taulukko 3. Tutkimusosallistujien määrä.	36
Taulukko 4. Esimerkki tutkimusaineiston luokittelusta.	41

1 Johdanto

Etä- ja hybridityön määrä on kasvanut merkittävästi vuonna 2020 alkaneen koronapandemian jälkeen (Gratton, 2021; Kuisma & Sauri, 2021, s. 9; Mäkinie mi & Mäkikangas, 2023). Etä- ja hybridityön yleistyminen haastaa perinteistä johtamista, sillä työn digitaalisuuden lisääntyminen muuttaa työn organisointia, johtamista ja esihenkilöalaissuhdetta (Bravo-Duarte ja muut, 2025). Kansainvälisten tutkimusten mukaan etä- ja hybridityömäärien ennustetaan pysyvän korkeina myös tulevaisuudessa (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Työn monimuotoisuus edellyttää johtamisen muutosta ja itseohjautuvuuden vahvempaa tukemista (Kirchner ja muut, 2021).

Pandemian levitessä organisaatiot laativat nopeasti etä- ja hybridityön pelisääntöjä, jotta organisaatioiden liiketoiminta saatiin turvattua poikkeustilanteesta huolimatta. Etä- ja hybridityön lisääntyttä työ tekemisestä on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tullut paikkariippumatonta ja aiempaa joustavampaa (Contreras ja muut, 2020). Tästä syystä etätyön johtamiseen tai sen johtamisen haasteisiin on organisaatioissa kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota (Koponen ja muut, 2025; Hussain ja muut, 2025). Useat organisaatiot ovat tehneet muutoksia etätyölinjauksiinsa myös Suomessa. Yksi esimerkki etätyölinjausten muutoksista on Valtionhallinnon uudet suositukset etätyöstä (Valtiovarainministeriö, 2025). Valtionhallinnon tavoin yhä useammassa organisaatiossa mietitään etätyöperiaatteita ja etätyön vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin (Mäkinie mi & Mäkikangas, 2023).

Edellä kuvattujen muutosten perusteella etä- ja hybridityön johtaminen on noussut erääksi työelämän keskeiseksi kehityskohteeksi. Tehokkaan etäjohtamisen on kuvattu olevan jopa mahdollisuus niille organisaatioille, jotka hyödyntävät etäjohtajuutta tehokkaasti (Contreras ja muut, 2020). Tutkimuskirjallisuudessa on havaittavissa tutkimusaukkoja, koska etä- ja hybridityötä on tutkittu runsaasti vain työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Esihenkilön kokemia johtamishaasteita suhteessa organisaation etätyölinjauksiin on tarkasteltu vain vähän (Kirchner ja muut, 2021; Mäkinie mi & Mäkikangas, 2023; Ebojoh & Högberg, 2024).

Organisaatioiden etätyötä koskevat henkilöstölinjaukset ovat merkittävä osa hybridityön johtamista. Esihenkilön rooli etä- ja hybridityön johtamisessa on keskeinen (Bos-Nehles & Meijerink, 2018), ja organisaation etätyölinjaukset ohjaavat esihenkilöiden johtamistoimintaa. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska etätyölinjausten merkitystä hybridityön johtamiselle on toistaiseksi tutkittu vähän, vaikka aihe on tärkeä. Tämä tutkielma täydentää aiempaa tutkimusta tarkastelemalla vähän tutkittua aihetta esihenkilöiden näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation etätyötä koskevat linjaukset näyttäytyvät esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksissa. Osatavoitteena on tunnistaa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilöt kokevat etätyön johtamisessa suhteessa etätyölinjauksiin. Tutkimus pyrkii lisäksi jäsentämään, millaisia kehittämisenäkökulmia etäjohtamisen käytäntöihin tai etätyölinjauksiin tutkimusaineiston perusteella tunnistetaan.

Edellä kuvatusta tutkimuksen tavoitteesta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisina organisaation etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksissa?
 - a. Millaisia etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilöt kokevat organisaation etätyölinjausten yhteydessä?
 - b. Millaisia etäjohtamisen käytäntöihin ja etätyölinjauksiin liittyviä kehittämisenäkökulmia aineiston perusteella tunnistetaan?

Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että tutkimuksessa tunnistetaan, miten etätyölinjaukset näkyvät etäjohtamisen kokemuksissa. Tutkimuksen tarkoitus on lisäksi tunnistaa ja jäsentää keskeiset tekijät, jotka selittävät esihenkilöiden tunnistamia mahdollisuuksia ja haasteita sekä kehittämisenäkökulmia etä- ja hybridityön johtamisessa.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa tarkentamalla aiempaa keskustelua osoittamalla, miten linjaukset näkyvät johtamistyön arjessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta (ks. taulukko 1). Tutkimuskirjallisuus jakautuu kahteen teoriakokonaisuuteen (ks. liite 3). Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset. Toisessa luvussa esitellään aikaisempia tutkimustuloksia henkilöstölinjausten vaikutuksista etäjohtamiseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan etä- ja hybridityön johtamisosaamista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ja muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmät, aineiston keruu ja analysointitavat. Viides luku esittelee tutkimuksen empiiriset tulokset ja kuudennessa luvussa vertaillaan tutkimustuloksia aiempaan kirjallisuuteen. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset sekä esitetään jatkotutkimusaiheet.

Taulukko 1. Tutkielman rakenne.

Tutkielman osa	Luvun aihe	Luvun keskeinen sisältö
Luku 1	Johdanto	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite, rajaukset ja rakenne
Luku 2	Henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutus etäjohtamiseen	Henkilöstölinjausten merkitys ja vaikutus esihenkilöiden etäjohtamisessa
Luku 3	Etä- ja hybridityön johtaminen	Etä- ja hybridityön johtamisen keskeiset piirteet
Luku 4	Tutkimuksen menetelmät	Kuvaus tutkimusaineiston keruusta, tutkimusmenetelmistä ja aineiston analysoinnista
Luku 5	Empiiristen tutkimustulosten esittely	Tutkimuksen empiiriset tulokset
Luku 6	Keskustelu	Tutkimustulosten tulkinta suhteessa aiempaan tutkimukseen
Luku 7	Johtopäätökset	Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkimus rajautuu käsittelemään esihenkilöiden kokemuksia etätyölinjauksista. Empiirinen tutkimus rajataan koskemaan suomalaista kohdeorganisaatiota, jossa on vakiintuneet tavat etä- ja hybridityöskentelylle. Tutkimus rajataan koskemaan tätä organisaatiota, koska tutkija työskentelee organisaatiossa ja hänellä on pääsy tutkimuksen kannalta olennaiseen organisaatiota koskevaan dataan ja tietoon. Tutkielmassa henkilöstölinjaukset rajataan koskemaan ainoastaan organisaation etä- ja hybridityötä koskevia etätyölinjauksia ja ohjeita. Tutkimuksessa ei tehdä vertailua muiden organisaatioiden tai toimialojen välillä, eikä tulosten perusteella toteuteta kansainvälistä vertailua eri maiden kesken. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetä yleisiä etätyön kokemuksia tai etätyön vaikutuksia työntekijöihin.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa *etätyöllä* tarkoitetaan sellaista työtä, jota tehdään työnantajan varsinaisen työpaikan ulkopuolella (Lamponen, 2023, s. 209). *Hybridityöksi* kutsutaan mitä tahansa työjärjestelyä, jota tehdään joustavasti osittain lähityönä työnantajan tiloissa ja osittain työntekijän itsensä määräämässä paikassa digitaalisia työkaluja hyödyntäen (Lamponen, 2023, s. 209; Vartiainen & Vanharanta, 2023). Työnantajan osoittamassa varsinaisessa työntekopaikassa tehtyä työtä kutsutaan *läsnä- tai lähityöksi* (Vartiainen & Vanharanta, 2023).

Etäjohtamisella tarkoitetaan etä- ja hybridityön johtamista. Etäjohtamisen tunnuspiirteitä ovat hajautetun organisaation tai virtuaalitiimien johtaminen, erilaisten viestintäteknologioiden hyödyntäminen johtamistyössä sekä digitaalisen viestinnän hallinta; tähän tarvitaan etäjohtamisosaamista ja vuorovaikutustaitoja (Koponen ja muut, 2025, s. 38–41; Salin & Koponen, 2023). Etäjohtaminen näyttäytyy sellaisena johtamisena, joka rakentuu selkeiden ja inhimillisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen varaan (Van Wart ja muut, 2019).

Henkilöstöhallinnon käytänteillä tarkoitetaan yläkäsitteenä sellaisia konkreettisia henkilöstöjohtamisen toimia, ohjeita ja periaatteita, jotka ohjaavat yksilö- ja organisaatiotason toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Beijer ja muut, 2021). *Henkilöstölinjauksilla* tarkoitetaan toimintaprosesseja, joilla ohjataan henkilöstön toimintaa ja vaikutetaan organisaation tulokseen (Beijer ja muut, 2021). Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstöhallinnon käytänteitä etätyölinjausten ja niiden soveltamisen kautta.

Etätyölinjauksilla tarkoitetaan yhteisiä linjauksia ja pelisääntöjä etätyön määrästä, toimintaohjeita tulkinnanvaraisuuden vähentämiseksi ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen kasvattamiseksi (Bowen & Ostroff, 2004). Tutkielmassa etätyölinjauksilla tarkoitetaan niitä henkilöstöhallinnon linjauksia, jotka koskevat etätyön tekemistä.

2 Henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutus etäjohtamiseen

Aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että etäjohtamisen haasteet eivät synny vain esihenkilöstä ja teknologiasta, vaan myös henkilöstökäytänteiden toimivuudesta ja johdonmukaisuudesta (Bowen & Ostroff, 2004; Fu ja muut, 2020). Henkilöstöhallinnon käytänteiden roolia selvennetään tarkastelemalla etätyölinjausten strategista roolia sekä esihenkilöiden roolia näiden linjausten toteuttajana. Näin luodaan parempi ymmärrys etätyölinjausten ja esihenkilötyön välisestä keskinäisestä yhteydestä.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä teoreettista viitekehystä, etätyölinjausten strategista merkitystä, esihenkilöiden toteuttajaroolia sekä linjauksiin liittyviä keskeisiä piirteitä etäjohtamisen näkökulmasta.

2.1 Teoreettinen viitekehys: HRM-järjestelmän vahvuus

Tutkielman teoreettisena viitekehystenä käytetään Bowenin ja Ostroffin (2004) esittämää HRM-järjestelmän vahvuus -teoriaa (HRM system strength), jonka mukaan henkilöstöhallinnon linjausten vaikutus ei synny ainoastaan henkilöstökäytänteiden sisällöstä, vaan siitä, kuinka vahvana henkilöstöhallinnon käytänteet välittyvät organisaatiolle. Vahva henkilöstöhallinto ja henkilöstöhallinnon linjaukset luovat yhteistä ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa odotetaan, miten tulee toimia ja millaisiin periaatteisiin toiminta perustuu (Bowen & Ostroff, 2004).

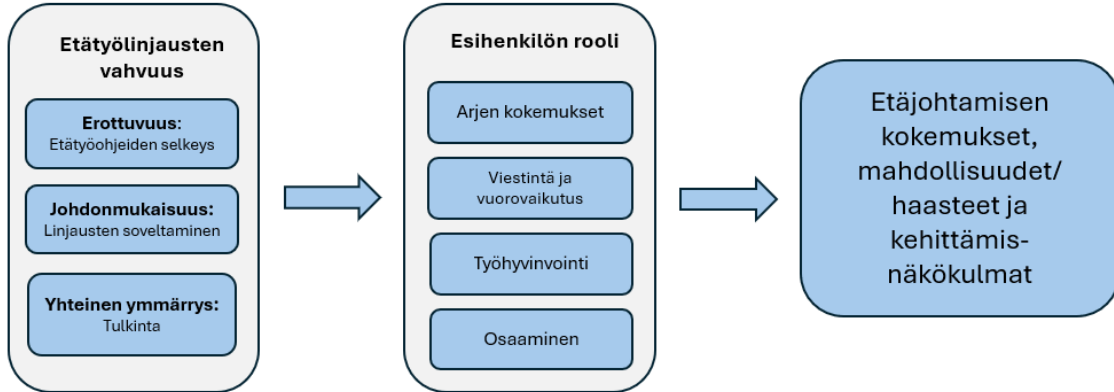
Bowen ja Ostroff (2004) erittelevät HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksessään henkilöstöhallinnon vahvuutta kolmen toisiinsa kytkeytyvän ulottuvuuden kautta: erottuvuus (distinctiveness), johdonmukaisuus (consistency) ja yhteinen ymmärrys (consensus). Erottuvuudella viitataan siihen, että linjaukset ovat näkyviä, selkeitä ja ymmärrettäviä sekä koetaan organisaatiossa merkityksellisiksi. Johdonmukaisuus tarkoittaa, että linjaukset ja niitä koskeva viestintä ovat ajallisesti ja toiminnallisesti yhdenmukaisia ja ennustettavia. Yhteinen ymmärrys puolestaan viittaa siihen, että

organisaation toimijoilla on jaettu yhteinen käsitys linjausten tarkoituksesta ja soveltamisesta sekä siitä, että linjaukset koetaan riittävän oikeudenmukaisiksi ja hyväksyttäviksi (Bowen & Ostroff, 2004). Etätyölinjausten erottuvuus voi näkyä esimerkiksi siinä, että etätyölinjaukset on dokumentoitu selkeästi ja niistä viestitään säännöllisesti. Johdonmukaisuus puolestaan voi ilmetä siten, että etätyölinjauksia sovelletaan eri tiimeissä samalla tavalla ja niiden perusteet pysyvät ennakoitavina. Yhteinen ymmärrys voi näkyä siinä, että esihenkilöillä ja työntekijöillä on yhteinen käsitys etätyölinjausten tarkoituksesta, kuten yhteistyön, oppimisen tai tasapuolisuuden tukemisesta.

Bowenin ja Ostroffin (2004) HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehys tarjoaa edelleen käyttökelpoisen perustan etätyölinjausten tarkasteluun, mutta tuoreempi tutkimus osoittaa, että etä- ja hybridityön kontekstissa henkilöstökäytänteiden vaikutukset välittyvät erityisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemusten, digitaalisen vuorovaikutuksen, luottamuksen sekä hyvinvoinnin kautta (Bravo-Duarte ja muut, 2025; Heffernan ja muut, 2022; Stempel & Dettmers, 2025). Vastaavasti Presbitero ja muut (2022) tarkastelevat työntekijöiden käsityksiä HRM-järjestelmän vahvuudesta ja osoittavat, että koettu vahvuus on yhteydessä työntekijän haluun sitoutua ja pysyä organisaatiossa. Presbiteron ja muiden (2022) tutkimus osoittaa, että henkilöstöhallinnon käytännöt eivät vaikuta automaattisesti, vaan vasta, kun ne kommunikoidaan selkeästi, ymmärretään samalla tavalla ja ne sopivat organisaation toimintaympäristöön.

Tässä tutkielmassa HRM-järjestelmän vahvuus -teoriaa sovelletaan etätyölinjausten tarkasteluun. Viestintä, luottamus, työhyvinvointi sekä osaamisen johtaminen muodostavat ne keskeiset etäjohtamisen osa-alueet, joissa etätyölinjausten vaikutukset konkretisoituvat arjessa. Viitekehys auttaa jäsentämään, miten etätyölinjaukset voivat tukea tai vaikeuttaa esihenkilöiden johtamistyötä ja millaisia vaikutuksia niillä on etäjohtamisen kokemuksiin (ks. kuvio 1). Kuvio 1 havainnollistaa, että etätyölinjaukset

eivät vaikuta etäjohtamiseen suoraan, vaan niiden vaikutus välittyy esihenkilöiden tulkintojen ja käytännön soveltamisen kautta.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys mukailien HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehystä (Bowen & Ostroff, 2004).

2.2 Etätyölinjaukset strategisena ohjauksena etäjohtamisessa

Jo aiemmin kirjallisuudessa on todettu, että henkilöstöhallinnon rooli on kehittynyt operatiivisesta toimijasta kohti strategista kumppanuutta, mutta tästä huolimatta henkilöstöhallinnon vaikuttavuudessa koetaan olevan puutteita (Ulrich & Dulebohn, 2015). Tutkijat ovat havainneet, että henkilöstöhallinnon keskeinen haaste on tukea johtamista ja työn muutosta sekä osoittaa henkilöstöhallinnon selkeä yhteys liiketoiminnan tavoitteisiin (Ulrich & Dulebohn, 2015). Janssonin (2025) tuore väitöskirja vahvistaa näkemystä, että henkilöstölinjausten tulee tukea organisaation toimintaympäristöä ja tarpeita myös etä- ja hybridityössä.

Bowenin ja Ostroffin (2004) viitekehysten mukaan henkilöstölinjausten olemassaolo ei riitä, vaan ratkaisevaa on se, miten työntekijät ne kokevat ja tulkitsevat. Heffernan ja muiden (2022) samaa viitekehystä hyödyntävä tutkimus tuo esille, etteivät henkilöstölinjaukset vaikuta ainoastaan organisaation suorituskykyyn, vaan myös työntekijöiden hyvinvointiin. Heffernan ja muiden (2022) tutkimustulokset korostavat henkilöstölinjausten johdonmukaista, erottuvaa ja yhteiseen ymmärrykseen perustuvaa

viestiä. Selkeät ja johdonmukaiset henkilöstölinjaukset myös vähentävät epäselvyyksiä ja lisäävät luottamusta (Díaz-Fernández ja muut, 2023). Etätyölinjaukset nähdään toiminnan strategisen ohjauksen työkaluina, koska ne konkretisoivat organisaation tavoitteita ja periaatteita esihenkilöiden päivittäiseen johtamistyöhön.

Díaz-Fernández ja muut (2023) vertailevat tutkimuksessaan henkilöstöjohtajien ja työntekijöiden edustajien näkökulmia henkilöstöhallinnon linjausten selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Heidän tutkimustuloksensa nostavat esille, että pelkästään hyvä henkilöstöhallinto ei riitä, vaan myös työntekijöiden kokemuksen henkilöstöhallinnosta tulee olla hyvä. Nämä tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että työntekijöiden kuunteleminen vahvistaa organisaation keskinäistä luottamusta ja sitoutumista (Díaz-Fernández ja muut, 2023). Tästä syystä henkilöstöhallinnon ja etätyölinjausten merkitys johtamiselle on keskeinen.

Koronapandemian jälkeen tehdyn tutkimuskirjallisuuskatsauksen perusteella etä- ja hybridityön vaikutukset syntyvät organisaatiotason linjauksista, johtamismalleista ja esihenkilötyöstä (McPhail ja muut, 2024). Beijer ja muut (2021) ovat tutkineet henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksia henkilöstöön. He ovat havainneet, että jo henkilöstöhallinnon käytäntöjen mittareissa oli erityispiirteitä ja usein myös läpinäkyvyyden puutteita. Aiempi tarkastelu on painottunut henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksiin työntekijöiden näkökulmasta, joten aiemman kirjallisuuden näkökulmasta on perusteltua keskittyä tässä tutkimuksessa arvioimaan etätyölinjausten vaikutuksia esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksiin.

Kun työ on paikkariippumatonta ja vuorovaikutus tapahtuu pitkälti digitaalisten viestintäkanavien kautta, henkilöstölinjausten tehtävänä on ohjata esihenkilöä etäjohtamisen käytännön toteuttamisessa niin, että johtaminen tapahtuu tasapuolisena ja tukee samalla organisaation tavoitteita (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Yhteenvetona voidaan todeta näiden aiempien tutkimusten osoittavan, että henkilöstöhallinnon

käytänteiden strateginen rooli on tukea esihenkilöä etätyölinjausten toteuttajana, koska esihenkilöt toimivat rajapinnassa koko työyhteisölle.

2.3 Etätyölinjausten vahvuudet etäjohtamisen näkökulmasta

Etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen voidaan käsittää ennen kaikkea johtamisen ohjauksen näkökulmasta. Etätyölinjaukset luovat yhteisen perustan sille, miten etätyötä tehdään, mitä etätyöstä sovitaan ja millä periaatteilla arjen tilanteita tulkitaan. Tämä näkyy käytännössä siinä, että esihenkilö pystyy tukeutumaan linjauksiin, kun hän perustelee ratkaisuja, ylläpitää tasapuolisuutta ja rakentaa ennakoitavuutta tiimin arjessa (Bowen & Ostroff, 2004). Etäjohtamisessa etätyölinjausten merkitys korostuu, koska työn organisointi, vuorovaikutus ja suorituksen seuranta rakentuvat pitkälti sovittujen pelisääntöjen varaan eikä satunnaisille, fyysisessä työympäristössä syntyville kohtaamisille (Heffernan ja muut, 2022; Díaz-Fernández ja muut, 2023).

Etätyölinjausten vahvuus syntyy siitä, miten linjauksia sovelletaan ja miten ne vakiintuvat osaksi arjen toimintaa. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa linjausten toimeenpanijoina, jolloin heidän tulkintansa ja toimintatapansa vaikuttavat siihen, kuinka johdonmukaisina linjaukset näyttäytyvät työntekijöille (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Jos linjauksissa on tulkinnanvaraa tai jos soveltaminen vaihtelee, esihenkilötyöhön voi muodostua kuormittava jännite johdonmukaisuuden ja tilannekohtaisen jouston välillä (Fu ja muut, 2020).

Suomalaisten tutkijoiden havainnot tukevat ajatusta, että yhteiset toimintasäännöt voivat helpottaa etäjohtamisen arkea, kun taas rakenteiden ja ohjeiden puute voi lisätä kuormitusta ja epäselvyyksiä (Terkamo-Moisio ja muut, 2023). Näiden tutkimusten valossa voidaan päätellä, että etätyölinjausten selkeys ja vahvuus muodostavat keskeisen taustan esihenkilöiden roolille linjausten toteuttajina. Seuraavaksi tarkastellaan esihenkilöiden roolia etätyölinjausten toimeenpanijoina ja tulkitsijoina.

2.4 Esihenkilöiden rooli etätyölinjausten toteuttajina

Kurdi-Nakhra ja Pak (2023) lähestyvät tutkimuksessaan henkilöstökäytänteiden vaikutusta esihenkilöiden näkökulmasta. Heidän käsitystensä mukaan organisaation toimintaympäristöön sopivien joustavien HR-käytänteiden kehittäminen voi parantaa henkilöstöhallinnon toteutusta. He korostavat päätelmissään, että yksikön päälliköiden osallistumisen lisääminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstökäytänteiden ja operatiivisten vaatimusten yhteensovittamiseen (Kurdi-Nakhra & Pak, 2023).

Esihenkilöt johtavat organisaation suoriutumista osana operatiivisen toiminnan johtamista. Aiempien tutkimusten perusteella henkilöstölinjausten vaikutukset organisaation suorituskykyyn välittyvät työntekijöiden kokemusten, käyttäytymisen ja strategisen joustavuuden kautta (Katou, 2017; Meijerink ja muut, 2021; Wang, Y. ja muut, 2021). Tämä korostaa myös etätyölinjausten käytännön toteutuksen merkitystä osana esihenkilön suoriutumisen johtamista.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, esihenkilöiden rooli etätyölinjausten ja arjen yhdistäjänä on keskeinen. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan kaventaa henkilöstöhallinnon linjausten ja todellisen toiminnan välistä eroa aktiivisena tulkitsijana ja soveltajana (Lee ja muut, 2020). Leen ja muiden (2020) mukaan esihenkilöitä rajoittaa heidän oma roolinsa organisaation hierarkiassa. Tästä huolimatta esihenkilöt voivat hallita organisaation vaatimuksia harkintakykyään hyödyntäen. Leen ja muiden (2020) tutkimuksessa esihenkilöiden tunnistetaan olevan roolissa, jossa heillä on mahdollisuus myös muokata työntekijöiden kokemuksia. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet heijastuvat myös siihen, miten he itse kokevat etätyölinjaukset.

Ennen koronapandemiaa kerätty tutkimusaineisto esittää, että organisaatiossa tarvitaan etäjohtamista tukevia rakenteita (Terkamo-Moisio ja muut, 2023). Ero tässä luvussa aiemmin mainittuihin tutkimustuloksiin voi selittyä sillä, että Terkamo-Moision ja muiden (2023) tutkimukseen osallistuneet kokevat etäjohtamisen luontevaksi ja

kasvokkain johtamisen kanssa samanarvoiseksi toiminnaksi. On kuitenkin otettava huomioon, että kyseinen tutkimusaineisto on kerätty ennen koronapandemiaa, mikä on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin verrattuna viimeaikaisiin tutkimuksiin, joiden aineisto on kerätty koronapandemian aikana tai sen jälkeen.

Terkamo-Moision ja muiden (2023) tutkimustulokset osoittavat toimintasääntöjen tukevan etäjohtamisessa ja tuovan helpotusta esihenkilön arkeen. Terkamo-Moision ja muiden (2023) suomalaistutkimuksen tulokset eroavat osittain Leen ja muiden (2020) kansainvälisistä tutkimustuloksista. Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeistä on aiemmasta kirjallisuudesta erityisesti ymmärtää se, että esihenkilöillä on tärkeä rooli etätyölinjausten toteuttajina.

2.5 Etätyölinjausten kuormitus esihenkilöille

Siinä missä aiemmat tutkimukset ovat korostaneet joustavuutta (Jansson & Mäkelä, 2025) ja esihenkilöiden vaikuttamismahdollisuuksia organisaation henkilöstökäytänteiden johtamisessa (Kurdi-Nakhra & Pak, 2023), Fu ja muiden (2020) tutkimus tuo esille HR-käytänteiden johdonmukaisuuden hyödyntämisen ja yksilöllisen reagoinnin tarpeen esihenkilötyön arjessa. Esihenkilöiden johdonmukainen toiminta ja sovittujen organisaation henkilöstöhallinnon käytänteiden noudattaminen lisäävät työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusta ja työmotivaatiota (Fu ja muut, 2020). Esihenkilöiden johtamistyö henkilöstölinjausten pohjalta on kuitenkin kuormittavaa ja saattaa tuoda ristiriitaisiakin vaatimuksia esihenkilöiden työhön (Fu ja muut, 2020).

Fu ja muut (2020) osoittavat, että henkilöstöhallinnon käytänteiden toteuttaminen asettaa esihenkilöt vaikeaan tilanteeseen, koska heidän on samanaikaisesti varmistettava toiminnan johdonmukaisuus ja yksilöllinen joustavuus. Kurdi-Nakhran ja Pakin (2023) laadullinen analyysi puolestaan täydentää aihetta näkökulmalla siitä, että tasapainottelu näiden välillä tapahtuu tyyppillisesti valtasuhteiden ja ristiriitaisten odotusten kontekstissa. Tämä luonnollisesti lisää esihenkilötyön kuormittavuutta.

Hurmekosken ja muiden (2023) suomalainen tutkimus kuitenkin korostaa tarvetta luoda organisaatioille yhtenäiset käytännöt ja ohjeet etäjohtajuudelle. Näiden tutkimustulosten välillä on tunnistettavissa pieniä eroja, mikä viittaa siihen, että esihenkilöt joutuvat etäjohtamisessa tasapainottelemaan yhtenäisten käytäntöjen ja yksilöllisten tilanteiden huomioon ottamisen välillä. Tämä voi ilmetä myös ristiriitaisina vaatimuksina ja kuormituksena (Fu ja muut, 2020).

Tutkimukset osoittavat, että etätyötä koskevien linjausten ja rakenteiden puuttuminenkin lisää esihenkilön kuormitusta ja haastaa johtamista (Mäkiniemi & Mäkikangas, 2023; Terkamo-Moisio ja muut, 2023). Edellä kuvattujen tutkimusten perusteella vaikuttaa nousevan jännitettä etätyölinjausten ja esihenkilöltä odotettavan tilannekohtaisen jouston välille. Tästä syystä tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöille käytännön etäjohtamistyössä.

2.6 Etä- ja hybridityölinjausten keskeiset piirteet

Yksi tämän tutkielman keskeinen tutkimuskysymys liittyy siihen, miten organisaation etätyölinjaukset heijastuvat esihenkilön kokemuksiin etäjohtamisesta. Hu ja muut (2025) ovat tutkineet henkilöstölinjausten seurauksia työntekijöiden näkökulmasta ja sitä, miten työntekijöiden tulkinnat vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tutkimustulosten mukaan samoilla henkilöstölinjauksilla voi olla erilainen lopputulos riippuen siitä, kuka henkilöstölinjauksia tulkitsee (Hu ja muut, 2025). Linjauksia voidaan tulkita usealla tavalla, mikä johtaa siihen, että henkilöstölinjaukset eivät työntekijöiden näkökulmasta ole neutraaleja.

Etätyön optimaalista määrää on yritetty selvittää. Lu & Yu (2025) sekä Loncar ja muut (2025) päätyivät samansuuntaiseen havaintoon siitä, että täysin vapaan tai runsaan etätyön sijaan toimivaksi näyttäytyy ratkaisu, jossa etätyö yhdistyy säännöllisiin lähityöpäiviin. Loncar ja muut (2025) tuovat lisäksi esille, että esihenkilöt arvioivat

hybridityön toimivuutta työntekijöitä myönteisemmin, mikä on tärkeä huomio myös etätyölinjausten vaikutuksia tarkasteltaessa.

Melen ja muiden (2021) tutkimus on selvittänyt etätyölinjausten vaikutusta työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Kyseinen tutkimus nostaa esille, että etätyössä työskentelevien kollegoiden kanssa ei aina haluta tehdä yhteistyötä. Tämä näkökulma korostuu, jos etätyö koettiin epäreiluksi eduksi tai jos tasapuolisuuden kokemus jäi vähäiseksi (Mele ja muut, 2021). Kyseinen tutkimus on toteutettu heti koronapandemian jälkeen, mikä voi aiheuttaa jonkinlaisia painotuksia tutkimustuloksiin. Edellä kuvatut tutkimustulokset osoittavat, että etätyölinjaukset vaikuttavat tasapuolisuuden kokemukseen ja vaativat siksi myös esihenkilötyöltä tasapainottelua.

Janssonin (2025) tuore väitöskirja vahvistaa, että henkilöstökäytänteiden suunnitteluun tulee käyttää riittävästi aikaa ja osallistaa myös työntekijöitä. Janssonin yhteenveto korostaa, kuinka henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteuttamiseen etätyöympäristössä vaikuttavat sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös toimivat vuorovaikutussuhteet. Parhaimmillaan ne tukevat myös organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden etujen tasapainottamista. Henkilöstölinjausten ajantasaisuus korostuu organisaation toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa, minkä vuoksi niitä on tärkeää päivittää säännöllisesti (Kallio ja Jansson, 2023).

2.7 Etätyölinjausten muutosten mahdolliset vaikutukset

Koronapandemian jälkeen osa organisaatioista on tiukentanut etätyökäytäntöjään lisäämällä lähityön minimimäärää. Kalmanovich-Cohen (2025) on tutkimuksessaan havainnut, että lähityömäärän kasvattaminen voi vahvistaa henkilöstön epätasa-arvoisuuden tunnetta, lisätä mahdollista kuormitusta ja jopa heikentää työntekijöiden työkykyä. Etätyölinjausten muuttaminen lähityötä suosivaksi vähentää työelämän joustavuutta työntekijöiden näkökulmasta, mistä syystä tietoon perustuvan

päätöksenteon merkitys korostuu etätyölinjauksia laadittaessa (Kalmanovich-Cohen, 2025).

Etätyölinjausten muuttaminen voi aiheuttaa epävarmuutta ja huolta työntekijöille, mikä puolestaan heijastuu esihenkilötyöhön. Janssonin ja Mäkelän (2025) etä- ja hybridityökäytänteiden vaikutuksia selvittänyt tutkimus osoittaa, että henkilöstölinjauksilla on selkeä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työnantajaansa. Työntekijöillä on tyypillisesti vain vähäisessä määrin vaikutusmahdollisuuksia etätyökäytänteisiin, mistä syystä epävarmuus ja riski etätyökäytänteiden yksipuolisesta muuttamisesta lisää työntekijöiden ahdistuksen tunnetta (Jansson & Mäkelä, 2025).

Laajat etätyömahdollisuudet ovat lisänneet työntekijöiden autonomiaa ja työelämän joustavuutta sekä helpottaneet työuran sovittamista henkilökohtaiseen elämään (Pandita ja muut, 2024). Pandita ja muut (2024) tuovat tutkimuksessaan esille, että etätyölinjausten muutokset aiheuttavat työntekijöille kuormitusta, lisäävät stressiä ja vastustusta. Tutkimustulokset lisäksi korostavat, etteivät etätyölinjausten muutokset ole paluu entiseen, vaan vaativat joustavuutta ja hyvää johtamista onnistuakseen (Pandita ja muut, 2024). Koska etätyölinjausten mahdollisilla muutoksilla voi olla selkeät vaikutukset työntekijöihin, vaikuttavat ne myös esihenkilötyöhön. Linjausmuutoksissa syntyy esihenkilöille vastuu uusien linjausten tulkinnasta ja toimeenpanosta arjessa.

Etätyön mahdollistama maantieteellinen riippumattomuus on tuonut organisaatioiden työvoiman saatavuuteen joustavuutta. Choudhury ja muut (2021) tutkivat maantieteellisen riippumattomuuden vaikutuksia työn tuottavuuteen. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat maantieteellisuuden joustavuuden lisännen suorituksen paranemista. Tuloksissa korostuu kokeneiden työntekijöiden osaavan johtaa omaa työtään paremmin ja hyötyvän etätyöskentelyn mahdollistamasta vapaudesta. Tutkimustulosten mukaan maantieteellisen sijainnin joustavuus ei kuitenkaan hyödytä kaikkia yhtä paljon, vaan tulokset riippuvat työn luonteesta, työntekijän taidoista ja

organisaation käytännöistä (Choudhury ja muut, 2021). Mikäli rekrytointivaiheessa henkilö on palkattu organisaatioon riippumatta hänen maantieteellisestä sijainnistaan, voi etätyölinjausten muutoksilla olla merkittäviä vaikutuksia henkilöstöön ja esihenkilön arkeen laajemminkin.

Tässä tutkielmassa haetaan ymmärrystä etätyölinjausten vaikutuksista esihenkilöiden etäjohtamiseen, mutta Melen ja muiden (2021) tutkimustulokset antavat perspektiiviä etätyölinjausten yleisistä vaikutuksista kokonaisuutena organisaation toimintakulttuuriin ja työilmapiiriin. Edellä kuvatun kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten perusteella etätyölinjauksilla on ohjaava vaikutus etäjohtamiseen, joten linjausten muutokset heijastuvat suoraan esihenkilötyöhön.

3 Etä- ja hybridityön johtaminen

Etä- ja hybridityön johtamista koskevassa tutkimuksessa nousee usein esille johtamisosaaminen, vuorovaikutus, luottamus, työhyvinvointi ja oppimisen tukeminen. Tässä tutkimuksessa näitä teemoja tarkastellaan myös henkilöstölinjausten toimeenpanon näkökulmasta. HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen mukaan henkilöstölinjausten vaikutus ei synny vain niiden sisällöstä, vaan siitä, miten selkeinä, johdonmukaisina ja yhteisesti ymmärrettyinä ne välittyvät organisaatiossa (Bowen & Ostroff, 2004). Operatiivisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöt eivät ainoastaan noudata etätyölinjauksia, vaan myös tulkitsevat, soveltavat ja toimeenpaneuvat niitä arjessa.

Kuten luvussa 2.5 on esitetty, operatiivisen johtamisen tasolla korostuu jännite henkilöstölinjausten johdonmukaisen toteuttamisen ja yksilöllisen reagoinnin välillä (Fu ja muut, 2020). Lisäksi tutkimukset viittaavat siihen, että henkilöstöjärjestelmän vahvuus näkyy esihenkilöiden työssä esimerkiksi viestinnän, hyvinvoinnin kokemusten ja johtamiskäytäntöjen kautta (Heffernan ja muut, 2022; Presbitero ja muut, 2022). Tästä syystä luvussa 3 tarkasteltavat etäjohtamisen teemat eivät näyttäytyä vain yleisinä johtamisen osa-alueina, vaan myös niissä kohdissa, joissa etätyölinjausten vaikutukset konkretisoituvat esihenkilöiden käytännön johtamistyössä.

Seuraavaksi tarkastellaan etä- ja hybridityön johtamisen yleisiä osaamisvaatimuksia, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä, työhyvinvoinnin tukemista sekä oppimisen ja osaamisen johtamista etä- ja hybridityössä. Näiden teemojen kautta muodostetaan teoreettinen perusta tutkimuksen empiiristen havaintojen tarkastelulle.

3.1 Etä- ja hybridityön johtamisosaamisen yleiset vaatimukset

HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen näkökulmasta johtamisosaaminen on keskeistä, koska esihenkilöt ovat se taso, jolla organisaation etätyölinjaukset tulkitaan ja

toimeenpannaan. Tästä syystä etäjohtamisen osaamisvaatimukset eivät liity vain yleiseen johtamisosaamiseen, vaan myös kykyyn toteuttaa henkilöstölinjauksia johdonmukaisesti ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Tästä syystä on ensin tarpeen tarkastella johtajuuden yleisiä lähtökohtia, jotta etäjohtamisen erityisvaatimuksia voidaan jäsentää niiden rinnalla.

Johtajuuden käsite on perinteisesti perustunut tulosjohtamiseen, organisaatiokulttuuriin, seuraajien kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Denison & Mishra, 1995; Yukl, 2012). Alvesson ja Spicer (2012) puolestaan haastavat tätä perinteistä johtajuuskäsitettä ja määrittelevät johtajuuden rakentuvan sosiaalisesti, kielen ja käytäntöjen kautta. Tämä johtajuuden käsitteen muutos tekee esihenkilöroolista tärkeän myös etätyölinjausten toteuttajana.

Etä- ja hybridityö on muokannut johtamisen perinteisiä tapoja (Al-Dahabi ja muut, 2024; Barnes ja muut, 2024; Dirani ja muut, 2020). Tutkijoiden mukaan koronapandemian kaltaiset kriisitilanteet korostavat johtajien kriisinhallinnan taitovaatimuksia (Dirani ja muut, 2020). Aiemmassa tutkimuksessa etäjohtamisen osaamisvaatimuksissa korostuvat erityisesti vuorovaikutusosaaminen, itsereflektointi, ajankäytön hallinta ja epävarmuuden sietäminen (Barnes ja muut, 2024). Koronapandemian jälkeisissä vaatimuksissa on piirteitä, jotka korostavat ihmisten johtamisen taitoja. Tämä viittaa siihen, että esihenkilön osaaminen ei vaikuta vain johtamisen laatuun, vaan myös siihen, miten johtamisosaaminen välittyy arjessa henkilöstölle.

Myös Bravo-Duarte ja muut (2025) tunnistivat keskeisiä johtamisosaamisia, joiden tärkeys korostuu nimenomaisesti etätyöympäristössä: vuorovaikutus ja viestintä, tavoitteiden selkeyttäminen ja seuranta sekä luottamusta, autonomiaa ja yksilöllistä tukea rakentava johtaminen. Samalla Nguyen-Duc ja muut (2022) tuovat esille, että etäjohtamisessa menestyvät erityisesti sellaiset organisaatiot, jotka panostavat yhtenäiseen ja ketterään toimintaan sekä säilyttävät joustavuutensa ja innovatiivisuutensa.

Tuoreissa johtamisen osaamisvaatimuksissa ei näytä vastaavalla tavalla painottuvan tulosten tai tavoitteiden saavuttamisen merkityksellisyys, kuten perinteisessä johtajuuskäsitteessä. Tuoreissa tutkimustuloksissa nousevat esille pehmeämmät arvot ja tekijät, kuten kyky tukea ja vahvistaa yksilöitä (Bravo-Duarte ja muut, 2025). Nguyen-Duc ja muut (2022) ovat puolestaan nostaneet esille ketterän ja joustavan johtamisosaamisen. Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella voidaan tulkita etäjohtamisosaamisen vaatimukseen vaikuttavan myös se, näyttäytyvätkö etätyölinjaukset työntekijöille selkeinä ja toteutetaanko niitä johdonmukaisesti, jolloin niistä syntyy työntekijöille myös yhteinen ymmärrys. Esihenkilöiden rooli etätyölinjausten tulkitsijoina ja toimeenpanijoina korostuu.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan etäjohtamiseen tyypillisesti liitettyjä ominaispiirteitä, kuten työn joustavuutta, oman työn johtamiskyvykkyyttä ja luottamuksen roolia etäjohtamisessa.

3.1.1 Työn joustavuus etäjohtamisessa

Yhtenä yleisesti tunnistettuna etätyön hyötynä pidetään sitä, että työntekijälle jää etätyössä enemmän vapaa-aikaa, kuin vastaavaa työtä lähityössä tehtäessä. Tämä puolestaan mahdollistaa työntekijälle tärkeän palautumisen niissäkin tilanteissa, joissa työpäivät venyisivät tai olisivat muutoin kiireisiä (Jansson ja Mäkelä, 2025). Työn joustavuuden ja digitaalisuuden lisääntyminen etätyössä on tutkimuksessa todettu kuormittavan juuri esihenkilöitä (Edvarsson ja Gardarsdottir, 2023). Edvarssonin ja Gardarsdottirin (2023) tutkimustulokset osoittavat esihenkilöiden etäjohtamisen työkuorman näistä syistä myös kasvaneen pakotetun etätyön aikana.

Yksi esihenkilöitä kuormittava seikka etäjohtamisessa on ajanhallinta, jonka esihenkilöt kokevat kuormittavammaksi etätyössä verrattuna lähityöhön (Barnes ja muut, 2024; Koponen ja Salin, 2025). Nämä tulokset osoittavat, että työn joustavuus on esihenkilöille

etäjohtamisen kuormitustekijä. Vaikuttaa siltä, että työn joustavuus ei automaattisesti vaikuta myönteisesti etäjohtamiseen esihenkilön näkökulmasta.

Janssonin ja Mäkelän (2025) tutkimuksessa etätöiden joustavuutta ja sen vaikutuksia työhön on tarkasteltu enemmän työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Kuitenkin edellä kuvatut eri tutkimustulokset työn joustavuuden vaikutuksista esihenkilöiden kokemuksiin etätöiden kuormittavuudesta ovat yhdenmukaiset. Toisaalta työntekijät tuovat esille etätöiden joustavuuden myönteiset puolet, mutta esihenkilölle joustavuus voi näyttäytyä lisäkuormituksena. Tutkimustulosten perusteella työn joustavuuteen liittyy sekä myönteisiä että kuormittavia piirteitä. Se, miten ne koetaan, on riippuvainen yksilön roolista työyhteisössä.

Työn joustavuus ei ole vain etätöiden piirre, vaan myös se kohta, jossa etätölinjauksia sovelletaan käytännössä. Mitä enemmän etätölinjauksissa on joustoa, sitä enemmän esihenkilön oma osaaminen vaikuttaa siihen, koetaanko toiminta johdonmukaiseksi ja tasapuoliseksi.

3.1.2 Kyky johtaa omaa työtään

Hybridityön johtaminen edellyttää esihenkilöltä ja työntekijältä kykyä johtaa omaa työtään ja itseään (Kim & Yoon, 2025). Etä- ja hybridityön suosioon peilaten näiden taitojen tarve tulee todennäköisesti lisääntymään myös jatkossa. Itseohjautuvuus korostuu toimivassa etätöissä ja etäjohtamisessa sekä organisaatio- että yksilötasolla. Itseohjautuvassa organisaatiossa työyhteisötasolla päätöksenteko on hajautettu ylimmän johdon tasolta myös muille organisaatiotasolle (Morikawa ja muut, 2025).

Itseohjautuvuus edellyttää ammatillisen osaamisen lisäksi motivaatiota ja tavoitteellisuutta, mutta esihenkilön voi olla vaikea tunnistaa mahdollisia itseohjautuvuuteen liittyviä vaikeuksia, jos osapuolten kommunikaatio ja luottamus eivät ole hyvällä tasolla (Vinberg ja muut, 2026). Johtajalta edellytetään delegointikykyä,

jotta työntekijöillä on samalla mahdollisuus ottaa itsenäistä roolia ja vastuuta työstään (Kim & Yoon, 2025). Esihenkilön työ muuttuu hybridityön johtamisessa koordinaation ja rakenteiden johtamiseksi, jolloin esihenkilön oma ajankäyttö ja töiden priorisointi korostuvat.

Barnes ja muut (2024) tunnistavat johtajien ajankäytön ja itsetutkiskelun tukevan johtajuutta ja sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Itsetutkiskelu on konkreettinen työkalu oman työn johtamiseen. Aiemman kirjallisuuden mukaan johtajien on muutettava johtamistaan entistä tietoisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi (Vinberg ja muut, 2026). Tämä tarkoittaa käytännössä oman työn organisointia, rytmittämistä ja itsensä johtamista. Johtajan itsensä johtamisen taidot nousevat tärkeäksi selviytymis- ja vaikuttamistekijäksi (Koponen ja Salin, 2025; Vinberg ja muut, 2026). Näkökulma tukee itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä siitakin syystä, ettei esihenkilö johda vain muita, vaan myös itseään. Edellä kuvattujen tutkimusten mukaan henkilön työroolilla ei vaikuta olevan merkitystä itsensä johtamisen ja reflektointitaitojen tärkeyteen etätyössä. Itsensä johtamisen taito on tärkeä esihenkilön oman jaksamisen vuoksi, mutta myös siksi, että ilman kykyä johtaa itseään etätyölinjausten soveltaminen voi muuttua poukkoilevaksi tai vaikeasti ennakoitavaksi.

3.1.3 Luottamuksen rooli

Etäjohtaminen edellyttää selkeää luottamuksen rakentamista ja tavoitteenasettelua sekä tuen antamista esihenkilön johdettaville (Bartsch ja muut, 2021). Digitalisaation ja viestintäkanavien lisääntyminen on kasvattanut luottamuksen merkitystä johtamisessa ja hybridityössä johtajilla ei ole käytännössä muuta vaihtoehtoa kuin luottaa työntekijöihin (da Silva ja muut, 2022; McPhail ja muut, 2024; Östergård ja muut, 2025).

Tutkimusten mukaan johtaminen on siirtynyt läsnäolosta kohti luottamukseen ja tuloksiin perustuvaa toimintaa, jossa näkyvyys, saavutettavuus ja selkeät odotukset korostuvat (Vinberg ja muut, 2026; Östergård ja muut, 2025). Luottamuksen katsotaan

olevan olennainen esihenkilön ja alaisen yhteistyöhön liittyvä elementti, joka tukee työntekijän sitoutumista ja suoriutumista työtehtävistään (da Silva ja muut, 2022; Dirks & Ferrin, 2001; Östergård ja muut, 2025). Hybridityö haastaa luottamuksen rakentamista johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi (Bravo-Duarte ja muut, 2025). Etätyötä johtavan esihenkilön on tästä syystä tärkeää ymmärtää etätyön johtamisen erot verrattuna lähityön johtamiseen. Etätyössä tulee keskittyä työtulosten mittaamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen työajan seurannan sijaan (Bartsch ja muut, 2021).

Luottamusta edistetään selkeiden odotusten ja läpinäkyvyyden kautta (Östergård ja muut, 2025). Tiimin sisäisen luottamuksen on meta-analyysissä todettu lisäävän tiimin tehokkuutta erityisesti virtuaalisissa tiimeissä (Breuer ja muut, 2016). Tutkimustulosten näkökulmasta työn tehokkuuden ja työsuorituksen onnistumisen varmistamiseksi esihenkilöiden kyky rakentaa luottamusta on siten tärkeää. Edellä kuvattuja kansainvälisiä tutkimustuloksia osaltaan tukee myös Koposen ja Salinin (2025) esitys siitä, että etäjohtamisen mahdollisuus liittyy luottamuksen rakentamiseen ja tasa-arvoistumiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan etäjohtamisessa on hallittava samaan aikaan sekä suorituskykyä että rakentaa luottamusta ihmisten välille.

Luottamuksen rooli etätyössä ja etäjohtamisessa näyttäytyy keskeisenä elementtinä, jota ilman etäjohtaminen ei ole mahdollista. Näkemystä tukevat useat edellä kuvatut etäjohtamista tai etätyöskentelyä käsitelleet tutkimustulokset. Kuormitus-, itsensä johtamisen ja luottamuksen teemat kietoutuvat etäjohtamisen arjessa vuorovaikutukseen: etä- ja hybridityössä johtaminen toteutuu pitkälti viestinnän kautta. Seuraavaksi tarkastellaan viestinnän ja vuorovaikutuksen roolia etäjohtamisen perustana.

3.2 Viestintä ja vuorovaikutussuhteet etäjohtamisen kivijalkana

Etäyölinjausten vaikutus rakentuu pitkälti sen varaan, miten selkeinä ja johdonmukaisina ne välittyvät organisaation henkilöstölle. Etä- ja hybridityössä viestintä

on keskeinen osa-alue, jonka kautta etätölinjaukset, odotukset ja toimintatavat tehdään näkyviksi.

Hybridityössä johtaminen toteutuu suurelta osin digitaalisissa kohtaamisissa, minkä vuoksi vuorovaikutus ja viestintä ovat etäjohtamisen ydintä (Boccoli ja muut, 2024; Bravo-Duarte ja muut, 2025; Koponen & Salin, 2025). Vuorovaikutusosaamisen ja viestintätaitojen merkitys vain kasvaa työelämän jatkuvassa muutoksessa (Dirani ja muut, 2020), mutta avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen on haasteellisempaa etänä kuin kasvokkain ja mahdolliset tietokatkokset asettavat etäjohtamiselle haasteita (Al-Dahabi ja muut, 2024; Koponen & Salin, 2023).

Toisaalta säännöllinen viestintä, palautteen antaminen ja selkeät tavoitteet tukevat luottamuksen rakentumista ja työn sujuvuutta (Jansson & Kangas, 2023). Koponen & Salin (2025) tunnistavat etäjohtamisessa viestintään liittyvinä mahdollisuuksina viestinnän lisäämisen, kokoustehokkuuden kasvamisen, viestinnän säännöllisyyden ja yhteisöllisyyden luomisen myös virtuaalisesti. Näiden tutkimushavaintojen perusteella viestintä ei näyttäydy etäjohtamisessa yksiselitteisesti joko haasteena tai mahdollisuutena, vaan sen merkitys riippuu siitä, kuinka vakiintuneita etätöön käytännöt organisaatiossa ovat ja millaisia rakenteita viestinnän tueksi on muodostunut.

Boccolin ja muiden (2024) mukaan etäjohtamisessa pelkkä tuen tarjoaminen ei riitä, vaan esihenkilön viestinnän tulee välittää myös psykologista läsnäoloa. Koska spontaanit kohtaamiset ja vapaamuotoinen kuulumisten vaihto jäävät vähäiseksi etätöissä, viestinnän rooli korostuu yhteyden ylläpitämisessä ja palautekulttuurin rakentamisessa (Koponen & Salin, 2025; Wang ja muut, 2023). Etätöympäristö muuttaa vuorovaikutus- ja palautetilanteita, minkä vuoksi esihenkilöltä edellytetään aiempaa tietoisempaa vuorovaikutussuhteen ylläpitämistä (Jansson & Kangas, 2023). Palautteen antaminen ja saaminen on etäjohtamisessa keskeistä, ja sen tulee olla jatkuvaa, konkreettista ja oikea-aikaista (Hertel ja muut, 2005).

Etäjohtamisessa viestintä on sekä johtamisen osa-alue että sen tärkeä toteuttamisen tapa. Tästä syystä viestinnän laatu, rytmi ja viestintäkanavat vaikuttavat suoraan yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja työn sujuvuuteen. Viestinnän roolia voidaan tarkastella myös HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen näkökulmasta: jos etätyöhön liittyvä viestintä on säännöllistä, näkyvää ja yhdenmukaista, se voi vahvistaa linjausten erottuvuutta ja johdonmukaisuutta myös esihenkilön arjessa. Vuorovaikutus on etäjohtamisen keskeinen väline, jonka kautta etätyölinjausten vaikutukset konkretisoituvat. Seuraavassa luvussa selvitetään esihenkilöiden roolia hybridityön työhyvinvoinnin johtamisessa.

3.3 Esihenkilö tukemassa työntekijöiden työhyvinvointia

Etätyölinjausten vahvuus voi heijastua myös työhyvinvointiin, jos linjaukset tukevat työn ennakoitavuutta, tasapuolisuutta ja arjen hallintaa. Etäjohtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin tukeminen liittyy siihen, millaisena johtamisen tukena etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöille ja työntekijöille.

Kirchnerin ja muiden (2021) tutkimus tuo esiin, että etätyö muuttaa johtamistyötä ja vaikuttaa samalla työntekijöiden työhyvinvointiin sekä johtamisen toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin ja työajasta huolehtimisen on todettu olevan haasteellisempaa etäjohtamisessa (Koponen ja Salin, 2025). Työn ja yksityiselämän tasapainottamisen tarve ja siihen liittyvä johtamisosaamisen merkitys tulee todennäköisesti kuitenkin kasvamaan entisestään tulevaisuudessa (Wang, B. ja muut, 2021). Nämä tutkimustulokset tuovat esille, että etä- ja hybridityö voi kuormittaa myös esihenkilöä itseään ja työn ja yksityiselämän rajat voivat hämärtyä. Hyvinvoinnin johtaminen on kaksijakoista, sillä etätyö voi samaan aikaan tukea esihenkilön omaa hyvinvointia ja vaikeuttaa työhyvinvoinnin johtamista tiimissä.

Etäjohtamisessa syntyy tyypillisesti tilanteita, joissa työtä ei osata tauottaa riittävästi palautumisen edistämiseksi (Kirchner ja muut, 2021). Myös Al-Dahabi ja muiden (2024)

haastatteluaineisto nostaa esiin, kuinka työstä irrottautuminen työpäivän jälkeen voi olla vaikeaa ja johtaa loppuun palamiseen ja hyvinvoinnin heikkenemiseen. Lisäksi he ovat havainneet, että joustavat työkäytännöt lisäävät mahdollisuutta hallita työmääriä ja saavuttaa näin parempi työ- ja yksityiselämän tasapaino. Näiden havaintojen perusteella työhyvinvoinnin johtaminen korostuu etätyössä, jotta työtä voidaan myös tarvittaessa rajata kuormituksen välttämiseksi.

Kaltiaisen ja Hakasen (2022) mukaan etätyön vaikutukset hyvinvointiin olivat aluksi myönteisiä, mutta etätyön pitkittyessä vaikutukset muuttuivat epäsuotuisiksi. Esihenkilöltä odotetaan työhyvinvoinnin tukea tiimilleen. Esihenkilöllä on vastuu sen lisäksi myös omasta jaksamisestaan. Tanskasen (2026) tutkimustulokset osoittavat, että pahimmillaan esihenkilön negatiivinen psyykinen hyvinvointi voi heijastua ja johtaa myös työntekijöiden kyynistymiseen ja heikompaan työlle omistautumiseen.

Etäjohtamisessa työhyvinvoinnin johtamista haastaa esihenkilöiden kokemus siitä, että he eivät pysty vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin tai tunnistamaan näiden yksilöllisiä tarpeita (Dirani ja muut, 2020; Mäkinieniemi & Mäkikangas, 2023). Kyse on huolestuttavasta ilmiöstä, jossa työntekijän ja esihenkilön työhyvinvoinnin heikkeneminen voi muodostaa toisiaan vahvistavan kokonaisuuden (Mäkinieniemi & Mäkikangas, 2023). Etäjohtamisen yhteydessä esihenkilön kyky pysyä jatkuvassa yhteydessä tiimiläisiinsä liittyy esihenkilön sosiaaliseen tietoisuuteen ja on yksi keino varmistaa yksilön hyvinvointia (Dirani ja muut, 2020).

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä ja mahdollisuus itsenäisyyteen lisää työhyvinvointia (Bartsch ja muut, 2021; Chiniara & Bentein, 2016). Bartschin ja muiden (2021) mukaan etätyössä työskenteleville mahdollisuus itsenäisyyteen työssä ja mahdollisuus oppia omista virheistä ovat seikkoja, joita johtajien tulee etäjohtamisessaan tukea. Lisäksi Barnesin ja muiden (2024) toteuttama laadullinen tutkimus tuo esille, että perinteisen suorituskeskeisen johtajuuden sijaan etäjohtamiselta odotetaan pehmeämpiä johtamistaitoja. Heidän tutkimustuloksensa

esittävät, että johtamiskäytänteitä ja johtamiskoulutusta tulee vielä kehittää, jotta se vastaisi hybridityöympäristön nykyisiä vaatimuksia ja tukisi työhyvinvointia paremmin.

Työhyvinvoinnin johtaminen hybridityössä voi olla esihenkilöille erityisen haastava tehtävä, mutta etätyö voi vaikuttaa myös esihenkilön omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet eivät näytä liittyvän vain etätyöhön sinänsä, vaan myös siihen, millaista tukea etätyölinjaukset tarjoavat esihenkilön arkeen.

3.4 Osaamisen johtaminen ja oppimisen tukeminen hybridityössä

Myös osaamisen johtamista voidaan tarkastella etätyölinjausten toimeenpanon näkökulmasta. Jos etätyölinjaukset ovat selkeitä ja johdonmukaisia, ne voivat tukea oppimisen ja osaamisen kehittämisen rakenteita. Jos taas linjaukset jäävät väljiksi tai epäselviksi, vastuu osaamisen tukemisen käytännöistä siirtyy enemmän esihenkilön omaan tulkintaan.

Kirchner ja muut (2021) ovat tutkineet etätyön johtajille asettamia vaatimuksia ja sitä, miten uusien työskentelytapojen oppiminen tukee tiimien oppimista. Esihenkilöiden työ hankaloituu jo pelkästään perehdytystä toteutettaessa työntekijän työskennellessä etätyössä (Mäkinieniemi & Mäkikangas, 2023). Samalla, kun esihenkilöiden tulee kehittää omia johtamistapojaan, heidän tulee johtaa myös työntekijöidensä osaamisen kehittymistä. Esihenkilöiden koulutuksen sekä kokemusten jakamista tukevien työkalujen ja verkostojen merkitys etäjohtamisen kokemusten jakamisessa korostuu (Vinberg ja muut, 2026). Esihenkilöiden osaamispääomaa vahvistamalla saadaan myönteisiä vaikutuksia myös työntekijöiden työsuoritukseen ja osaamiseen hybridityössä.

Suora ja epämuodollinen yhteydenpito ja kasvokkain toteutettu viestintä mikroeleineen on etäjohtamisessa lähes mahdotonta, ellei esihenkilö aktiivisesti sitä johda (Derrick ja muut, 2022; Kirchner ja muut, 2021). Tästä syystä myös perinteisiä johtamisen tapoja on

hyvä peilata etäjohtamisen kontekstissa. Esihenkilölle tämä tarkoittaa suurempia vaatimuksia aktiivisesti tukea oppimisympäristöjä ja kannustaa tietoiseen oppimiseen työssä sekä muodollisten että spontaanien oppimistapojen avulla (Hurmekoski ja muut, 2023; Kirchner ja muut, 2021; Wallo ja muut, 2025). Esihenkilöiden tuki osaamisen kehittämiseksi edellyttää kuitenkin myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta (Stenling ja muut, 2025).

Oppiminen hybridityössä ei tapahdu itsestään, vaan esihenkilön tulee sitä aktiivisesti tukea rakenteiden, dialogin ja digitaalisten käytäntöjen avulla (Wallo ja muut, 2025). Hybridityö voi mahdollistaa yksilöllistä ja innovatiivista oppimista, mutta tämä edellyttää organisaatiolta yhteisiä käytäntöjä (Wallo ja muut, 2025). Osaamisen johtaminen kytkeytyy myös suorituksen johtamiseen ja palautteen antamiseen, joissa hyvä vuorovaikutus ja jatkuva viestintä tekevät oppimisesta näkyvää ja tukevat kehittymistä (Mabaso & Manuel, 2024).

Yhteenvetona aiempi tutkimus osoittaa, että etä- ja hybridityön johtaminen ei perustu ainoastaan yksittäisen esihenkilön osaamiseen, vaan siihen vaikuttavat myös organisaation etätyölinjaukset. Kirjallisuuden mukaan etälinjaukset voivat tukea etäjohtamista silloin, kun ne ovat selkeitä, johdonmukaisia ja yhteisesti ymmärrettyjä. Vastaavasti väljät tai epäselvät käytännöt voivat lisätä tulkinnanvaraisuutta ja siirtää vastuuta esihenkilöiden omaan harkintaan. Aiempi tutkimus on tunnistanut etäjohtamisen keskeisiksi teemoiksi erityisesti luottamuksen, vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen. Esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksia on kuitenkin tarkasteltu vielä rajallisesti. Tästä syystä on perusteltua tutkia, miten etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksissa.

4 Tutkimuksen menetelmät

Koska tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia, tulkintoja ja merkityksenantoja etäjohtamisesta, laadullinen tutkimusote on tutkimuksen tavoitteiden kannalta perusteltu valinta. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen sen omassa organisatorisessa kontekstissa.

Tieteenfilosofiassa interpretivismi (tulkinnallinen lähestymistapa) tarkastelee sitä, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät sosiaalisia tapahtumia ja ympäristöjä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 20). Interpretivismin mukaan todellisuus rakentuu ihmisten antamista merkityksistä, joita ei voida ymmärtää ilman kontekstia, joten tulkinta ja merkitysten muodostuminen on siten keskeisiä elementtejä sosiaalisen todellisuuden tutkimisessa (Willis, 2007, luku 4).

Interpretivismin tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, eikä selittää sitä kausaalisesti, mikä tekee siitä tähän tutkimukseen hyvin soveltuvan tieteenfilosofian. Interpretivismi pyrkii ymmärtämään ilmiötä osallistujien kokemusten ja tulkintojen kautta. Tämä näkökulma vastaa Creswell & Creswell (2022) määritelmää konstruktionisesta maailmankuvasta, jossa uskotaan yksilöiden pyrkivän ymmärtämään maailmaa, jossa he elävät ja työskentelevät. Näistä syistä interpretivismi soveltuu hyvin tämän laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi.

Etäjohtamisen tutkimuksessa tarkastellaan ihmisen toimintaa, kokemuksia ja käsityksiä, minkä vuoksi tulkinta on keskeinen osa aineiston analyysia. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemuksiin sekä niiden ymmärtämiseen ja tulkintaan, joten interpretivismi tarjoaa tutkimukselle luontevan tieteenfilosofisen ja teoreettisesti perustellun näkökulman. Lisäksi tämän tutkimuksen tutkija on osa tutkimaansa työyhteisöä ja vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, mikä on tulkinnallisessa lähestymistavassa luonteva osa tiedonmuodostusta. Tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutus vaikuttaa tiedon rakentumiseen kokonaisuutena ja on osa merkitysten muodostumisen prosessia (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 20).

4.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on suomalainen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tarjoava organisaatio, joka muodostuu emoyhtiöstä ja sen neljästä tytäryhtiöstä. Keskeinen tutkimuksellinen piirre on, että konsernin yhtiöillä on osittain toisistaan poikkeavat etä- ja hybridityökäytännöt, vaikka henkilöstöpolitiikka on konsernitason tasoisesti yhtenäinen. Kohdeorganisaatiossa työskentelee yhteensä 1 334 asiantuntijaa, joista 88 henkilöä työskentelee esihenkilöroolissa. Yhtiöt sijaitsevat eri puolilla Suomea ja yhtiöiden koot vaihtelevat keskenään runsaan sadan henkilön organisaatiosta lähes 800 henkilön organisaatioon (ks. taulukko 2). Yhtiöiden tarjoama palveluvalikoima on yhtiöstä riippumatta pääpiirteissään samankaltainen.

Kahdessa yhtiössä etätölinjaus on määritelty siten, että työviikosta vähintään kaksi päivää (tai puolet työviikosta) tulee olla toimipisteessä läsnätyössä. Vastaavasti kahdella yhtiöstä etätölinjaus on määritelty siten, että kuukausittaisessa tiimipalaverissa tulee pääsääntöisesti olla läsnä. Yhdessä yhtiössä etätöitä koskevaa linjausta ei ole määritelty erikseen, vaan työtehtävien luonteen ja tarpeen mukaan voidaan työskennellä läsnä-, etä- ja hybridityössä. Kussakin yhtiössä esihenkilö voi perustellusta syystä poiketa linjauksista tapauskohtaisesti.

Taulukko 2. Kohdeorganisaation rakenne ja henkilöstömäärät.

Yritys	Henkilöstömäärä	Esihenkilömäärä	Etätölinjaus		
			Ei rajoitettu	1 pv/kk	2/3 päivää viikossa
A	22	6	X		
B	782	38		X	
C	301	24		X	
D	127	11			X
E	102	9			X
Yhteensä	1 334	88			

Kohdeorganisaatio soveltuu hyvin tapaustutkimuksen kohteeksi, koska se edustaa moniyhtiöistä organisaatiota, jossa etä- ja hybridityön toimintamallit ovat vakiintuneita. Samalla organisaation eri yhtiöiden hybridityölinjausten erot mahdollistavat kokemusten vertailun. Tapausorganisaation yhtiöissä lähes koko henkilöstö tekee hybridityötä, ylin johto mukaan lukien. Etätyö perustuu tapausorganisaatiossa vapaaehtoisuuteen, ja sitä koskevat käytännöt on viestitty yhtiökohtaisesti henkilöstölle (Lamponen, 2023, s. 21; Hanni ja muut, 2022, s. 154).

4.2 Aineiston keruu

Tässä luvussa esitellään tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuprosessi, jossa hyödynnettiin teemahaastattelua. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli tunnistaa esihenkilöiden kokemukset ja merkityksenannot etä- ja hybridityön johtamisesta sekä siitä, miten etätyölinjaukset heijastuvat arjen johtamiskokemuksiin.

Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa tapausorganisaation ylimmältä johdolta kerättiin ajantasainen tieto yhtiöiden nykyisistä etätyölinjauksista. Tiedon perusteella pyrittiin tunnistamaan kohdeorganisaation emoyhtiön ja sen tytäryhtiöiden etätyölinjausten keskinäiset eroavaisuudet etätyön määrässä, etätyön raportoinnissa sekä mahdollisissa joustavissa käytännöissä etätyötä koskien.

Tutkimuksen haastatteluaineisto muodostaa tutkimuksen primääriaineiston. Kohdeorganisaation lähes 90 esihenkilölle lähetettiin sähköposti, jossa toivottiin tutkimukseen kiinnostuneita ilmoittautumaan tutkijalle (ks. liite 1). Tutkimukseen osallistuminen oli esihenkilöille vapaaehtoista. Tutkimushaastattelussa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia etätyöstä, etätyötä koskevista henkilöstölinjauksista sekä tarpeista etäjohtamisen tueksi. Esihenkilöille suunnattuun haastatteluun ilmoittautui yhteensä 21 henkilöä ja he edustivat kaikkia organisaation yhtiöitä.

Tutkielman tavoitteiden kannalta riittävä vastaajamäärä kustakin yhtiöstä oli tärkeä. Tämä mahdollisti aineiston vertailtavuuden eri etätyölinjausten vaikutusten näkökulmasta (ks. taulukko 3). Kun haastateltavaksi ilmoittautuneita vapaaehtoisia oli kustakin yhtiöstä ilmoittautunut, tutkija lähetti tiedon kaikille tutkimuskutsun vastaanottaneille, jossa kerrottiin haastattelukutsun sulkemisesta. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimusaineisto pysyy edustavana, mutta kuitenkin myös hallittavana.

Taulukko 3. Tutkimusosallistujien määrä.

Yhtiö	A	B	C	D	E	Yhteensä
Haastateltavien henkilöiden määrä	3	6	7	2	3	21

Kaikki tutkimukseen ilmoittautuneet haastateltiin. Haastattelut toteutettiin huhti–toukokuussa 2026 Teams-etäyhteydellä. Etäyhteys mahdollisti maantieteellisesti laajasti hajautuneiden esihenkilöiden tavoittamisen kustannustehokkaasti. Haastattelut aikataulutettiin etukäteen kestämään 60 minuuttia. Kokouskutsun yhteydessä tutkimukseen osallistuville lähetettiin tietosuojalomake ja tietoisuuden suostumuksen lomake tutustuttavaksi. Haastattelutilaisuuden alussa haastateltaville muistutettiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Samalla haastateltavat vahvistivat tutustuneensa tietoisuuden suostumuksen lomakkeeseen ja hyväksyvänsä sen. Haastattelut kestivät 27–56 minuuttia ja niiden keskimääräinen kesto oli 48 minuuttia.

Haastattelut tallennettiin ja haastatteluaineiston litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Copilot-tekoälyä (ks. liite 4). Copilot oli yrityksen sisäinen ja yrityskäyttöön tarkoitettu, joten haastateltavien luottamuksellinen tieto ei vuotanut julkisiin tekoälymalleihin. Tutkija korjasi ja täydensi tekoälyn tuottamien litteraattien mahdolliset virheet ja puutteet haastattelutilaisuuden päätyttyä. Näin pyrittiin varmistamaan aineiston mahdollisimman tarkka ja johdonmukainen käsittely. Puhtaaksi kirjoitettujen haastattelujen tarkentamisen yhteydessä tutkija pseudonymisoi aineiston siten, ettei

yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa transkriptiosta. Litteroinnin jälkeen haastattelutallenteet tuhottiin.

Haastatteluteemat perustuivat tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymysten tarkoituksena oli varmistaa, että tutkimusaineisto kattaisi esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta ja yhtiökohtaisista etätyölinjauksista. Tutkimuskysymysten muodostamista ohjasivat aiempi tutkimuskirjallisuus ja tämän tutkimuksen tavoite. Haastattelukysymykset koostuivat neljästä teemasta (ks. liite 2) ja niiden luomisessa hyödynnettiin osittain tekoälyä (ks. liite 4). Ensimmäisessä teemassa selvitettiin vastaajan taustatietoja. Haastattelun toinen teema keskittyi selvittämään haastateltavan omia kokemuksia etäjohtamisesta. Kolmas haastatteluosuus koski yhtiön nykyisiä etätyölinjauksia. Neljäs ja viimeinen teema keskittyi selvittämään etäjohtamisen ja etätyölinjausten kehittämisenäkökulmia. Haastattelun selkeä teemarakenne tuki tutkimuskysymyksiä ja helpotti tulosten analyysia.

Haastatteluissa esitettiin avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavan oli helpompi antaa laajoja ja syvällisempiä vastauksia. Yin (2012, s. 12) mukaan avoimet kysymykset sopivat tapaustutkimukselle parhaiten. Vastaajaryhmän arvoja ja asenteita selvittämällä saatiin myös ymmärrystä siitä, millaisina organisaation henkilöstöhallinnon linjaukset ja niiden soveltaminen näyttäytyivät vastaajille (Heikkilä, 2014, s. 15). Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään etätyölinjausten vaikutusta etäjohtamisen kokemuksiin sekä tunnistamaan etäjohtamiseen liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja kehittämisenäkökulmia.

Haastateltavien määrä nousi tutkimuksessa odotettua korkeammaksi johtuen esihenkilöiden suuresta kiinnostuksesta tutkimusta kohtaan. Koska haastateltavien määrä tukee tutkimuksen tavoitteen saavuttamista, oli tilanne tutkimuksen näkökulmasta positiivinen. Haastattelujen edetessä vahvistui käsitys siitä, että aineisto oli tutkimuskysymysten kannalta riittävän kattava, koska samat aihepiirit ja teemat toistuivat useiden haastateltavien vastauksissa.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa perustellaan laadullinen tapaustutkimus ja teemahaastattelu käytettyinä menetelminä. Yinin (2018, s. 5) mukaan tapaustutkimuksen tarve syntyy halusta ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää esihenkilöiden omasta näkökulmasta, miten etätyölinjaukset kytkeytyvät hybridityön johtamisen kokemuksiin (ks. Yin, 2012, s. 3–7). Laadullinen tutkimusmenetelmä tarkastelee merkitysten maailmaa ja sen tavoitteena on tavoittaa ihmisten omakohtaisia kokemuksia heidän todellisuuksistaan (Vilkka, 2021, s. 118).

Tapaustutkimus on looginen valinta tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimus rajautuu kohdeorganisaatioon (Yin, 2012, s. 5). Kanasen (2017, s. 32–33) mukaan laadullinen tutkimus sopii erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei tunneta ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi tai miten on jotakin tapahtunut, ja toisaalta tapaustutkimus tutkii ilmiötä sen omassa ympäristössä (Yin, 2012, s. 5). Tapaustutkimuksen yleistettävyyden on yleensä rajallinen, mutta sen vahvuus on ilmiön syvälinen ymmärtäminen sen todellisessa kontekstissa.

Laadullinen tapaustutkimus mahdollistaa sen, että tutkimuskysymyksiin voidaan vastata haastateltavien omien tulkintojen, kokemusten ja merkityksenantojen kautta. Tässä tutkimuksessa selvitetään tapausorganisaation esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta, mistä halutaan saada lisätietoa. Tapaustutkimus pyrkii erittelemään yksittäistapaukset tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulmasta ja heidän antamien merkitysten kautta (Kananen, 2017, s. 35; Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Laadullista tapaustutkimusta koskevat määritelmät sopivat tähän tutkimukseen hyvin, joten laadullinen tapaustutkimus on tutkimukselle perusteltu valinta.

Haastattelumenetelmä mahdollistaa joustavan etenemisen, avoimet kysymykset ja keskustelunomaisen ilmapiirin, joka tukee vastaajien omaa ilmaisua, mutta tarjoaa samalla systemaattisen tavan kerätä aineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 94; Koskinen ja muut, 2005, s. 104; Vilkkä, 2021, s. 124). Teemahaastattelu sopii tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä halutaan syvälinen ja kokemuksellinen ymmärrys, ja jossa tutkimuksen kohteena ovat osallistujien omat merkityksenannot (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 93; Kananen, 2017, s. 89–97).

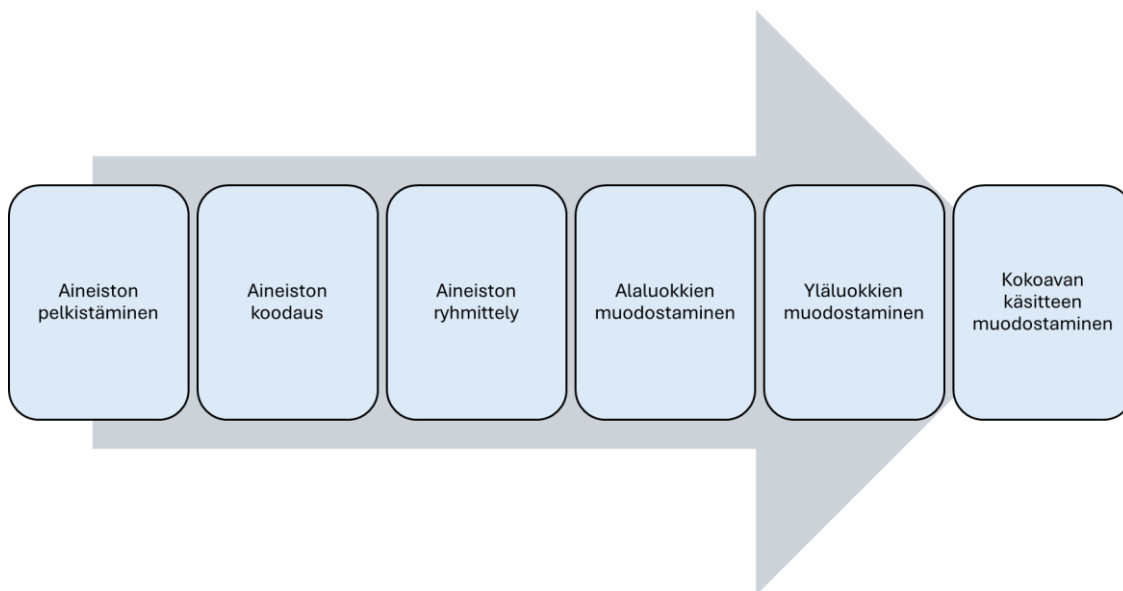
Tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan konsernin eri yhtiöiden riittävä edustus, jotta tutkimusaineistosta muodostuu monipuolinen ja vertailukelpoinen kokonaisuus. Mikäli tutkimus olisi toteutettu määrällisenä tutkimuksena, vastaajien määrä olisi voinut olla korkeampi, mutta aineiston sisältö olisi jäänyt suppeammaksi. Näistä syistä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin.

4.4 Aineiston analysointi

Tässä luvussa kuvataan haastatteluaineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet. Tavoitteena oli muodostaa systemaattinen ja selkeä kokonaiskuva haastatteluaineiston perusteella kokemuksista etä- ja hybridityön johtamisesta sekä etätyölinjausten vaikutuksista etäjohtamisen kokemuksiin. Laadullisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen oikeassa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 119). Aineistolähtöinen analyysi sopii tulkinnalliseen lähestymistapaan, jossa tavoitteena on ymmärtää ilmiötä osallistujien merkityksenantojen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127).

Tyypillistä laadulliselle sisällönanalyysille on se, että aineisto saatetaan ensin yhtenäiseen muotoon, minkä jälkeen se koodataan ja luokitellaan (Kananen, 2017, s. 131–132). Tässä tutkimuksessa aineisto muokattiin yhtenäiseen muotoon siirtämällä haastatteluskriptit Word-tiedostoon. Analyysi toteutettiin Excel-taulukossa, koska se

mahdollistaa systemaattisen vertailun, koodauksen ja aineiston ryhmittelyn. Ennen tutkimusaineiston koodausta, aineisto pelkistettiin eli karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).



Kuvio 2. Aineistolähtöinen sisällönanalyysiprosessi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimusaineiston koodauksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin, jolloin siitä pyrittiin etsimään yhteneväisyyttä, samankaltaisuutta tai eroavaisuuksia, joita luokiteltiin ja yhdistettiin yhä laajemmiksi aihealueiksi (ks. kuvio 2). Tutkimuksen koodaus eteni aineistolähtöisesti. Tässä tutkimuksessa koodit luotiin tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta merkityksellisten sanojen ja ilmausten perusteella, kuten johtaminen, vuorovaikutus, luottamus, hyvinvointi, suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen (ks. Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 140). Nämä samat teemat olivat myös nousseet aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta keskeisinä aiheina esille.

Koodauksessa ja luokittelussa hyödynnettiin HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehystä, eli aineistosta etsittiin viitteitä linjausten vahvuudesta (esimerkiksi viestinnän yhdenmukaisuus, yhteinen tulkinta, linjausten selkeys ja johdonmukaisuus) ja sen seurauksista esihenkilötyöhön. HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehysten käsitteitä ei kuitenkaan hyödynnetty pakotettuna luokitteluna analyysiä tehtäessä. Aineiston

luokittelua ohjasi ennemminkin tutkimuskysymysten luonne ja HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehys oli aineiston tulkinnassa tukena.

Tutkimuksessa ryhmittely eli klusterointi toteutettiin ilmiön ominaisuuksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tämän jälkeen aineisto käsitteellistettiin, jotta tutkimuksen kannalta olennainen tieto voitiin erottaa ja muodostaa sen pohjalta johtopäätöksiä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2005, s. 125–126). Ryhmitelystä aineistosta muodostettiin ensin alaluokkia, jotka nimettiin sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Alaluokista muodostettiin yläluokkia ja edelleen pääluokkia, minkä jälkeen aineisto abstrahoitettiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 127) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on edetä empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimusilmiöstä. Taulukossa 4 esitetään yksinkertaistettu esimerkki tämän tutkimuksen analyysistä.

Taulukko 4. Esimerkki tutkimusaineiston luokittelusta.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>No niinku sanoin, niin mä toivoisin enemmän semmoista yhdessäoloa ja sellaista niin kun semmoista tiimin vuorovaikutusta, joka nyt jää puuttumaan sekä tiimin sisällä että tiimin ja itseni välillä.</i>	Etätyölinjaukset eivät tue esihenkilön arjen johtamista	Etätyölinjausten vaikutus johtamiseen	Etätyölinjausten rooli	Etätyölinjausten kehittäminen
<i>Etätyölinjaukset ei käytännössä tällä hetkellä näy arjessa oikein mitenkään.</i>	Etätyölinjausten näkyvyys esihenkilön arjen johtamistyössä	Etätyölinjausten vaikutus johtamiseen	Etätyölinjausten rooli	Etätyölinjausten kehittäminen
<i>Ehkä se, että pitäisikö kuitenkin käydä vähän enemmän toimistolla, kun se yksi päivä kuukaudessa?</i>	Etätyölinjausten päivittämistarve tukemaan lähityötä nykyistä vahvemmin	Etätyölinjausten vaikutus johtamiseen	Etätyölinjausten rooli	Etätyölinjausten kehittäminen

Tutkija reflektoi analyysivaiheessa myös omaa rooliaan ja ennakkokäsityksiään, jotta koodaus- ja tulkintaprosessi oli mahdollisimman johdonmukainen. Koska tutkija

työskentelee samassa organisaatiossa, hänen refleksiivisyytensä ja tietoinen suhtautumisensa omaan rooliinsa olivat tärkeitä aineistonkeruun ja analyysin vaiheissa. Tutkimuksen aikana tutkijan ennakkokäsitykset tutkimustuloksista tulivat kumotuksi. Tutkija pyrki haastattelutilaisuuksien aikana pitäytymään tutkimushaastattelun teemakysymyksissä minimoidakseen omaa rooliaan mahdollisissa tuloksissa. Tätä tavoitetta myös tuki se, ettei tutkija tuntenut kaikkia haastateltavista entuudestaan.

Kohdeorganisaation yhtiöissä on käytössä kaksi keskeistä etätyön linjausmallia. Jotta tulosten vertailtavuus oli mahdollisimman hyvä, nämä kaksi etätyölinjaustapaa otettiin tulosten analysoinnissa yhteiseksi yhdistäväksi tekijäksi ja vastaajista muodostettiin kaksi ryhmää. Ryhmässä I etätyölinjaus yhdistää yhtiöitä A, B ja C. Vastaavasti toinen ryhmä II koostuu yhtiöiden D ja E esihenkilöiden kokemuksista. Tuloksia analysoitaessa keskityttiin arvioimaan näiden kahden ryhmän tulosten keskinäisiä eroja. Ryhmässä I on käytössä joustavammat ja vapaammat etätyölinjaukset, joten sitä kutsutaan tulosten esittelyssä nimellä *"joustoryhmäksi"*. Vastaavasti ryhmää II kutsutaan nimellä *"linjausryhmäksi"*, koska tässä ryhmässä etätyötä on rajattu kahteen päivään työviikossa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia abduktiivisella otteella. Abduktiivinen ote tarkoitti tässä tutkielmassa sitä, että analyysi eteni aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välisessä vuoropuhelussa. Esihenkilöhaastatteluista nousseita teemoja tarkasteltiin HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen käsitteiden (erottuvuus, johdonmukaisuus, yhteinen ymmärrys) avulla, mutta analyysi ei perustunut valmiiseen teoriaohjaavaan luokitteluun, vaan luokittelu rakentui ensisijaisesti aineistosta. Teoreettinen viitekehys ei ohjannut analyysia valmiina luokittelurakenteena, vaan sen merkitys vahvistui tulosten tulkinnassa haastatteluprosessin edetessä ja tutkimushavaintojen alkaessa hahmottua.

Tässä luvussa kuvattiin tutkimuksen kohde, aineistonkeruu, tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusaineiston tuloksia ja niistä tehtyjä havaintoja.

5 Empiiristen tutkimustulosten esittely

Tässä tutkielman luvussa tarkastellaan tutkimuksesta tehtyjä empiirisiä havaintoja. Luvussa käsitellään etätyölinjauksia esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksissa, etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia sekä etäjohtamisen ja etätyölinjausten kehittämisenäkökulmia. Lopuksi kootaan yhteen keskeiset empiiriset tutkimustulokset. Tulosten tarkastelussa vertaillaan kahden eri vastaajaryhmän kokemuksia keskenään.

5.1 Etätyölinjaukset esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksissa

Tutkimuksen keskeisin kysymys liittyy siihen, millaisina organisaation etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksissa. Tutkimusaineiston mukaan etätyölinjausten merkitys ei selity vain etätyön määrällä, vaan myös sillä, miten yhtenäisinä ja johtamistyötä tukevinä nämä linjaukset koetaan. Ryhmien välisiä eroja selittävät etätyölinjausten erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys. Osa esihenkilöistä kokee, etteivät etätyölinjaukset näy heidän arjessaan millään tavalla. Aineistossa näkyy eroja siinä, miten etätyölinjaukset yhtiöissä tunnetaan ja miten niiden koetaan tukevan johtamista. Aineiston perusteella ryhmien välillä olevia eroja näyttää selittävän ennen kaikkea yhtiöiden erilaiset etätyölinjaukset ja se, miten selkeiksi ja yhtenäisiksi esihenkilöt nämä linjaukset kokevat.

”En ole hetkeen niitä lukenut. Ei ne varmaan muuttunutkaan ole, mutta käytännössä ne, jotka asuu lähimpänä konttoria, niin siinä on siten niinku, että suositellaan, että käy sitten vaikka kerran kuukaudessa tai kerran viikossa riippuen vähän henkilöstä, niin siellä toimistolla.” (H 9)

Nykyiset etätyölinjaukset näyttäytyvät ”joustoryhmän” esihenkilöiden kokemuksissa heikosti erottuvina eli osin liian väljinä tai jopa näkymättöminä. ”Joustoryhmän” vastauksissa on havaittavissa eroja siinä, kuinka esihenkilö itse suhtautuu etätyölinjauksiin ja etätyöhön. Positiivisesti etätyöhön suhtautuvien esihenkilöiden

kokemukset voimassa olevista etätölinjauksista ja niiden merkityksestä näyttäytyvät myös myönteisinä. ”Joustoryhmässä” nämä erityisen positiivisesti etätööhön suhtautuvat esihenkilöt kokevat nykyisten toimintaohjeiden ja pelisääntöjen olevan nykyisellään riittävät.

Aineistosta nousee toistuvasti esille, että ”joustorehmän” esihenkilöt arvostavat oman yhtiön etätölinjausten joustavuutta. Joustavuuden koetaan tukevan tiimien erilaisia tarpeita. Vastausten perusteella esihenkilöt kokevat, että rajaamaton etätö on lisännyt erityisesti työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tulosten perusteella voidaan havaita, että vaikka etätölinjaukset nykyisellään toimivat, ne ovat edellyttäneet esihenkilöiltä aikaa rutiinien luomiseksi arjen sujuvuuden varmistamiseksi.

”Mä sanoisin, että etätölinjaukset on ehkä lisännyt sitä työtyytyväisyyttä kuitenkin niin kuin työntekijöiden osalta.” (H 4)

”Joustoryhmässä” kaikki esihenkilöt eivät kuvanneet voimassa olevia etätökäytänteitä yhtä tarkasti. Loput kyseisen vastaajaryhmän esihenkilöistä eivät joko tunnista linjauksia tai he mainitsevat tiimeihin tulleen vakiintuneiden käytäntöjen myötä tiimin omia toimintatapoja. Tämä kertoo siitä, ettei etätölinjauksista ole riittävää yhteistä ymmärrystä. ”Joustoryhmässä” etätölinjaukset eivät näyttäyty arjessa yhtä tunnistettavina.

”No minusta niitä ei hirveästi ehkä ole, että enemmän ne on niinku, mä en puhuisi ehkä linjauksista, vaan ne on sitten, ne on niinku, suosituksia.” (H 1)

Sen sijaan ”linjausryhmän” esihenkilöt esittelevät voimassa olevat etätölinjaukset yksityiskohtaisesti ja keskenään johdonmukaisesti. Vastausten mukaan etätölinjaukset ovat tässä ryhmässä näkyvämpiä ja yhdenmukaisemmin ymmärrettyjä. Niissä yhtiöissä, joissa etätö on enemmän rajattu, yhteiset toimintatavat koetaan selkeiksi ja tulosten mukaan niitä kuvataan työyhteisössä keskenään samalla tavalla.

”Linjausryhmän” esihenkilöt tuovat esille etätyölinjausten myönteiset vaikutukset omaan johtamiseensa. Kuvaukset liittyvät esimerkiksi mahdollisuuteen johtaa ja kohdata ihmisiä säännöllisesti kasvokkain. Näissäkin yhtiöissä tunnistettiin henkilöstön kuitenkin reagoivan herkästi muiden yhtiöiden erilaisiin etätyölinjauksiin. ”Linjausryhmän” esihenkilöt kokevat etätyölinjausten mukaisten etätyömäärien rajaamisen lisäävän tasapuolisuuden kokemusta yhtiössä ja varmistavan johdonmukaista johtamiskulttuuria koko työyhteisölle. Nämä tasapuolisuuden ja yhdenmukaisuuden kokemukset viittaavat etätyölinjausten johdonmukaisuuteen ja niiden yhteisesti jaettuun tulkintaan.

”Kun aina niinku jotenkin mieltii sitä tasapuolisuutta, ja osa on kuitenkin semmoisia, että niinku haluaa olla niinku konttorilla, että nyt kun me niinku tavallaan ohjataan ihmisiä tulemaan sinne konttorille, niin mun mielestä se tukee niin kun minun tasapuolisuuden johtamista myöskin silleen, että niin, kun ei tule semmoisia.” (H 20)

”Joustoryhmän” vastauksista nousee esille, ettei yhtiöiden nykyisistä etätyölinjauksista pääsääntöisesti keskustella tai viestitä yhtiön sisällä. Säännöllisen viestinnän puuttuminen heikentää etätyölinjausten erottuvuutta, ja jos niistä ei keskustella, myös yhteinen ymmärrys voi jäädä ohuemmaksi. ”Joustoryhmän” esihenkilöiden useissa kommentteissa korostuu, kuinka nykyiset toimintatavat koetaan vakiintuneiksi. Nykyisiin toimintatapoihin ei koeta varsinaisesti liittyvän haasteita, joten niistä ei myöskään tästä syystä keskustella. Vastaukset viittaavat siihen, ettei linjausten yhdenmukaisuutta ole käyty läpi yhtiöissä toimintatapojen yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi, koska siihen ei ole koettu yleistä tarvetta. Siitä huolimatta arjen koetaan sujuvan totuttujen toimintatapojen mukaisena.

”Se, miksi ehkä tätä ei ole sitten sen sen enempää niinku nostettu yhtiöissä, tätä hybridijohtamisen käytänteitä, niin ne johtuu varmaan myöskin siitä, että tässä ei ole havaittu haasteita.” (H 17)

”Joustoryhmän” esihenkilöt tunnistavat nykyisissä vapaissa etätyölinjauksissa kuitenkin jonkin verran haasteita. Ryhmän esihenkilöt eivät varauksetta koe, että etätyölinjaukset tukevat johtamista tai esimerkiksi osaamisen kehittämistä. Vastauksissa arvostetaan linjausten nykyistä joustavaa mallia. Tulokset viittaavat siihen, että etätyölinjausten rooli etäjohtamisessa erottaa vastaajaryhmien johtamiskokemuksia keskenään. ”Linjausryhmän” esihenkilöt kokevat nykyisten linjausten tukevan heidän etäjohtamistaan.

*”Mun mielestä nää on hyvät. En tykkäisi olla 100 pinnaa etänä, että mä haluankin kohdata ihmisiä ja ja tota tää on hyvä että se minimi on se 2 päivää toimistolla.”
(H 18)*

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että etätyölinjausten selkeys, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys tukevat esihenkilön johtamiskokemusta. Esihenkilöiden kokemukset vahvistavat yhteisten linjausten tuovan heidän johtamiseensa tasapuolisuuden tunnetta ja vähentävän toisaalta tiimikohtaisia näkemyseroja siitä, kuinka ja koska etätyötä voidaan tehdä. Yleisellä tasolla aineisto osoittaa, että etäjohtamiseen liittyy sekä mahdollisuuksia että haasteita. Tarkemmat erot jäsentyvät luottamuksen, vuorovaikutuksen, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin teemoihin, joita seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan.

5.1.1 Luottamus

Etätyön koetaan perustuvan vahvaan molemminpuoliseen luottamukseen. Useissa vastauksissa viitataan siihen, kuinka toimivan etätyön edellytys on vahva luottamus. Haastatteluvastauksissa luottamuksen koetaan perustuvan esihenkilön ja tiimiläisen tiiviiseen yhteistyöhön ja siihen, että luottamus pohjaa on tyypillisesti rakennettu jo aikana ennen etätyöhön siirtymistä. Keskusteluissa nousee esille, kuinka luottamus perustuu kohtaamisiin ja siihen, kuinka ihmisten tunteminen myös muiden kuin työasioiden kautta, vahvistaa keskinäistä luottamusta.

Tutkimusaineisto viittaa siihen, että luottamuksen rakentumisen koetaan vaativan esihenkilöltä aktiivisia toimia erityisesti ”joustoryhmässä”. ”Joustoryhmässä” ne esihenkilöt, joilla on iso tiimikoko (yli 17 työntekijää tiimissä) kokevat, että luottamuksen rakentuminen vaatii epämuodollisia kohtaamisia enemmän tiimin kanssa. Henkilökohtaisen tuntemisen koetaan edesauttavan luottamuksen syntymistä. Esihenkilöt kokevat, että henkilökohtaisen tuntemisen kautta on esimerkiksi matalampi kynnys ottaa yhteyttä, mikä osaltaan tukee arjen sujuvuutta.

”Kyllä mä uskon, että se etätyö hidastaa sitä luottamuksen muodostumista ja sitten se on väistämättä niinku, on yhteydessä, vaan niissä sovituisissa hetkissä, että sulle ei tule niitä lounashetkikokemuksia eikä kahvitauko-, taukokokemuksia. Että kyllä mä uskon että se hidastaa sitä luottamuksen syntymistä ja varsinkin siinä vaiheessa, kun ei tässä yrityksessä ei ollut alun alkaen niinku kamerat aina päällä niin silloin sä vasta kaukana siitä työntekijästä olitkin.” (H 11)

”Linjausryhmän” esihenkilöt kertovat konkreettisista tilanteista, joissa työntekijä on rikkonut keskinäistä luottamusta. Esihenkilön luottamusta ovat horjuttaneet esimerkiksi tilanteet, joissa tiimiläinen ei ole ollut sovitusti tavoitettavissa tai, joissa työn eteneminen ei ole vastannut odotuksia. Esihenkilön kokemuksissa nousee esille myös tilanteita, joissa vasta läsnätyö olisi tuonut esille tiimiläisen työkykyyn tai toimintatapoihin liittyviä haasteita. Näistä syistä ”linjausryhmän” vastauksissa korostuu luottamuksen ylläpidon merkitys.

”Ehkä sitten joskus on tullut, että nyt tämä henkilö ei ole tässä paikallaan ja sitten, kun on yritetty sitten kontaktoida vaikkapa, että Teamsin kautta tai jopa, että mä olen joutunut soittamaan puhelimella ja ei vastata.” (H 19)

”Joustoryhmän” vastauksista on tunnistettavissa tarve henkilökohtaisen suhteen luomisesta ja yhteisen kokemuksen tärkeydestä. Näiden esihenkilöiden kokemukset

tukevat yleistä käsitystä fyysisen läsnäolon merkityksestä luottamuksen rakentajana. Luottamuksen rakentamisen haasteet painoutuivat aineistossa ”joustoryhmän” vastauksissa.

Aineiston mukaan luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja tyypillisesti myös kasvokkain kohtaamisia. Toisaalta säännöllinen lähityö lisää esihenkilöiden ihmistuntemusta omasta tiimistään, mikä puolestaan tukee luottamuksen ylläpitämistä osapuolten välillä. Rungas etätyö ei poista luottamuksen merkitystä, vaan päinvastoin lisää tarvetta rakentaa sitä. Selkeämpi ja säännöllistä lähityötä tukeva etätyölinjaus helpottaa luottamuksen ylläpitämistä. Kokonaisuutena luottamus esihenkilön ja tiimiläisen välillä muodostaa etätyön keskeisen perustan.

5.1.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Siinä missä luottamus liittyy johtamissuhteen perustaan, vuorovaikutuksen haasteet näkyvät arjen viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöissä. Tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutussuhteen luominen etätyössä edellyttää esihenkilöltä enemmän suunnitelmallisuutta kuin lähityössä ja tiimien aktivointi koetaan haasteelliseksi etäpalavereissa. Aineisto viittaa myös siihen, että hybridityössä onnistunut viestintä vaatii enemmän tietoista tekemistä ja kykyä hallita erilaisia teknologioita viestinnän tukena. Tutkimukseen osallistuneiden näkökulmat vahvistavat säännöllisen kohtaamisen helpottavan vuorovaikutuksen luomista.

”Joustoryhmän” kokemusten mukaan etäjohtamiseen ja vuorovaikutussuhteen luomiseen on kiinnitettävä etäjohtamisessa läsnätyötä enemmän aikaa, jotta arjen sujutus voidaan varmistaa. Tämä puolestaan vaikuttaa esihenkilön oman työn suunnitteluun ja korostaa ennakoimisen roolia etäjohtamisessa. ”Linjausryhmän” kokemus etäjohtamisesta painottuu tältä osin neutraaliksi. Linjausryhmä ei tunnista varsinaista eroa etä- ja lähijohtamisen välillä samalla tavalla kuin ”joustoryhmä”.

”Linjausryhmä” kertoo vuorovaikutuksen helppoudesta kohdata tiimin jäseniä kasvokkain lähityössä ja nostaa asioita esille näissä arjen kohtaamisissa. Aineiston perusteella esihenkilöiden oma suhtautuminen etätöihin ei näytä selvästi liittyvän vuorovaikutuksen aktiivisuuteen. Vuorovaikutuksen haasteet näyttävät painottuvan erityisesti ”joustoryhmän” kokemuksissa ja siinä, kuinka vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii esihenkilöiltä ennakoimista.

”Jotenkin, että pitää ymmärtää se, että tai jotenkin tuntuu, että niinku etäjohtamisessa asioiden niinku eteenpäin viemiseen tai vaikka sen tiimiytymisen kannalta, niin se vie niinku varmaan kolminkertaisen ajan, että jotenkin se on niinku semmoinen, mikä, mikä niinku, tai pitääkin tiedostaa, että siihen täytyy niinku varata aikaa vaikka kaiken kaaoksen keskellä.” (H 1)

”Joustoryhmän” esihenkilöt kertovat kokemuksiaan siitä, kuinka yhteisöllisyyden tunne on kadonnut runsaan etätöiden vuoksi, ja he nostavat esille kokemuksia henkisen etäisyyden lisääntymisestä sekä haasteista luoda suhde omiin tiimiläisiin. ”Linjausryhmän” vastauksissa samanlaista painotusta ei ole tunnistettavissa.

”No kyllä mä koen sen etäjohtamisen haastavaksi. Kyllä mä koen, että mun ihmiset jää aika yksin, koska nyt ne on sen kerran kuukaudessa toimistolla tiimipäivänä ja ihan yksittäistä yhtä henkilöä lukuun ottamatta, niin oikeastaan muuten ei tulla, että semmoinen yhteisöllisyys on kadonnut ja mun mielestä se näkyy sekä on 121-keskusteluissa saadun palautteen perusteella, se näkyy henkilöstötyytyväisyydessä ja niiden kommentteissa.” (H 15)

Monikanavainen viestintä, viestinnän aktiivisuus ja Teams-teknologian hallinta nousevat tutkimusvastausten perusteella tärkeiksi hybridityön johtamisen keinoiksi. Kummankin vastaajaryhmän vastauksissa korostuu tarve kiinnittää erityistä huolellisuutta kirjalliseen viestintään. Monikanavainen viestintä rakentuu usein sen varaan, että esihenkilöllä on hyvät kirjalliset viestintätaidot. Toisaalta etätöihin koetaan mahdollistavan nopean

reagoinnin osapuolten kesken, joka tukee työn ketterämpää edistämistä. Viestinnän ketteryys koettiin etätyön osoittamiksi hyödyiksi lähes samalla tavalla molemmissa vastaajaryhmissä.

”Ainahan ne on semmoisia, että hei, mitä, mulla on tällainen, mitä oot mieltä tästä ja sitten ne laitetaan Teamsiin, että hei ootko vapaana? Voisitko joko soitella ja me pannaan siis Teamsin kautta ja sitten me soitellaan varmasti päivittäin ja sitten tietenkin toinen on sitten se, että puhelimella myös sitten.” (H 12)

”Joustoryhmässä” vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden kokemuksissa on havaittavissa viitteitä haasteiden yhteydestä tiimikokoon. Tämä viittaa siihen, että pienempien tiimien esihenkilöiden kokemukset vuorovaikutuksen luomisesta etätyössä ovat muita ”joustoryhmän” vastaajia positiivisemmat. He kuvailevat etätyön helpottavan viestintää ja henkilöiden saavutettavuutta. Vastausten perusteella pienten tiimien viestintäkulttuuri on epämuodollisempi kuin isompien tiimien esihenkilöiden tiimeissä.

Haastattelut viittaavat joihinkin eroihin vastaajaryhmien välillä hybridityön vuorovaikutuksen ylläpitämiseen liittyvistä vaatimuksista. Esimerkiksi ”joustoryhmän” esihenkilöt pitivät tärkeänä varmistaa henkilökohtaista kohtaamista tiimiläisen kanssa, jotta he voivat rakentaa tietoisesti vuorovaikutusta tiimiläisen kanssa. Samanlaista painotusta ei ”linjausryhmän” vastauksissa noussut esiin, koska luontaisia tapaamisia muodostuu juuri tässä ryhmässä viikoittain luontaisesti.

”Kyllä se, kyllä se etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta jo pelkästään siinä, että jos sä haluat kontaktoitua jonkun kanssa, niin sun pitää vaan tehdä melkein kalenterivaraus siihen. Tai sitten Teamsin kautta kysyä, että voidaanko me keskustella ja milloin me voidaan keskustella? Toimistossahan se on niin paljon helpompaa se kommunikointi, kun sä menet vain pöydän viereen ja koputat olkapäätä.” (H 10)

Vuorovaikutussuhteen ylläpitämisen koetaan vaativan esihenkilöltä enemmän ennakoimista etä- ja hybridityössä. Väljien etätyölinjausten vuoksi vuorovaikutuksen ylläpitäminen jää enemmän esihenkilön oman aktiivisuuden varaan. Vastaavasti rajatummat linjaukset tuottavat enemmän kasvokkaisia tapaamisia, jotka vähentävät suunnittelun tarvetta.

5.1.3 Osaamisen kehittäminen

Tutkimusaineiston perusteella osaamisen johtaminen ei näyttäydä etätyön vuoksi vaikeana, mutta joitakin haasteita siihen tunnistetaan liittyvän. Keskeinen tulos viittaa siihen, että etäjohtaminen voi lisätä esihenkilön haastetta tunnistaa tiimin osaamiskapeikkoja. Kummassakin vastaajaryhmässä koetaan etätyön vaikeuttavan spontaania oppimista ja uusien henkilöiden perehdyttämistä.

Useissa vastauksissa nousee esille esihenkilön vaikeus tunnistaa etätyössä asiantuntijoiden todellista osaamista, koska esihenkilöillä ei ole läpinäkyvyyttä asiantuntijoiden substanssityöhön samalla tavalla etätyössä kuin lähityössä. Esihenkilöt tuovat lisäksi esille haasteita tunnistaa tiimin kykyä opitun tiedon hyödyntämisessä. Vastauksista ilmenee kautta linjan sama ilmiö, ettei esihenkilöillä ole varsinaisia keinoja seurata osaamisen kehittymistä varsinaisilla mittareilla. Vastauksissa ei ilmene suuria eroja eri vastaajaryhmien välillä.

”Mut kyllä kyllä se siihen osaamiseen vaikuttaa, koska ihminenhän rutinoituu tekemään niitä asioita sillä tavalla kun hän on aina tehnyt, että jos siihen ei kukaan pysty niinku, jos ajatellaan vaikka, että joku ihminen istuu kotipaikkakunnalla tuolla vuosikaudet, niin ei sillä varmaan hirveästi ne omat tavat siinä muutu.” (H 8)

Haastatteluvastausten perusteella esihenkilöt seuraavat tiimensä osaamisen kehittymistä pääosin tiimiltä itseltään tai asiakkaalta saadun palautteen perusteella.

Esihenkilöt kokevat, että mahdolliset selkeät osaamispuutteet nousevat asiakkailta yhtiön toiminnan luonteen vuoksi nopeasti esille (esimerkiksi laatupoikkeamat). Esihenkilökokemuksista on tulkittavissa, etteivät nykyiset työkalut varsinaisesti mahdollista tai tue opitun varmistamista tai seuraamista muulla tavoin. Tutkimusaineisto viittaa siihen, että esihenkilöt joutuvat käytännössä luottamaan tiimin osaamisen kehittymiseen, koska ei ole parempaa tapaa mitata opitun tiedon tai taidon hyödyntämistä.

”Kuinka sitten siellä keskitytään siihen, niihin koulutuksiin sitten, mutta pakkohan mun on luottaa sitten henkilöihin, että se koulutus käydään ja keskitytään, ja siinä osataan, opitaan uutta.” (H 19)

Kummankin vastaajaryhmän esihenkilöiden kuvauksissa korostuu havainto, että etätyö ei tue epämuodollista oppimista ja nostaa työntekijöiden kynnystä kysyä. Vastauksissa nousee huolia uuden teknologian käyttöönotosta tai uusien toimintatapojen opettelusta, joissa etätyön koetaan olevan erityinen haaste. Esihenkilöiden kokemusten mukaan uusien työntekijöiden perehdyttämisen koetaan olevan etätyössä haasteellisempaa.

”Että kun me ollaan, vaikka et sä niinkö välttämättä kuuntele, tai teet omaa työtäsi, niin jotkut käy jotakin keskustelua jossakin vieressä, ja sä kuulet jotakin, ihan niinku, vaivihkaa jotakin. Vinkkejä omaan työhön, että jotenkin mä aina ajattelen, että se oppiminen voisi olla helpompaa, jos me oltaisiin enemmän toimistolla.” (H 7)

”Ja kyllä se osaamisen johtaminenkin on tosi ja ja tavallaan osaamisen kehittäminenkin... Se on tosi haastavaa, haastavaa niinku siinä etätyössä, kun sä et tavallaan pääse niihin vapaamuotoisiin keskusteluihin, että mitä sä tänään opit tai se ei tule jotenkin luontevasti.” (H 15)

”Joustoryhmän” vastauksissa nousee esille kehityskeskustelujen ja arjen keskustelujen rooli osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Vastaavasti ”linjausryhmässä” koetaan etäympäristön mahdollistavan osaamisen kehittämisen, mutta edellyttävän suunnitelmallisuutta ja seurantaa. Vastaajaryhmien välillä on yhtäläisyyksiä siinä, kuinka kumpikin vastaajaryhmä nostaa esille konkreettisia esimerkkejä tavoitteiden asetannan tärkeästä roolista osaamisen kehittämisessä.

Tutkimustuloksissa on vastaajakohtaista vaihtelua siinä, kokeeko esihenkilö osaamisen johtamisen etä- ja hybridityössä haasteelliseksi vai helpoksi. Lähityön määrää merkityksellisempi seikka on kuitenkin esihenkilön omat kokemukset oman tiimin osaamisen kehittämisen keinoista ja niiden avulla saavutetuista tuloksista. Keskeinen näkökulma osaamisen kehittämisen etäjohtamisen haasteista liittyy havaintoon, että spontaani oppiminen edellyttää läsnätyötä. Tulosten mukaan etätyö ei estä muodollista osaamisen kehittämistä, mutta se heikentää epämuodollista ja vertaistuen kautta tapahtuvaa oppimista. Epämuodollinen oppiminen, vertaistuki ja hiljaisen tiedon siirtyminen kärsivät helpommin silloin, kun linjaukset eivät tue riittäviä yhteisiä kohtaamisia.

5.1.4 Hyvinvointi

Haastatteluvastausten perusteella etätyö tukee esihenkilön omaa työhyvinvointia, mutta vaikeuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin havainnointia. Haastattelutulokset korostavat etätyön joustavuuden mahdollistavan työn ja henkilökohtaisen elämän sovittamisen yhteen ja näin tukevan esihenkilöiden omaa työhyvinvointia. Esihenkilöiden omassa työhyvinvoinnin kokemuksissa heitä yhdistää kokemus siitä, että esimerkiksi tarkkaa keskittymistä vaativat tehtävät tehdään mieluiten etätyössä, jolloin keskeytyksiä työpäivän aikana on vähemmän.

”Joustoryhmän” vastaajista nousi esille etätöiden mahdollistama riittävän yön merkitys esihenkilölle ja palautumiseen tarvittava aika. Hybridityön kuitenkin koetaan tukevan esihenkilön omaa hyvinvointia riippumatta vastaajaryhmästä.

”Kyllä se varmasti on oikeasti niinku niistä perusasioista huolehtiminen, että, että oma, se elämänhallinta on niinku balanssissa. Huomaan selkeästi sen myöskin, että etäjohtamista ja kaikkea johtamista haastaa huonot yöunet, että se on semmoinen, että jos on niinku, että jos ei pidä huolta siitä, että niinku jaksaa, että jos on väsyneenä, niin silloin myöskin ehkä omalta kohdaltaan niinku alkaa se homma vähän brakaamaan.” (H 17)

Useiden haastatteluvastausten perusteella työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä on esihenkilölle haasteellisempaa, jos esihenkilöllä ei ole suoraa näkyvyyttä tiimiläistensä arkeen. Erityisesti ”joustoryhmän” esihenkilöiden kokemukset tukevat tätä havaintoa. Tutkimusaineistosta on tulkittavissa yhtenä selittävänä tekijänä esimerkiksi se, kuinka henkilökohtainen läsnäolo mahdollistaa työntekijälle matalan kynnyksen yhteydenottamisen ja avun pyytämisen tilanteissa, joissa työkuorma horjuttaa työntekijän jaksamista. Hyvinvoinnin johtamisesta esihenkilöiden kokemukset osoittavat, kuinka läsnätyössä esihenkilöllä on mahdollisuus reagoida työntekijän pahoinvointiin tai heikkoon työhyvinvointiin helpommin kuin etäjohtamistilanteessa. Kokemusta selittää se havainto, että etätöissä pieniä signaaleja tai merkkejä työhyvinvoinnin haasteista on haasteellista havaita riittävän varhaisessa vaiheessa, koska työntekijät voivat pyrkiä niitä aktiivisesti peittämään.

Keskeiseksi havainnoksi muodostuu, että etätö tukee esihenkilön omaa hyvinvointia, mutta samaan aikaan haastaa työntekijöiden hyvinvoinnin johtamista. Esihenkilökokemukset viittaavat siihen, että etätöiden määrällä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastauksissa nousee esille haaste siitä, kuinka lähikontaktien puuttuminen vaikeuttaa esihenkilön työtä työhyvinvoinnin havainnoimisessa ja seuraamisessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että havainnot osoittavat etätyölinjausten heijastuvan esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksiin useiden toisiinsa liittyvien teemojen kautta. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia kehittämisenäkökulmia esihenkilöt liittävät etäjohtamiseen ja etätyölinjauksiin.

5.2 Tunnistettuja etäjohtamisen ja etätyölinjausten kehittämisenäkökulmia

Haastattelussa selvitettiin esihenkilöiden näkemyksiä etäjohtamisen tai etätyölinjausten kehittämisestä. Esihenkilöiden kokemukset nykyisten etätyölinjausten tuesta johtamiselle vaihtelevat eri vastaajaryhmien välillä. Myös näkökulmat organisaatiolta tarvittavasta etäjohtamisen tuesta tai etätyölinjausten päivitystarpeista vaihtelivat vastaajaryhmittäin.

Haastatteluvastaukset viittaavat siihen, että etäjohtamisosaamisen kehittyminen on vaatinut esihenkilöiltä runsaasti panostamista ja aikaa, jotta nykytilanne etäjohtamisosaamisessa on saavutettu. Huomionarvoista on, että lähityötä suosivat esihenkilöt kuvaavat etäjohtamiseen tottumisesta syntyneen huolen, että lähikontaktin puuttumiseen on ehditty jopa liiaksi tottua.

”Mä kuvaisin sitä sillä tavalla, että mulla on semmoinen tunne, että me olemme tottuneet sekä esihenkilöinä että työntekijöinä siihen etäjohtamiseen. Eli tavallaan ne semmoiset raja-aidat, mitä siinä syntyy, kun sitä fyysistä läheisyyttä ei ole, niin niihin on ehkä niinku totuttu, mikä ei välttämättä ole semmoinen positiivinen asia, että että silloinhan vaan ikään kuin totutaan siihen, että kontaktia on vähemmän.” (H 14)

”Joustoryhmän” vastauksissa nousi esille tarvetta lisätä läsnätyön määrää ja kasvattaa organisaation tarjoamaa etäjohtamisen tukea. Etäjohtamisen tuen tarve

näyttäytyy ”linjausryhmässä” pienempänä. Haastatteluvastaukset viittaavat siihen, että ”linjausryhmän” vastauksissa etätyölinjauksista muodostui yhtenäisempi kuva. Aineiston mukaan ”joustoryhmässä” toivotaan yhteisen ymmärryksen lisäämistä yhtiön etälinjauksista. ”Joustoryhmässä” painottuu myös tarve lähipäivien lisäämiseen etätyölinjauksissa sekä tarve organisaation tuelle vaikeiden tilanteiden käsittelyyn etätyössä. Toisaalta kummastakin vastaajaryhmästä nousee tarve kollegiaaliselle tuelle ja vinkkien jakamiseen tiimiläisten aktivoimiseksi etätyössä.

”Että jopa tämmöinen, niin kuin kuukausittainen koko porukan tapaaminen voisi olla jopa 2 viikon välein. Ehkä tulevaisuudessa, niin, meidän täytyisi pystyä myös edellyttämään se niinku kaikilta, ja tietyllä tapaa tasapuolisuuden näkökulmasta.”
(H 3)

”Joustoryhmän” vastauksissa esitetään esihenkilöiden kokemuksia siitä, ettei linjauksia noudateta aina johdonmukaisesti eri tiimien kesken. ”Joustoryhmän” vastauksista oli tunnistettavissa tarve selkeyttää nykyisiä linjauksia. Vastausten perusteella etätyölinjauksiin myös toivotaan organisaatiolta yhteistä ja selkeää linjausta, jotta linjaukset tukevat esihenkilön omaa johtamistyötä paremmin.

Tulosten perusteella kehittämistarpeisiin vaikuttaa esihenkilön oma suhtautuminen etätyöhön. Useiden samansuuntaisten vastausten perusteella voidaan tulkita, että tiimin kasvokkain tapaamisten määrä kasvatettaisiin nykyisestä määrästä (”joustoryhmässä” nykyinen pääsääntö kerran kuukaudessa). Aineistossa korostuu ”joustoryhmän” toive työskennellä vähintään kaksi kertaa kuukaudessa läsnätyössä tiimin kanssa.

”Joustoryhmän” esihenkilöt, jotka itse työskentelevät pääsääntöisesti 4–5 päivää viikossa etätyössä, kokevat nykyiset etätyölinjaukset riittäviksi. Vastaavasti ”joustoryhmän” esihenkilöt, joiden viikoittainen oma etätyöskentely jää 0–3 päivään, kokevat, että nykyisiä etätyölinjauksia on tarpeen tarkistaa. Esihenkilön oma

etätyötapa näyttää olevan osittain yhteydessä esihenkilön etätyölinjausten kehittämistarpeisiin.

”No mä koin, että tota niin kun, että etätyöllä on paikkansa, mutta tota mä en koe, että se on välttämättä paras mahdollinen, niin tota, työnteon muoto. Niin kuin ihan sataprosenttisesti. Mikäli on mahdollista niin kuin tuota myös yhdistää niin tuota lähityöskentelyä, niin mä koen, että siitä saatavat niinku edut, niin tota kannattaisi ottaa irti kyllä.” (H 3)

”No mä muuttaisin sen, että tulnaisi useammin toimistoon yhdessä ja sitten avoimesti puhuttaisiin se, että se ei ole mikään, että se ei tarkoita sitä, että silloin esihenkilö ostaa pullaa sinne vaan, ja se on se juttu. Vaan se, että tavataan niitä ihmisiä.” (H 5)

”Joustoryhmän” tuloksissa nousee toisaalta tarve säilyttää edelleen etätyölinjausten joustavuus, koska tiimit ja tiimien tuottamat palvelut voivat poiketa merkittävästikin toisistaan. Etätyölinjauksissa odotetaan huomioitavan jatkossakin tiimien tapauskohtaiset tarpeet, vaikka etätyölinjauksia muutettaisiin siten, että läsnätyön määrää lisättäisiin. Esihenkilöt tunnistavat esimerkiksi maantieteellisten sijaintien tuomat haasteet läsnätyön lisäämiselle.

”Kyllä mä toivoisin enemmän sitä, että olisi jotakin säännöllistä läsnätyötä, mutta mä ymmärrän sen, niinku tässä omallakin palvelualueella sen haasteen, että kun me ei tosiaankaan, me ollaan niin monipaikkaisia ja tiimit on hajallaan, että tota. Se siinä on.” (H 14)

”Linjausryhmän” vastauksissa painottuu tyytyväisyys nykyisiin etätyölinjauksiin ja siihen, kuinka ne mahdollistavat työn ja vapaa-ajan joustavan yhdistämisen, mutta turvaavat samalla kasvokkain kohtaamisen säännöllisyyden. ”Linjausryhmän” vastauksissa nousee kuitenkin esille tarve nykyistä suuremmalle joustolle sellaisilla työviikoilla, joille sijoittuu

arkipyhä. ”Linjausryhmän” mukaan työnantajan nykyinen vaatimus läsnätyön minimimäärästä arkipyhäviikoille koetaan liian tiukaksi tulkinnaksi. ”Linjausryhmän” kehittämisenäkökulmista voi havaita, ettei merkittäviä kehittämistarpeita ryhmästä tunnisteta. ”Linjausryhmältä” kerätyissä vastauksissa ilmenee, että etäjohtaminen on jo tässäkin ryhmässä vakiintunutta perustuen olemassa oleviin rakenteisiin, eivätkä esihenkilöt lähtökohtaisesti tunnista erityisiä tukitarpeita etäjohtamiselleen.

”No en mä ole kyllä kaivannut. Että mun mielestä niinku oleellista siinä on, että on olemassa niinku tavallaan tämmöinen, niinku on olemassa johtamisjärjestelmä. On olemassa rakenteet. Niinku tavallaan palaverikäytännöt ja tämmöiset rakenteet.” (H 6)

Tarpeet etäjohtamisen tuesta vaihtelevat vastaajaryhmien välillä. ”Joustoryhmässä” tuen tarpeita tunnistetaan jonkin verran ”linjausryhmää” enemmän. ”Linjausryhmän” esihenkilöillä on ylipäätään vaikeuksia tunnistaa etäjohtamisen tukitarpeita. ”Joustoryhmän” vastausten perusteella esihenkilöt toivovat organisaatiolta yhteistä toimintamallia kollegiaalisen tuen jakamiseen, valmennusta etäjohtamisesta ja keinoista, joilla etätyössä työskenteleviä työntekijöitä voidaan aktivoida osallistumaan palavereissa nykyistä enemmän. Mainitut tukitarpeet toistuvat useissa ”joustoryhmän” esihenkilöiden vastauksissa.

”Joustoryhmässä” hankalien tilanteiden käsittely tiimiläisen kanssa koetaan osittain haastavaksi. Toisaalta myös ”linjausryhmässä” hankalien tilanteiden käsittely nousee esille haasteellisina tehtävinä esihenkilön arjessa, vaikka varsinaisia tukitarpeita näihin ei tunnistetakaan.

”Kyllä, lähinnä just siihen niin kuin koulutusta siihen etäjohtamiseen. Mikä tahansa tämmöinen esihenkilökoulutus, niin siinä olisi hyvä aina olla, olla niinku, näkökulmana se, että miten nämä kaikki johdetaan etänä.” (H 2)

Vastaajaryhmästä riippumattomasti esihenkilöiden kokemukset nostavat esille tiedolla johtamisen tärkeyden ja työkalujen kehittämisen tiedolla johtamisen tueksi. Osaamisen johtamiseen esihenkilöt kaipaavat keinoja, joilla voi tunnistaa osaamiskapeikkoja nykyistä herkemmin ja ennakoivammin. ”Joustoryhmän” tuloksissa nousee esiin myös huoli siitä, että uusien teknologioiden oppiminen tai projektiosaamisen ylläpitäminen voivat heikentyä, mikäli läsnätyön määrää ei nykyisestä lisätä. Vastaavaa havaintoa ”linjausryhmän” vastauksista ei ole tunnistettavissa.

”Saataisiinko me niitä osaamiskapeikkoja sitten vähän kiinni sieltä, että pystyttäisiin niihin tukitoimenpiteisiin sitten siellä toimistolla paremmin ja ehkä siihen yhteisöllisyyteen.” (H 16)

Etätyö ei näyttäyty vastausten mukaan vain työn organisointitapana, vaan esihenkilöt tunnistavat työntekijöiden kokevan laajan etätyön olevan saavutettu etuus. Kummankin ryhmän esihenkilöt tiedostavat oman työnjohto-oikeutensa työnantajan edustajana, mutta tuovat esille, etteivät mahdolliset etätyölinjausten tiukennukset tai tulkinnat näyttäyty henkilöstölle neutraaleina sääntöinä, vaan ne voidaan kokea etuuden kaventamisena. Haastatteluista on tulkittavissa myös useiden vastaajien toive organisaation yleisestä viestistä työnjohto-oikeuden tarkoituksesta koko henkilöstölle. Sillä koettaisiin olevan lisäarvoa ja tuottavan tukea johtamistyöhön.

”Se on ehkä just tää, mitä puhuttiinkin tuossa alkuun, että kun etätyöstä on tullut se etuus, pysyvä etuus, niin tietyllä tapaa ei ymmärretä sitä, että työnantajalla on edelleen se direktio-oikeus.” (H 16)

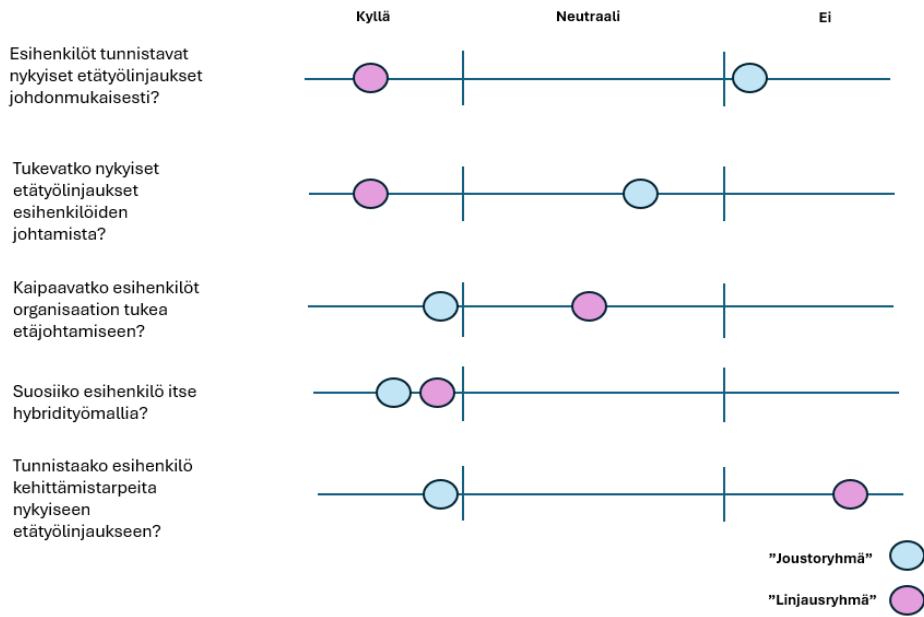
Yhteenvetona aineisto viittaa siihen, että esihenkilöiden kuvauksissa kehittämisenäkökulmista nousee esille etätyölinjausten tärkeä rooli ja vaikutus etäjohtamiseen. Tutkimusaineisto viittaa siihen, että hybridityömalli koetaan pääosin toimivaksi kummassakin vastaajaryhmässä. Riittävä läsnätyö koetaan tarpeelliseksi

johtamisen näkökulmasta. Lisäksi kamerakulttuurin merkitystä nostettiin toistuvasti esille ja siihen toivottiin yhteisten pelisääntöjen selkeämpää määrittelyä.

5.3 Yhteenveto vastaajaryhmien välisistä kokemuseroista

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajaryhmien välisiä eroja eivät selitä ainoastaan etätyön määrä, vaan ennen kaikkea se, millaisina etätyölinjaukset näyttäytyvät johtamisen arjessa. Havainto tukee käsitystä, että etätyölinjausten ominaisuudet voivat joko vahvistaa tai heikentää esihenkilön kokemusta johtamisen sujuvuudesta. Kun linjaukset koettiin selkeinä, johdonmukaisina ja yhteisesti ymmärrettyinä, myös etäjohtaminen näyttäytyi hallittavampana ja siihen tunnistettiin vähemmän kehittämistarpeita. Joustavampien etätyölinjausten yhteydessä korostui esihenkilöiden suurempi tulkintavastuu ja tarve kehittää sekä etätyölinjauksia että etäjohtamisen käytäntöjä.

Kuvio 3 kokoaa yhteen luvussa 5 tunnistetut vastaajaryhmien keskeiset kokemuserot. Kuvio havainnollistaa, miten eri teemat painottuivat kummassakin vastaajaryhmässä. Havainnot on tiivistetty kolmeen luokkaan sen mukaan, nousiko teema ryhmässä selkeästi esille (kyllä), vaihtelevasti esille (neutraali) vai jäikö se vähäiseksi (ei). Luokittelu ei kuvaa määrällisiä osuuksia, vaan aineistosta tehtyä laadullista tulkintaa siitä, kuinka vahvasti kukin teema ryhmässä korostui.



Kuvio 3. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajaryhmien keskeisiä kokemuseroja etäjohtamisesta ja etätyölinjauksista.

Tutkimusaineistoa yhdistää havainto siitä, että etätyö perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Luottamus toimii etäjohtamisen perustana, jonka varassa muut johtamiskokemukset saavat merkityksensä. Kun luottamusta on riittävästi, vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen näyttäytyivät esihenkilöille sujuvampina. Vastaavalla tavalla mahdolliset luottamuksen rakentamisen haasteet heijastuvat laajasti myös muihin etäjohtamisen osa-alueisiin. Luottamusta voidaan pitää tämän tutkimuksen keskeisimpänä ryhmiä yhdistävänä tekijänä.

6 Keskustelu

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Ensin arvioidaan keskeisiä tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin, minkä jälkeen tarkastellaan etätyölinjausten merkitystä etäjohtamiseen HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen näkökulmasta ja etäjohtamisen keskeisiä teemoja kirjallisuuden näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan esihenkilöiden roolia etätyölinjausten tulkitsijana ja soveltajana.

6.1 Keskeisten tulosten tulkinta suhteessa tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen perusteella etätyölinjauksilla on yhteys esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksiin. Kun etätyölinjaukset ovat selkeitä ja yhdenmukaisia, ne tarjoavat esihenkilöille rakenteellista tukea johtamistyöhön. Tämä tarkoittaa aiempaa tutkimusta osoittamalla, että henkilöstölinjausten vaikutus ei välity etäjohtamiseen vain muodollisten rakenteiden kautta, vaan esihenkilöiden arjen tulkinta- ja soveltamistyön kautta.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset viittaavat siihen, että etätyölinjausten merkitys etäjohtamiselle pohjautuu siihen, millaisen tuen ne tarjoavat esihenkilön arkeen. Aineiston perusteella niissä yhtiöissä, joissa etätyölinjaukset näyttäytyvät selkeämpinä ja johdonmukaisempina, myös kokemukset etäjohtamisen tasapuolisuudesta korostuvat. Sen sijaan väljemmät etätyölinjaukset lisäävät esihenkilöiden tarvetta tulkita, soveltaa ja paikata käytäntöjä omalla johtamisella. Tulos tukee aiempaa tutkimusta siitä, että henkilöstölinjausten vaikutus ei synny ainoastaan niiden olemassaolosta, vaan siitä, miten vahvoina ja johdonmukaisina ne välittyvät organisaation jäsenille (Bowen & Ostroff, 2004; Heffernan ja muut, 2022). Tämä tutkimustulos tarkoittaa aiempaa tutkimusta osoittamalla, että etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen perustuu erityisesti linjausten arjen johtamistyölle tarjoaman tuen kautta.

Toisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta etäjohtamisen keskeiset mahdollisuudet ja haasteet liittyvät kummassakin vastaajaryhmässä samoihin ydinteemoihin: luottamukseen, vuorovaikutukseen, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Vaikka nämä teemat ovat molemmille ryhmille yhteisiä, niiden painotuksissa on ryhmien välillä eroja. Erityisesti vuorovaikutuksen ylläpito, luottamuksen rakentaminen, spontaanin oppimisen tukeminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin havainnointi painottuvat haasteellisempina siinä vastaajaryhmässä, jossa etätyölinjaukset koettiin väljempinä ja vähemmän näkyvinä. Tulokset viittaavat siihen, että etäjohtaminen on moniulotteinen ilmiö. Siihen liittyy paljon kokemuseroja, joita osaltaan selittävät tilannekohtaiset erot. Tutkimustulos tuo aiempaan tutkimukseen uutta osoittamalla, että etäjohtamisen haasteiden ja mahdollisuuksien painotukset eivät määräydy etätyön määrän mukaan, vaan sen mukaan, miten etätyölinjaukset ohjaavat esihenkilön arkea.

Kolmannen tutkimuskysymyksen näkökulmasta kehittämistarpeisiin vaikuttaa etätyölinjausten luonne. Joustavien etätyölinjausten ryhmässä nousi esiin tarve kehittää etätyölinjauksia, lisätä yhteistä ymmärrystä etätyölinjauksista ja tarkentaa yhteisiä pelisääntöjä sekä vahvistaa esihenkilöiden saamaa tukea etäjohtamiseen. Tulokset viittaavat siihen, että etäjohtamisen kehittämisessä huomio ei voi kohdistua ainoastaan yksittäisen esihenkilön osaamiseen, vaan myös siihen organisaatiotason kehitykseen, jossa etäjohtamista tehdään. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että etäjohtamisen toimivuus perustuu yksilö- ja organisaatiotason tekijöiden yhteisvaikutuksen varaan (Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Bowen & Ostroff, 2004; Fu ja muut, 2020; Kurdi-Nakhra & Pak, 2023). Tulokset viittaavat yhteyteen etätyölinjausten ja kehittämistarpeiden välillä. Aineiston perusteella joustavammat etätyölinjaukset lisäävät esihenkilöiden kehittämisodotuksia. Tulokset lisäävät aiempaan tutkimukseen uutta näkemystä osoittamalla, että etäjohtamisen kehittämistarpeet liittyvät myös siihen, miten organisaatio tukee esihenkilöitä etätyölinjausten tulkinnessa ja soveltamisessa.

6.2 Etätyölinjausten merkitys etäjohtamiselle HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen kautta

Bowenin ja Ostroffin (2004) HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehys on kehitetty selvittämään henkilöstölinjausten vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Samaa viitekehystä on myöhemmin hyödynnetty myös tutkimuksessa, jossa tutkittiin henkilöstölinjausten vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin (Heffernan ja muut, 2022). Tässä tutkimuksessa samaa viitekehystä hyödynnetään tutkittaessa etätyölinjausten vaikutusta esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksiin.

Tutkimustuloksista tehtyjen havaintojen perusteella HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen mukaisesti henkilöstölinjauksissa merkityksellistä on se, miten henkilöstö kokee ja tulkitsee linjauksia (Bowen & Ostroff, 2004; Presbitero ja muut, 2022; Stempel & Dettmers, 2025). Bowenin ja Ostroffin (2004) viitekehyksen ensimmäinen ajatus on erottuvuus, jolla tarkoitetaan linjausten näkyvyyttä, selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Tutkimuksen tulos on yhdenmukainen Bowenin ja Ostroffin (2004) havaintojen kanssa: henkilöstölinjausten vaikutus syntyy siitä, että ne koetaan organisaatiossa selkeinä ja merkityksellisinä.

Tutkimustulokset tukevat myös Heffernan ja muiden (2022) havaintoja siitä, että vahvat henkilöstölinjaukset vaikuttavat siihen, miten arki koetaan. Tässä tutkimuksessa etätyölinjaukset heijastuvat esihenkilöiden kokemuksiin siitä, kuinka hyvin johtamistyö on ennakoitavissa ja kuinka helposti päätöksiä on perusteltavissa tiimin jäsenille. Kun etätyölinjaukset ovat näkyviä ja helposti tunnistettavia, esihenkilöt kuvailevat aineistossa kokemuksiaan johtamisesta tasapuolisena ja hallittavana. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta etäjohtamisen kontekstissa osoittamalla, että etätyölinjausten erottuvuus ei ole vain viestinnällinen piirre, vaan myös esihenkilön käytännön arkea tukeva tekijä.

Toinen HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen piirre liittyy johdonmukaisuuteen. Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan johdonmukaiset henkilöstölinjaukset lisäävät ennakoitavuutta ja vähentävät epäselvyyttä organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä ajatusta. Kun etätyölinjaukset näyttäytyvät yhtenäisemmin tulkituilta, tämä heijastuu myös kokemuksiin etäjohtamisesta. Tuloksista käy ilmi, että tiimikohtaiset käytännöt tai ajan kuluessa muodostuneet toimintatavat ovat osittain jopa korvanneet yhteisiä linjauksia.

Fu ja muut (2020) osoittivat, että mikäli henkilöstölinjauksissa on tulkinnanvaraisuutta tai jos linjausten soveltamisessa on vaihtelua, esihenkilö kuormittuu tilanteesta. Haastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden kokemukset eivät kuitenkaan suoraan tue tätä näkemystä. Tutkimustulokset osoittavat, että väljemmät etätyölinjaukset lisäävät esihenkilöiden tarvetta tasapainoilla jouston ja yhdenmukaisuuden välillä, mutta kuitenkin suoranaista kuormittumisen kokemusta aineistosta ei ole tunnistettavissa. Sen sijaan aineisto viittaa siihen, että esihenkilöt eivät ainoastaan sovelle linjauksia, vaan joutuvat myös täydentämään tai tulkitsemaan niitä. Samaan aikaan esihenkilöt kokevat etäjohtamisen vakiintuneen osaksi arjen johtamistyötään, josta syystä erot lähijohtamiseen eivät ole niin selkeitä. Tulos viittaa siihen, että etäjohtamisen kuormitus ei liity vain etätyön luonteeseen, vaan myös siihen, millainen etäjohtamisosaaminen esihenkilöllä on.

Kolmas HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehyksen ulottuvuus on yhteinen ymmärrys. Viitekehyksen mukaan henkilöstölinjausten vaikutus vahvistuu silloin, kun organisaation jäsenillä on jaettu käsitys niiden tarkoituksesta ja soveltamisesta. Havaintojen perusteella vastaajaryhmien välillä on eroa siinä, kuinka yhteisesti ymmärrettyinä etätyölinjaukset näyttäytyivät. Ryhmien sisällä kuvaukset etätyölinjauksista ovat keskenään samansuuntaisia, mutta vastaajaryhmien välillä oli nähtävissä eroja. Tämän havainnon perusteella etätyölinjausten yhteisen ymmärryksen puute saattaa vaikuttaa etätyölinjausten perusteltavuuteen ja siihen, että etätyölinjausten olemassaoloa saatetaan jopa kyseenalaistaa työyhteisössä.

Tutkimushavaintojen perusteella etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen ei riipu vain etätyön määrästä, vaan ennen kaikkea siitä, kuinka selkeinä, johdonmukaisina ja yhteisesti ymmärrettyinä linjaukset näyttäytyvät. Edellä kuvatut tutkimushavainnot ovat yhdenmukaisia Díaz-Fernándezin ja muiden (2023) kanssa. He ovat osoittaneet, että henkilöstölinjausten toimivuus liittyy olennaisesti siihen, kuinka ymmärrettävinä ja hyväksyttävinä ne työyhteisössä koetaan. On hyvä kuitenkin huomata, ettei tässä tutkimuksessa yhteisen ymmärryksen puuttuminen välttämättä tarkoita suoranaista ristiriitaa. Pikemminkin kyse on siitä, että etätyölinjaukset eivät ole kaikille yhtä näkyvä osa arjen toimintaa. Tästä syystä esihenkilöiden kokemuksissa korostuu tarve tarkentaa yhteisiä pelisääntöjä ja vahvistaa yhteistä käsitystä siitä, miten etätyötä tulisi toteuttaa.

Tämä tutkimus vahvistaa, että Bowenin ja Ostroffin (2004) HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehys soveltuu etätyölinjausten tarkasteluun ja tarkentaa sen käyttöä etäjohtamisen kontekstissa. Tutkimustuloksen perusteella etätyölinjausten vaikutus ei näyttäydy suorana, vaan välittyy esihenkilöiden tulkinnan, soveltamisen ja käytännön toteutuksen kautta. Väljät tai heikommin näkyvät etätyölinjaukset lisäävät esihenkilöiden tulkintavastuuta, kun taas selkeämmät linjaukset tukevat johtamistyötä paremmin. Havainto tukee myös Bos-Nehlesin ja Meijerinkin (2018) näkemystä siitä, että henkilöstölinjausten vaikutus realisoituu käytännössä vasta arjen soveltamisen kautta.

6.3 Etäjohtamisen keskeiset teemat suhteessa aiempaan tutkimukseen

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisiä esille nousseita kokemuksia ja vertaillaan niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Luottamus, vuorovaikutus, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen olivat molemmille vastaajaryhmille yhteisiä ydinteemoja, joten vertailussa keskitytään erityisesti niihin. Toisin kuin aiemmassa tutkimuksessa, nämä teemat poikkeavat kuitenkin jonkin verran Bravo-Duartin ja muiden (2025) esittämistä etäjohtamisen keskeisistä painotuksista. Bravo-Duarte ja muut (2025) korostavat viestinnän ja vuorovaikutuksen, tavoitteiden

hallinnan, johtajien sosiaalisen kyvykkyyden, luottamuksen rakentamisen ja voimaannuttamisen piirteitä. Tässä tutkimuksessa näistä edellä mainituista Bravo-Duarten ja muiden (2025) tuloksista esiin nousee vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen.

Koska samat etäjohtamisen ydinteemat ovat läsnä kummassakin vastaajaryhmässä, etätyötä koskeva linjausmalli ei tämän aineiston perusteella näytä vaikuttaneen keskeisten ydinteemojen esiintyvyyteen. Etätyötä koskeva linjausmalli kuitenkin voi vaikuttaa siihen, kuinka kuormittavana, tuettuna tai ennakoitavana johtaminen koetaan (Fu ja muut, 2020). Erityisesti etätyölinjausten kehittämistarpeet näyttävät kasaantuvan sellaisiin tilanteisiin, joissa etätyölinjaukset ovat väljempiä.

Luottamus

Tutkimuksen havainnot luottamuksen roolista etäjohtamisessa tukevat aiempaa kirjallisuutta luottamuksesta etäjohtamisen perustana (da Silva ja muut, 2022). Bravo-Duarte ja muut (2025) toteavat hybridityön haastavan luottamuksen rakentamista. Tutkimuksen ”joustoryhmän” näkemykset täydentävät Bravo-Duarten ja muiden (2025) näkemystä. Tutkimustulokset ovat myös linjassa Östergårdin ja muiden (2025) havaintojen kanssa siitä, kuinka johtaminen ylipäättään on siirtynyt kohti aikataulutetumpaa toimintaa. ”Joustoryhmässä” nousee esille, kuinka esihenkilöiden tulee ennakoiden suunnitella kohtaamisia ja keskusteluja, että voivat rakentaa luottamusta tiimiläistensä kanssa (ks. Östergård ja muut, 2025). Esihenkilöiden näkökulmasta luottamukseen liittyvä haaste ei niinkään liity etäisyyteen, vaan siihen, miten etäisyys haastaa luottamuksen rakentamista.

Vuorovaikutus

Tutkimustuloksissa korostuu vuorovaikutuksen suunnitelmallisuus etäjohtamisessa. Barnesin ja muiden (2024) tutkimus tukee tätä tulkintaa osoittamalla, että hybridityö edellyttää johtajilta aiempaa tietoisempia ja tilanteisiin mukautuvia johtamiskäytäntöjä. Koponen ja Salin (2023) ovat tuoneet myös esille, kuinka hybridityössä vuorovaikutuksen

rakentaminen on haasteellisempaa kuin kasvokkain tapaamisessa. Tämä näkemys vahvistui kummankin vastaajaryhmän vastauksissa, mutta korostui ”joustoryhmän” kokemuksissa. ”Joustoryhmän” esihenkilöt kokevat, ettei pieniä ilmeitä, eleitä tai työntekijän kokonaistilannetta ole helppo tunnistaa ainoastaan etäyhteyden perusteella. Tutkimusaineisto viittaakin siihen, että vuorovaikutustaitojen osaaminen korostuu etäjohtamisessa (Boccoli ja muut, 2024).

Tämä aineistossa näkyvä painotusero vuorovaikutussuhteen ylläpidosta ei syntynyt niinkään itse etäjohtamisen perusluonteesta, vaan siitä, millaisen tuen ja säännöllisyyden etätyölinjaukset kasvokkain tapaamisiin esihenkilöille antoivat. ”Linjausryhmän” vastauksissa korostui, että esihenkilöt pääsääntöisesti kävivät kahdenväliset keskustelut, tavoitekeskustelut ja palautteeseen liittyvät keskustelut kasvokkain. Havainto tukee myös Janssonin ja Kankaan (2023) aiempaa tutkimusta aiheesta.

Työhyvinvointi

Tulokset viittaavat etätyön kaksijakoiseen merkitykseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisaalta etätyö tuo esihenkilölle itselleen työn ja vapaa-ajan välisen joustavuuden vuoksi hyvinvointia, mutta samaan aikaan työntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen koetaan etätyössä haasteelliseksi. Kelliherin ja Andersonin (2010) näkemyksiä mukailten, myös tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat joustavuuden selkeänä etätyön mahdollistamana etuna omassa roolissaan. Kelliher ja Anderson (2010) keskittyivät tutkimuksessaan työntekijäkokemuksiin, mutta tämän tutkimuksen perusteella sama ilmiö pätee myös esihenkilöihin. Yksittäisissä vastauksissa tuli esiin kommentteja siitä, kuinka etätyö voi lisätä esihenkilön kuormitusta, koska riittävästä työn tauottamisesta ei huomata pitää huolta (ks. Al-Dahabi ja muut, 2024; Kirchner ja muut, 2021). Tämä tutkimus täydentää tältä osin aiempaa tutkimusta.

Tutkimuksen molempien vastaajaryhmien havainnot olivat linjassa Mäkinien ja Mäkikankaan (2023) näkemysten kanssa esihenkilöiden haasteista tunnistaa

työntekijöiden tarpeita etätyössä. Haastatteluissa esihenkilöt toivat esille, kuinka yksittäisen työntekijän tilannetta on vaikea huomata lyhyissä etäpalavereissa, jolloin työntekijä voi pyrkiä omaa hyvinvoinnin heikkenemistään myös piilottamaan. Wangin ja muiden (2023) tavoin myös tämä tutkimus tukee näkemystä esihenkilöiden haasteista tunnistaa työntekijöiden työhyvinvointia.

Osaamisen kehittäminen

Wallo ja muut (2025) ovat esittäneet hybridityön asettavan haasteita muodolliselle oppimiselle, mutta tämän tutkimuksen aineistossa painotus kohdistuu spontaanin ja epämuodollisen oppimisen vähenemiseen. Tutkimustulokset tukivat Derrickin ja muiden (2022) havaintoja siitä, kuinka epävirallinen oppiminen etätyössä on haasteellisempaa. ”Linjausryhmässä” nousi esille osaamisen kehittämisen tavoitteellisuuden ja laadittujen suunnitelmien merkitys oppimistulosten näkökulmasta. Tulos tukee näkemystä rakenteiden ja dialogin tärkeästä merkityksestä osaamisen kehittämisessä (Wallo ja muut, 2025).

Aiempi kirjallisuus osaamisen johtamisesta etätyössä osoittaa joitakin painotuseroja tähän tutkimukseen verrattuna. Esimerkiksi Wallo ja muut (2025) väittävät, että hybridityö mahdollistaa innovatiivista oppimista. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kuitenkin kokivat, että jo osaamiskapeikkojen tunnistaminen on heille etäjohtamisessa haasteellisempaa. Keskusteluissa nousi esille, kuinka esihenkilön voi olla haasteellista tunnistaa sitä, miten opitut asiat toteutuvat käytännön työssä.

Oluwafemin ja Ogundanan (2025) tutkimus korostaa valmennusta, yhteistyötä ja keskinäistä oppimista sekä joustavuutta sen sijaan, että pysyteltäisiin jäykissä johtamisjärjestelmissä. Heidän näkemyksensä hivenen haastaa tämän tutkimuksen tuloksia, joiden perusteella selkeämmät ja rajatummat linjaukset tukevat johtamista paremmin. Siksi on syytä muistaa, että pelkästään liian jäykkä linjausten yhtenäistäminen ja vakiointi ei välttämättä toimi. ”Joustoryhmän” esihenkilöiltä nousi tähän liittyviä

nostoja, kuinka tilannekohtaisuus ja työntekijäryhmien erilaiset tarpeet tulisi kuitenkin aina säilyttää.

Muut teemat

Terkamo-Moision ja muiden (2023) tuloksissa esiintyy näkemys, että etäjohtaminen voi toimia luontevasti, eikä sitä koeta ongelmalliseksi, jos rakenteet ovat kunnossa. Tässä tutkimuksessa haastatellut vastaajaryhmät ja heidän keskinäiset kokemuserot osoittivat, että etäjohtaminen voi sujua luonnollisesti, mutta etätyölinjausten selkeydellä on merkitystä siihen, kuinka toimivaksi etäjohtaminen koetaan. Havaintojen perusteella aiempi tutkimus on antanut osin myönteisemmän kuvan etäjohtamisen toimivuudesta, kun taas tämä tutkimus tarkentaa, että etäjohtamisen toimivuus ei ole riippumaton etätyölinjausten selkeydestä.

Loncar ja muut (2025) tutkivat optimaalista etätyön määrää hybridityössä. Heidän tutkimuksensa mukaan toimivin ratkaisu olisi 6–10 lähityöpäivää kuukaudessa. Kyselyyn vastasi sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. Loncarin ja muiden (2025) tutkimustuloksissa arvioitiin esihenkilöiden arvioivan hybridityötä positiivisemmin kuin työntekijöiden. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan esihenkilöiden näkökulmia. Tästä syystä on tärkeää ottaa huomioon, että esihenkilöiden näkemykset etätyön määrästä voivat poiketa merkittävästikin työntekijöiden näkemyksistä. Esihenkilöiden kokemus etätyölinjausten toimivuudesta ei siis välttämättä tarkoita, että työntekijät kokisivat ne samalla tavalla.

Jansson ja Mäkelä (2025) tuovat esille, kuinka työntekijät voivat reagoida negatiivisesti hybridityön rajoitteisiin ja mahdolliset muutokset etätyölinjauksissa voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa ”joustoryhmässä” esille noussut tarve läsnäpäivien lisäämisestä voi vaikuttaa hyvin negatiivisesti työntekijöiden kokemuksiin. Toisin sanoen se, mikä tukee esihenkilön johtamista, ei automaattisesti näyttäydy työntekijälle yhtä myönteisenä. Tutkimukseen osallistuneet osittain viittasivat tähän ilmiöön toteamalla, että etätyön

koetaan olevan saavutettu etu. Tämä tutkimushavainto tukee myös Janssonin ja Mäkelän (2025) tutkimustuloksia.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että etäjohtamisen keskeiset teemat (luottamus, vuorovaikutus, hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen) eivät ole irrallisia yksittäisiä johtamishaasteita, vaan ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Esihenkilöille näiden johtamishaasteiden kokemukset muodostuvat osittain etätyölinjausten kautta, joko heikentäen tai vahvistaen esihenkilöiden kokemuksia. Tästä voidaan tulkita, että etäjohtamisen keskeisten teemojen toteutumiseen vaikuttaa se, millaiset etätyölinjaukset kussakin yhtiössä on. Haasteena ei ole pelkkä etätyö sinänsä, vaan se, miten organisaation käytännöt tukevat esihenkilön työtä näissä ydinteemoissa.

Tutkimuksessa hyödynnetty aiempi kirjallisuus ei sisällä sellaista selkeää tutkimustulosta, joka kumoaisi tämän tutkimuksen päätuloksen. Sen sijaan aiempi tutkimus tuo esiin sellaisia näkökulmia, jotka tasapainottavat ja tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Etätyölinjausten suurempi rajoittaminen ei näyttäyty yksiselitteisesti parhaana ratkaisuna kaikissa tilanteissa. Erityisesti työntekijänäkökulmaa korostavat tutkimukset viittaavat siihen, että johtamista tukevat etätyölinjaukset voivat näyttäytyä työntekijöille rajoittavina (Pandita ja muut, 2024). Tämä havainto korostaa tutkimustulosten tapauskohtaisuutta.

6.4 Esihenkilöiden rooli linjausten tulkitsijoina ja toteuttajina

Sandersin ja muiden (2014) mukaan henkilöstölinjausten sisältö ei yksin riitä, vaan ratkaisevaa on se, miten henkilöstölinjaukset tai tässä tapauksessa etätyölinjaukset viestitään, tulkitaan ja koetaan organisaatiossa. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa etätyölinjausten toteuttajana. Tutkijoiden mukaan etätyölinjaukset voivat muodollisesti olla hyvät, mutta jos niiden toteutus jää epäselväksi, epäjohdonmukaiseksi tai heikosti perustelluksi, vaikutuksetkin jäävät heikoiksi (Sanders ja muut, 2014). Työntekijöiden tulkinnat etätyölinjauksista ovat tässä keskeisiä. Tämä Sandersin ja muiden (2014)

näkökulma saa tukea tämän tutkimuksen tuloksissa, koska esihenkilöt eivät vain noudata linjauksia, vaan myös tulkitsevat ja käytännössä toteuttavat niitä. Sama näkökulma löytyy myös Bos-Nehlesin ja Meijerinkin (2018) sekä Kurdi-Nakhran ja Pakin (2023) julkaisemissa tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen tuloksista tuli ilmi, että ”joustoryhmässä” esihenkilöt olivat luoneet myös omia käytäntöjään etätyötä koskien. Tämä on linjassa käsityksen kanssa, että esihenkilöt ovat usein se taso, jolla henkilöstöhallinnon linjaukset muuttuvat arjen kokemuksiksi. Jos toteutus vaihtelee esihenkilöittäin, myös työntekijäkokemukset vaihtelevat (Sanders ja muut, 2014). Kurdi-Nakhran ja Pakin (2023) sekä Oluwafemin ja Ogundanan (2025) päätelmissä todettiin esihenkilöiden roolin henkilöstölinjausten laatimisessa olevan tärkeää ja vaikuttavan positiivisesti. Tässä tutkielmassa ei noussut esille, että esihenkilöt olisivat voineet vaikuttaa etätyölinjauksiin tai että tällaisella vaikutusmahdollisuudella olisi ollut heille suurta merkitystä. Tähän liittyen tutkimusaineisto ei osoittanut saman suuntaista tulosta kuin aiempi tutkimuskirjallisuus.

Tuloksissa nousi esiin, kuinka esihenkilöiden oma toimintatapa vaikutti siihen, miten etätyölinjaukset näkyvät arjessa. Esihenkilön suhtautuessa rajoittamattomaan etätyöhön myönteisesti, hän suhtautui myös väljiin etätyölinjauksiin positiivisesti. Aiemmassa kirjallisuudessa Lee ja muut (2020) korostavat, että esihenkilöt toimivat oman organisaationsa linjausten tulkitsijoina ja soveltajina. Heillä on mahdollisuus pienentää mahdollista virallisten käytäntöjen ja todellisen arjen välistä kuilua. Samalla esihenkilöiden rooli voi olla jännitteinen ja sidottu organisaation rakenteisiin. Sama näkökulma nousi esiin myös ”joustoryhmän” esihenkilöiden ryhmästä, mikä vahvistaa Leen ja muiden (2020) tulkintaa.

Terkamo-Moisio ja muut (2023) tuovat esiin, että etäjohtaminen voi näyttäytyä luontevana ja kasvokkain johtamisen kanssa samanarvoisena toimintana, kun käytössä on yhteisiä toimintasääntöjä ja rakenteita, jotka tukevat johtamista. Kummankin vastaajaryhmän kokemukset vahvistivat, että etäjohtaminen on luonteva osa

esihenkilöiden johtamistyötä. Sen sijaan vain vastaajaryhmän ”linjausryhmässä” oli käytössä yhteiset toimintasäännöt ja rakenteet, jolloin tämän ryhmän osalta Terkamo-Moision ja muiden (2023) havainnot olivat vahvistettavissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että liian väljät etätyölinjaukset voivat siirtää paljon tulkintavastuuta esihenkilöille. Etätyölinjausten vaikutus ei kuitenkaan näy arjessa suoraan, vaan esihenkilöt toimivat niiden käytännön toteutumisen keskeisinä välittäjinä.

7 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, tehdään käytännön suosituksia organisaatioille, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

7.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tämän tapaustutkimuksen yhtiöissä on toisistaan poikkeavia etätyötä koskevia käytänteitä. Tutkimustulosten mukaan sillä, kuinka erottuviksi, johdonmukaisiksi ja yhteisesti ymmärrettäviksi esihenkilöt kokevat etätyölinjaukset, on vaikutusta heidän kokemuksiinsa linjausten tuesta. Lisäksi tulosten mukaan esihenkilöt eivät vain noudata linjauksia, vaan tulkitsevat ja soveltavat niitä käytännön työssä. Siksi on tärkeää ymmärtää, että etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen välittyy nimenomaisesti esihenkilötyön kautta. Etätyölinjausten vaikutus etäjohtamiseen on luonteeltaan prosessuaalinen, sillä se välittyy esihenkilöiden tulkinnan ja käytännön soveltamisen kautta. Näin linjausten erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys heijastuvat siihen, millaisena etäjohtaminen arjessa näyttäytyy.

Tutkimustulokset vahvistavat etäjohtamisen rakentuvan luottamuksen varaan, mutta vähäiset kasvokkaiset tapaamiset voivat hidastaa luottamuksen rakentumista. Rajoitettu etätyön määrä näyttäytyy tutkimuksessa esihenkilöiden työtä helpottavana. Etätyölinjausten erilaisuus vaikuttaa siihen, kuinka haastavina tai hallittavina teemat esihenkilöille näyttäytyivät. Vapaat etätyökäytänteet mahdollistavat esihenkilölle etätyölinjausten soveltamisen tiimien ja yksilöiden tarpeiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen perusteella etäjohtamisen kehittämistarpeet näyttävät liittyvän erityisesti vuorovaikutuksen suunnitelmallisuuteen, luottamuksen rakentamisen tukemiseen, osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin varhaisempaan havaitsemiseen. Etätyölinjausten kehittäminen koettiin kokonaisuutena tarpeelliseksi

siinä tapauksessa, että nykyisiä etätyölinjauksia ei pidetty riittävän selkeinä ja johdonmukaisina.

Keskeinen tutkimuksen johtopäätös on, että etätyölinjausten merkitys etäjohtamisen kokemukseen ei määräydy ensisijaisesti etätyön määrän perusteella. Sen sijaan etätyölinjausten merkitys määräytyy sen mukaan, miten selkeinä, johdonmukaisina ja yhteisesti ymmärrettyinä etätyölinjaukset näyttäytyvät esihenkilöille. Linjausten vaikutus etäjohtamiseen välittyy käytännössä esihenkilöiden tulkinnan ja soveltamisen kautta. Tutkimustulokset eivät osoita, että jokin etätyölinjaus olisi parempi kuin toinen. On tärkeää ymmärtää etätyölinjausten rooli ja sovittaa linjaukset tukemaan kunkin yhtiön yksilöllisiä tarpeita.

Tutkimus täsmentää ymmärrystä etäjohtamisesta osoittamalla, että etäjohtamisen toimivuus ei riipu vain yksittäisen esihenkilön osaamisesta tai etätyön määrästä, vaan myös siitä, miten organisaatiotason linjaukset tukevat esihenkilön arjen johtamistyötä. Tutkimus tuo esiin, että etäjohtamisen onnistumista on perusteltua tarkastella myös organisatorisen tuen kautta, eikä ainoastaan yksilöllisen johtamisosaamisen näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioidaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden kautta (Puusa & Juuti, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162) lisäävät tähän listaan myös siirrettävyyden ja vakiintuneisuuden. Puusan ja Juutin (2020) mukaan uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset. Luotettavuusarvioinnilla varmistutaan siitä, että tutkija vakuuttaa lukijat ammattitaidostaan ja kykenee perustelemaan tekemänsä valinnat. Eettisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka eettisiä periaatteita on noudatettu tutkimusprosessin aikana.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyy tarve arvioida tutkijan valintoja (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää etätyölinjausten vaikutuksia esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksiin. Tästä syystä tutkijan valinta tehdä tutkimushaastatteluja tutkimusaineiston keräämiseksi oli luonteva valinta. Koska tutkijan omalla organisaatiolla on vakiintuneet tavat etätyöskentelyyn, oli tämän tutkimuksen kohteeksi mielekästä valita kyseinen kohdeorganisaatio. Etätyöskentely ja etätyölinjaukset herättävät aika ajoin kohdeorganisaatiossa keskustelua, joten tämä ajankohtainen aihe ja kohde valikoitui tästäkin syystä luontevaksi aiheeksi koko tutkimukselle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkija on perustellut tutkimusmenetelmät ja kuvannut tutkimuksen prosessinaikaista kulkua tarkasti. Läpi tutkimusprosessin tutkija on reflektoinut omaa rooliaan ja pyrkinyt varmistamaan objektiivisuuttaan tutkimuksen edetessä. Täydellinen objektiivisyys on tieteellisyyden ihanne ja tavoite, mutta sellaiseen Aaltion ja Puusan (2020, luku 11) mukaan on mahdotonta päästä. Tutkijan läheinen suhde kohdeorganisaatioon voi lisätä ymmärrystä, koska organisaation toimintamallit ja terminologia ovat hänelle tuttuja. Tästä syystä se voi lisätä tutkimuksen uskottavuutta myös tiedeyhteisön ja tutkimuksen kohdeyleisön näkökulmasta. Samalla tilanne voi altistaa ennako-odotuksille, rooliristiriidoille ja tulkinnalliselle vääristymälle.

Tutkijan asema on sekä vahvuus että mahdollinen rajoite tutkimukselle. Tässä tapaustutkimuksessa luotettavuutta lisää havainto, että tutkijan ennakkokäsitysten tunnistaminen ja niiden reflektointi tukee tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. Tutkija oli olettanut, että etätyölinjausten vapaus olisi tavoiteltava myös niissä yhtiöissä, joissa etätyölinjaukset ovat rajatummat. Tämä havainto ei yksinään todista tutkimuksen luotettavuutta, mutta vahvistaa sen reflektiivistä otetta.

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jotta mahdollisimman syvälinen paneutuminen esihenkilön kokemuksiin olisi mahdollista.

Haastattelujen aikana tutkija varmisti tutkittavalta ymmärtäneensä tutkittavan näkökulmat oikein, jotta tiedon luotettavuus ja uskottavuus säilyivät. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee haastattelukysymysten osittainen yhteismitallistettavuus ja se, että samaa haastatteluteemaa on käsitelty kunkin haastateltavan kanssa useasta eri näkökulmasta. Näin on pyritty varmistamaan tulosten kuvaavan sitä kohdetta, jota on ollut tarkoitus tutkia (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Luotettavuutta on lisäksi varmistettu siten, että tutkimuskysymykset, tutkimustilanteet ja haastatteluajankohdat ovat keskenään samankaltaiset. Tutkimusmenetelmän havainnollistettu kuvaus mahdollistaa sen, että toinen tutkija voi seurata ja arvioida tutkimusprosessia.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastatteluun osallistuneet esihenkilöt valikoituivat tutkimukseen vapaaehtoisuuden perusteella. Mikäli aineisto olisi kerätty kaikilta organisaation esihenkilöiltä, kokemusten painotukset olisivat voineet muodostua osittain toisenlaisiksi. Vaikka tutkimukseen osallistuneet edustivat kaikkia yhtiötä, osallistujamäärä oli vahvempi siinä vastaajaryhmässä, jossa etätyölinjaukset olivat vapaammat. Tutkija ei kuitenkaan perustanut analyysia näkemysten toistuvuuteen ja määrälliseen painottumiseen, vaan aineiston sisältöön. Tällä pyrittiin vähentämään mahdollista vinoumaa tulosten tulkinnassa.

Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan usean osatekijän kautta, kuten sen perusteella, miten yleistettävä tutkimustulos on tai miten tutkimusmenetelmät on valittu ja perusteltu. Tutkija on ottanut huomioon tutkimusprosessin ja tutkimustulosten luotettavuuden rinnalla myös tutkimuksen eettisyyden ja selkeän pyrkimyksen tulkita rehellisesti ja objektiivisesti tutkimustuloksia, jotta tutkijan omat asenteet eivät heijastu tutkimustuloksiin. Tätä tutkimusta on pyritty arvioimaan ja tutkimaan monipuolisesti ja syvällisesti usean eri näkökulman kautta, jotta tutkimuksen uskottavuus säilyy eheänä (Puusa & Julkunen, 2020, luku 12).

Tutkimuksen vakiintuneisuutta tukee se, että aineistonkeruu, haastattelutilanteet ja analyysiprosessi toteutettiin johdonmukaisella tavalla läpi tutkimuksen. Kaikille haastateltaville esitettiin samaan teemarakenteeseen perustuvat kysymykset, haastattelut toteutettiin saman ajanjakson aikana samanlaisessa ympäristössä ja aineisto analysoitiin yhdenmukaisella, aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteella. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimi tulkinnan taustalla johdonmukaisesti. Näin tutkimusprosessi ei rakentunut yksittäisten ratkaisujen varaan, vaan eteni systemaattisesti tutkimuksen tavoitetta kohti.

Yleistettävyyden yleinen vaatimus on se, että tutkimustulosten pitäisi olla päteviä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen liittyen (Puusa & Julkunen, 2020, luku 12). Laadullisen tapaustutkimuksen yleistettävyys ja siirrettävyys on tyypillisesti rajallinen. Tämän tapaustutkimuksen yleistettyä kuitenkin lisää se, että se on toteutettu suomalaisen organisaatioon, jossa on vakiintuneet käytännöt etäjohtamisessa ja etätyölinjauksissa. Tämän lisäksi yleistettyä lisää kohdeorganisaation koko ja haastateltavien määrä. Tästä syystä tulokset voisivat olla siirrettävissä myös samankaltaisiin organisaatioihin harkintaa käyttäen.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin toimittamalla tutkittaville etukäteen tutkimuksen tietosuojaseloste sekä tietoisien suostumuksen lomake hyväksyttäväksi haastattelun alkaessa. Kukin haastateltava vahvisti osallistuvansa tutkimukseen vapaaehtoisesti. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys pseudonymisoitiin, jolloin yksittäisten osallistujien henkilöllisyys on tuloksista salattu. Eettisyyttä lisää se, että tutkija on hävittänyt haastattelutallenteet litteraation luomisen jälkeen. Näiden kaikkien toimien avulla osallistujien tunnistettavuus on minimoitu raportoinnissa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksissa tuli ilmi etätyölinjausten yhteys etäjohtamisen kokemuksiin. Tämä ilmiö herätti mielenkiinnon mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Erityisen

mielenkiintoista olisi toistaa vastaava tutkimus toisen toimialan organisaatiossa. Tällöin voitaisiin vertailla, ovatko etätyölinjausten vaikutukset esihenkilöiden etäjohtamisen kokemuksiin tapauskohtaisia. Pohdintaa herättää myös se, voisiko toimialan luonne vaikuttaa tutkimuksen lopputuloksiin, jos organisaatio olisi jonkin toisen toimialan organisaatio tai sellainen, jossa vain osalla henkilöstöä on mahdollisuus etätyöhön?

Tämä tutkimus selvitti etätyölinjausten vaikutuksia etäjohtamiseen ainoastaan esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus ei siten anna näkökulmia siihen, kuinka etätyölinjaukset vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Mielenkiintoinen näkökulma olisi toteuttaa jatkotutkimus etätyölinjausten vaikutuksista työntekijöiden kokemuksiin tässä samassa kohdeorganisaatiossa. Työntekijöiden kokemuksia etätyölinjauksista selvittävässä tutkimuksessa voisi hyödyntää esimerkiksi Blaun (1964, viitattu artikkelissa Cropanzano & Mitchell, 2005) sosiaalisen vaihdon teoriaa. Sosiaalisen vaihdon teoria auttaisi tarkastelemaan sitä, miten työntekijät tulkitsevat organisaation toimia. Tutkimustuloksista voitaisiin analysoida erilaisten etätyölinjausten vaikutuksia työntekijöiden sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen tai motivaatioon. Tai vaihtoehtoisesti vertailla työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia samassa organisaatiossa.

Mielenkiintoisin jatkotutkimusaihe olisi kuitenkin pitkittäistutkimuksellinen näkökulma samasta temasta. Jatkotutkimus voisi tutkia sitä, miten etätyölinjauksiin tehtävät muutokset heijastuvat johtamiseen pidemmällä aikavälillä samassa kohdeorganisaatiossa. Tämä täydentäisi nyt tehtyä tutkimusta, joka keskittyy tämän ajanhetken tilannekuvaan. Jatkotutkimuksen viitekehyksessä voisi hyvin toimia sama HRM-järjestelmän vahvuus -viitekehys, jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnettiin.

7.4 Käytännön johtopäätökset organisaatioille

Organisaatioiden on hyvä ymmärtää, että organisaatio ei tue etäjohtamista vain sallimalla etätyön tekemistä. Etäjohtamisen tuki syntyy myös siitä, että etätyölinjaukset ovat esihenkilöille käyttökelpoisia ja tiimin toiminnan luonteeseen sopivia.

Organisaatioiden, jotka harkitsevat etätyölinjaustensa päivittämistä, on tärkeää ymmärtää yhteisten etätyölinjausten rooli. Se, että linjaukset määritellään selkeiksi, johdonmukaisiksi ja yhteisesti ymmärretyiksi, on merkityksellistä koko työyhteisölle, ei pelkästään esihenkilöille (Bowen & Ostroff, 2004). Selkeämmät linjaukset voivat lisätä parhaimmillaan työntekijöiden kokemusta tasapuolisuudesta ja johtamisen johdonmukaisuudesta (Díaz-Fernández ja muut, 2023). Selkeämmät linjaukset voivat sisältää ohjeet lähityön minimimäärästä ja mahdolliset poikkeamisperusteet yhteisistä linjauksista sekä sen, kuka päättää lähityöpäivien ajankohdasta.

Organisaatioiden tulisi viestiä etätyölinjaukset selkeästi johdon kuukausittaisissa infotilaisuuksissa ja käydä niistä myös sisäistä keskustelua esihenkilöiden kanssa varmistaakseen, että esihenkilöt ovat ymmärtäneet linjaukset yhdenmukaisesti. Erityisesti siihen tulisi kiinnittää huomiota, että esihenkilöt ymmärtävät etätyölinjausten soveltamisen keskenään samalla tavalla (Fu ja muut, 2020). Säännöllisen läpikäynnin yhteydessä on hyvä varmistaa, onko eri tiimeissä syntynyt toisistaan poikkeavia käytäntöjä ajan kuluessa. Yhteistä ymmärrystä varten esihenkilöille on syytä laatia ohjeistus esimerkkitalanteista ja reunaehdoista, jotta voidaan varmistua johdonmukaisesta ja yhteisesti ymmärretystä tulkinnasta (Lee ja muut, 2020).

Tämän lisäksi on tärkeää säilyttää etätyölinjausten joustavuus ja se, että linjaukset tukevat työn ja tiimien erilaisuutta (Jansson & Mäkelä, 2025). Näin ollen pelkkä linjaus etätyöpäivien määrän rajaamisesta ei riitä. Etätyölinjauksissa tulisi arvioida työn tekemisen paikan ja määrän lisäksi sitä, miten hyvin ne tukevat esihenkilöiden johtamistyötä. Joustavuuden säilyttämisen tarve voisi käytännössä tarkoittaa myös

tiimikohtaisia etätyölinjauksia tai ainakin yhtiökohtaisiin etätyölinjauksiin määriteltäviä reunaehtoja, miten tiimikohtaisesti linjauksista voidaan joustaa.

Päivittäessään etätyölinjauksia organisaatioiden on suositeltavaa arvioida, miten hyvin linjaukset tukevat johtamisen ennakoitavuutta ja vähentävät tulkinnanvaraisuutta. Samalla on tärkeää pohtia, mahdollistavatko linjaukset tasapuolisen kohtelun, riittävän määrän kasvokkaisia kohtaamisia sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja osaamisen kehittymisen tukemisen.

Tutkimuksen perusteella etätyölinjauksiksi ei ole suositeltavaa määritellä liian jäykkää eikä täysin vapaata mallia. Toimivin ratkaisu on riittävän selkeä, mutta tilanteisiin mukautuva toimintamalli, joka tukee esihenkilöitä riittävästi etäjohtamisessa. Organisaatioiden on myös tärkeää varmistaa rakenteet esihenkilöiden kollegiaaliselle tuelle esimerkiksi sisäisten esihenkilöverkostojen tai säännöllisten yhteisten foorumien avulla. Lisäksi etätyölinjausten tulisi tukea esihenkilöitä vuorovaikutuksen, palautteenannon ja osaamisen kehittämisen tehtävissä esimerkiksi siten, että tiimeille määritellään yhteisiä lähityöpäiviä niihin tilanteisiin, joissa tarvitaan perehdytystä, palautteenantoa tai tiivistä yhteistyötä (Wallo ja muut, 2025).

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Al-Dahabi, Z. M. A., Algazo, F. A., Hajjaj, R. Y. & Abukhait, R. O. (2024). Remote work and human resource management: Challenges and solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 1204–1208. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3126>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations (New York)*, 65(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Barnes, K., Vione, K. & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19. *SN Business & Economics*, 4(5), 55. <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00651-4>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Beijer, S., Peccei, R., Veldehoven, M. van & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Boccoli, G., Gastaldi, L. & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Bos-Nehles, A. C. & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *International journal of human resource management*, 29(22), 3068–3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>

- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N. & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: a systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of applied psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2021). Work - from - anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic management journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2022). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (sixth edition). SAGE Publications Inc.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F. & Canós-Darós, L. (2022). Sensible leaders and hybrid working: Challenges for talent management. *Sustainability*, 14(24), 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>

- Díaz-Fernández, M., López Cabrales, Á. & Valle Cabrera, R. (2023). Strength of HRM systems and perceived organizational support as determinants of employment relationships: The perspective of HR managers and workers' representatives. *Business research quarterly*, 26(2), 121–135. <https://doi.org/10.1177/2340944420977506>
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science (Providence, R. I.)*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Derrick, J., Willems, T. & Poon, K. W. (2022). Researching informal workplace learning in the context of remote working in the post COVID-19 world. *Hungarian educational research journal*, 12(4), 445–459. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00094>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science (Providence, R.I.)*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Ebojoh, S. & Högberg, K. (2024). Exploring leadership in the hybrid workplace. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 17(4), 16–41. <https://doi.org/10.3991/ijac.v17i4.50857>
- Edvarsson, I. R. & Gardarsdottir, J. (2023). Navigating uncharted waters: Exploring leaders' challenges in the era of COVID-19 and the rise of telework. *Sustainability*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316471>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research* (2nd edition). SAGE Publications Ltd.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual

- responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203–233.
<https://doi.org/10.1177/0149206318785241>
- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 11A–16A. Noudettu 29.3.2026 osoitteesta
<https://www.proquest.com/docview/2471848716/fulltext/196919413CD74C4C/PQ/1?accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. (2022). *Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti*. Helsingin Kamari Oy.
- Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K. & Dundon, T. (2022). HRM system strength and employee well-being: The role of internal process and open systems. *Asia Pacific journal of human resources*, 60(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12302>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Edita Publishing Oy.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hu, D., Oh, I. & Agolli, A. (2025). A Meta - Analysis of employee HR attributions and their relationships with employee - perceived high - performance work systems and employee outcomes. *Human resource management*, 64(5), 1281–1303.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22309>
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. (2023). Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in health services (2007)*, 36(4), 579–594. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- Hussain, K., Ahmed, I. & Akram, M. S. (2025). Remote and hybrid work research: key trends and thematic developments over two decades. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00563-z>
- Jansson, J. (2025). *Balancing employee preferences and organizational expectations for mutual gains: A multilevel approach to implementing HR practices in remote*

work arrangements. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-215-7>

- Jansson, L. J. & Kangas, H. (2023). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel Review*, 54(2), 660–679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Jansson, L. J. & Mäkelä, L. (2025). Evaluative employee perceptions of HR practices in hybrid work: A psychological contract perspective. Teoksessa J. Jansson (toim.), *Balancing employee preferences and organizational expectations for mutual gains*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-215-7>
- Kallio, T. J. & Jansson, J. (2023). Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun COVID-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 51(1). <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/116190>
- Kalmanovich-Cohen, H. (2025). Return-to-office mandates and workplace inequality: Implications for industrial-organizational psychology. *Industrial and organizational psychology*, 18(3), 287–293. <https://doi.org/10.1017/iop.2025.10019>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Changes in occupational well-being during COVID-19: the impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample. *Scand J Work Environ Health*, 48(6), 457–467. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4033>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance*, 66(6), 797–821. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0004>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations (New York)*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

- Kim, S. & Yoon, D. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J. P. (2021). Covid-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4). <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Koponen, J. & Salin, L. (2025). Ylimmän johdon näkemyksiä etäjohtamisen mahdollisuuksista ja haasteista IT-palveluyrityksissä. *Hallinnon Tutkimus*, 44(2). <https://doi.org/10.37450/ht.143644>
- Koponen, J., Salin, L. & Isotalus, P. (2025). *Etäjohtaminen ja digitaalinen viestintä*. Gaudeamus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Pole-Kuntatieto Oy.
- Kurdi-Nakhra, H. & Pak, J. (2023). Exploring the socio-political dynamics of front-line managers' HR involvement: A qualitative approach. *Human Resource Management*, 62(4), 615–636. <https://doi.org/10.1002/hrm.22150>
- Lamponen, H. (2023). *Joustavat työn muodot*. Edita Publishing.
- Lee, Q. I., Townsend, K. & Wilkinson, A. (2020). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*, 50(1), 379–398. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0639>
- Loncar, M., Vukmirovic, J., Vukmirovic, A., Vukmirovic, D. & Lasica, R. (2025). Navigating Hybrid Work: An Optimal Office-Remote Mix and the Manager-Employee Perception Gap in IT. *Sustainability*, 17(14), 6542. <https://doi.org/10.3390/su17146542>
- Lu, X. & Yu, Y. (2025). *Balancing Turnover and Promotion Outcomes: Evidence on the Optimal Hybrid-Work Frequency*. Preprint. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2512.10328>

- Mabaso, C. M. & Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(20), e1–e13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R. & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *International journal of human resource management*, 35(1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Meijerink, J. G., Beijer, S. E. & Bos-Nehles, A. C. (2021). A meta-analysis of mediating mechanism between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 394–442. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810737>
- Mele, V., Bellé, N. & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks: Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of public administration research and theory*, 31(4), 790–805. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. J. (2025). Are employee self-management and organizational self-management related to work engagement or burnout? Evidence from two studies. *Business research quarterly*, 28(2), 386–398. <https://doi.org/10.1177/23409444241307734>
- Mäkineniemi, J.-P. & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronaepidemian aikana: Työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 169–182. <https://doi.org/10.37450/ht.115592>
- Nguyen-Duc, A., Khanna, D., Greer, D., Wang, X., Zaina, L. M., Matturro, G., Melegati, J., Guerra, E., Huong, G. le, Kettunen, P., Hyrynsalmi, S., Edison, H., Sales, A., Rutitis, D., Kemell, K.-K., Aldaej, A., Mikkonen, T., Garbajosa, J. & Abrahamsson, P. (2022). *Work-from-home and its implication for project management, resilience and innovation – a global survey on software companies*. Preprint. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2202.04950>
- Oluwafemi, T. B. & Ogundana, O. (2025). Revamping performance management: Exploring front-line managers' roles through an HR co-creation lens. *Employee*

Responsibilities and Rights Journal. <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09561-5>

- Pandita, D., Gupta, D. & Vapiwala, F. (2024). Rewinding Back into the Old Normal: Why is Return-to-Office Stressing Employees Out? *Employee responsibilities and rights journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09491-0>
- Presbitero, A., Teng-Calleja, M. & Farndale, E. (2022). Employee perceptions of HRM system strength: Examining outcome and boundary conditions among HR and non-HR employees. *Personnel review*, 51(9), 2142–2161. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2020-0878>
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. *Hallinnon Tutkimus*, 42(5), 545–559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>
- Sanders, K., Shipton, H. & Gomes, J. F. S. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human resource management*, 53(4), 489–503. <https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Stempel, C. R. & Dettmers, J. (2025). Taming the chimera of hybrid work: A work design perspective on supervisors' working characteristics and leadership demands in hybrid work settings. *Frontiers in psychology*, 16, 1650717. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1650717>
- Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M. & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of management & organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10056>

- Tanskanen, J. (2026). *High-quality leader-member exchange relationship as a key to employee work engagement*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-262-1>
- Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Lammintakanen, J. (2023). Terveysthuollon henkilöstön johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1), 90–104. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2005). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human resource management review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Valtiovarainministeriö. (7.11.2025). *Valtion työmarkkinalaitos: Valtiolle uudet suositukset etätyöstä*. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta <https://vm.fi/-/valtiolle-uudet-suositukset-etatyosta>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.12847.71844>
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. päivitetty painos). PS-Kustannus.
- Vinberg, S., Ejnebrand, R. & Löfstrand, P. (2026). New forms of leadership in activity-based work environments in combination with working from home—A qualitative study of managers in Swedish public sector workplaces. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1699712>

- Wallo, A., Reineholm, C., Öhman, H. & Lundqvist, D. (2025). Learning-oriented leadership in hybrid work. *The journal of workplace learning*, 37(9), 152–168. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0155>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID - 19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, Y., Yi, C., Xi, N. & Chen, H. (2021). High-performance work system, strategic flexibility, and organizational performance – the moderating role of social networks. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
- Wang, H., Xiao, Y., Wang, H., Zhang, H. & Chen, X. (2023). Who knows me understands my needs: The effect of home-based telework on work engagement. *Psychology Research and Behavior management*, 16, 619–635. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>
- Willis, J. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230108>
- Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3. painos). SAGE Publications Inc.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. painos). SAGE Publications Inc.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Östergård, N., Högberg, K. & Lundh Snis, U. (2025). *Trust and Leadership in the Hybrid Workplace*. Hawaii International Conference on System Sciences 2025. <https://doi.org/10.24251/hicss.2025.652>

Liitteet

Liite 1. Osallistumiskutsu tutkimukseen

Hei [kohdeorganisaation nimi] esihenkilö,

Opiskelen työni ohella Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriopintoja ja teen pro gradu -tutkielmaani. Kerään parhaillaan tutkimusaineistoa ja pyydän sinulta apua haastateltavien löytämiseen.

Tutkimukseni aihe on *“Hybridityölinjausten vaikutus etäjohtamiseen”*. Tavoitteena on ymmärtää [kohdeorganisaation nimi] esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja sitä, miten hybridityölinjaukset mahdollisesti vaikuttavat esihenkilön etäjohtamisen arkeen. Lisäksi kartoitan keinoja, joilla esihenkilöiden etäjohtamista voidaan tulevaisuudessa tukea. Tutkimukselle on luonnollisesti pyydetty konsernin johdolta lupa.

Haastattelun käytännöt lyhyesti:

- Ajankohta: huhti–toukokuu 2026
- Toteutus: Teams-etäyhteydellä
- Haastattelun kesto: noin 60 minuuttia
- Valmistautuminen: ei tarvita
- Osallistuminen: täysin vapaaehtoista, ja voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa

Haastattelu tallennetaan ja tallenne litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon). Tallenne tuhotaan litteroinnin jälkeen. Tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla siten, että aineiston yhteys henkilön tunnistetietoihin jää vain minulle. Tuloksista raportoidaan pro gradu -työssä sekä mahdollisesti muissa tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäisiä osallistujia voi tunnistaa.

Mitä toivon sinulta?

Toivon, että saan haastateltavia **jokaisesta alueyhtiöstä**, jotta pystyn vertailemaan esihenkilöiden kokemuksia eri toimintaympäristöissä. Haastatteluun voi osallistua kuka tahansa, joka toimii tällä hetkellä esihenkilönä – muita kriteereitä ei ole.

Jos voit osallistua itse tai välittää pyynnön eteenpäin sopivalle esihenkilölle omassa alueyhtiössäsi, olen siitä todella kiitollinen. Haastattelun ajankohta sovitaan joustavasti sinulle sopivaan aikaan huhti–toukokuulle 2026. Laita minulle vastaus suoraan tähän sähköpostiin (esim. “kyllä kiinnostaa”), niin sovitaan jatkosta kahden kesken.

Lämmin kiitos jo etukäteen ajastasi ja tuestasi – jokainen haastattelu on tutkimukseni kannalta arvokas.

Keväisin terveisin, [tutkijan nimi]

Liite 2. Teemahaastattelurunko

I osa – Taustatiedot

1. Haastateltavan rooli organisaatiossa
2. Yhtiö, jossa työskentelee
3. Esihenkilökokemus vuosina
4. Tiimin koko hlöä
5. Kuinka moni hlö tiimistä tekee säännöllistä etätyötä?
6. Minkä verran etätyöskentelyn määrä vaihtelee henkilöittäin?
7. Mitä mieltä itse olet etätyöstä?
8. Esihenkilön oma etätyöpäivien määrä viikossa

II osa – Etäjohtamisen kokemukset

9. **Miten kuvailisit etäjohtamista omassa työssäsi tällä hetkellä?**
10. Millaiset tilanteet ovat olleet etäjohtamisessa sinulle onnistuneita tai haastavia?
11. Miten seuraat työn etenemistä tiimisi tehdessä etätyötä?
12. **Miten pidätte yhteyttä ja ylläpidätte vuorovaikutusta tiimissä?**
13. **Miten etätyö on vaikuttanut luottamukseen tiimissä?**
14. **Miten perehdytys ja osaamisen kehittäminen sujuu tiimissäsi?**
15. Onko etäjohtaminen vaikuttanut omaan työkuormaasi ja jaksamiseesi?

III osa – Hybridityölinjausten vaikutukset etäjohtamiseen

16. **Millaiset ovat organisaationne etätyölinjaukset?**
17. **Miten etätyölinjaukset näkyvät arjessasi?**
18. Miten etätyölinjaukset ovat vaikuttaneet tiimin toimintaan ja arjen yhteistyöhön?
19. **Millaisiksi koet nykyiset etätyölinjaukset?**
20. Milloin päätetään, milloin ollaan toimistolla ja milloin etänä?
21. **Onko linjauksilla ollut vaikutusta suoriutumiseen (esim. asiakastyöhön, laatuun tai oppimistuloksiin)?**

IV osa – Kehittämisenäkökulmat etäjohtamiseen ja hybridityölinjauksiin

22. **Mitä etäjohtamisen keinoja mielestäsi kannattaisi kehittää?**
23. Mitä kehittäisit ensimmäisenä?
24. **Millaista tukea kaipaisit organisaatiolta etäjohtamiseen?**
25. **Jos saisit muuttaa yhden asian nykyisissä etätyölinjauksissa, mikä se olisi?**
 - a. Miten muutos auttaisi mielestäsi käytännössä?
26. Mitä vinkkejä tai neuvoja antaisit uudelle esihenkilölle etäjohtamiseen?

Lopuksi: Onko sinulla jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille etätyölinjauksiin tai etäjohtamiseen liittyen?

Liite 3. Tutkimuskirjallisuuden keskeiset lähteet aihepiireittäin

Tutkielman luku	Näkökulmasta julkaistu keskeinen kirjallisuus tai aiempi tutkimus	Tutkimuksen lähestymistapa/viitekehys
2.1 Teoreettinen viitekehys: HRM-järjestelmän vahvuus	Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. <i>The Academy of Management review</i> , 29(2), 203–221. https://doi.org/10.2307/20159029	HRM-järjestelmän vahvuus (erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys). Tässä tutkielmassa sovellettu etätyölinjauksiin.
2.2 Etätyölinjaukset strategisena ohjauksena etäjohtamisessa	Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? <i>Human resource management review</i> , 25(2), 188–204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004	Strateginen HR-ajattelu
2.3 Etätyölinjausten vahvuudet etäjohtamisen näkökulmasta	Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. <i>The Academy of Management review</i> , 29(2), 203–221. https://doi.org/10.2307/20159029	HRM-järjestelmän vahvuus (erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys)
2.4 Esihenkilöiden rooli etätyölinjausten toteuttajina	Kurdi-Nakhra, H. & Pak, J. (2023). Exploring the socio-political dynamics of front-line managers' HR involvement: A qualitative approach. <i>Human Resource Management</i> , 62(4), 615–636. https://doi.org/10.1002/hrm.22150	HR-käytäntöjen implementointi organisaatioissa (kohderymänä lähiesihenkilöt)
2.5 Etätyölinjausten kuormitus esihenkilöille	Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. <i>Journal of Management</i> , 46(2), 203–233. https://doi.org/10.1177/0149206318785241	Paradoksiteoria HRM-implementoinnissa: johdonmukaisuus vs. yksilöllinen reagointi (kohderymä esihenkilöt)
2.6 Etä- ja hybridityölinjausten keskeiset piirteet	Loncar, M., Vukmirovic, J., Vukmirovic, A., Vukmirovic, D. & Lasica, R. (2025). Navigating hybrid work: An optimal office-remote mix and the manager-employee perception gap in IT. <i>Sustainability</i> , 17(14), 6542. https://doi.org/10.3390/su17146542	Self-Determination Theory (SDT) (kohderymänä työntekijät ja esihenkilöt).
2.7 Etätyölinjausten muutosten mahdolliset vaikutukset	Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. <i>The Academy of Management review</i> , 29(2), 203–221. https://doi.org/10.2307/20159029	HRM-järjestelmän vahvuus (erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteinen ymmärrys)
3.1 Etä- ja hybridityön johtamisosaamisen yleiset vaatimukset	Bravo-Duarte, F., Tordera, N. & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: a systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. <i>Frontiers in Organizational Psychology</i> , 2. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus
3.2 Viestintä ja vuorovaikutussuhteet etäjohtamisen kivijalkana	Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. <i>Hallinnon Tutkimus</i> , 42(5), 545–559. https://doi.org/10.37450/ht.124958	Käsiteanalyysi etäjohtamisesta (teoreettinen käsiteanalyysi)

Tutkielman luku	Näkökulmasta julkaistu keskeinen kirjallisuus tai aiempi tutkimus	Tutkimuksen lähestymistapa/viitekehys
3.3 Esihenkilö tukemassa työntekijöiden työhyvinvointia	Mäkinieniemi, J.-P. & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronaepidemian aikana: Työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. <i>Hallinnon Tutkimus</i> , 42(2), 169–182. https://doi.org/10.37450/ht.115592	Työn vaatimukset etäjohtamisessa (kohderyhmänä esihenkilöt)
3.4 Osaamisen johtaminen ja oppimisen tukeminen hybridityössä	Wallo, A., Reineholm, C., Öhman, H. & Lundqvist, D. (2025). Learning-oriented leadership in hybrid work. <i>The journal of workplace learning</i> , 37(9), 152–168. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0155	Oppimisen mahdollistaminen hybridityössä (kohderyhmänä esihenkilöt)

Liite 4. Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyössä

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI ChatGPT:tä ja yrityskäyttöön rakennettua Microsoftin Copilotia avustavana työkaluna noudattaen Vaasan yliopiston tekoälyohjeistusta.

Tekoälyä on hyödynnetty tutkielman seuraavissa työvaiheissa:

- tutkielman lähteiden etsimisessä ja keskinäisessä vertailussa
- lähteiden tiivistämisessä
- teemahaastattelurungon muotoilussa
- kielenhuollossa, kielen kääntämisessä ja tekstin parantamisessa
- rakenteen suunnittelussa ja jäsentämisessä

Tekoälyn käytön tarkoituksena on ollut tukea tutkimusprosessia. Kaikki tekoälyn tuottama teksti on tarkistettu, muokattu ja sovellettu opinnäytetyön vaatimuksia vastaavaksi. Tekoälyn tuottamaan sisältöön on suhtauduttu kriittisesti ja sen hyödyntäminen on ollut tarkkaan harkittua. Vastuu tutkielman oikeellisuudesta ja laadusta on tutkielman tekijällä. Tutkimustulosten analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tekijän omaa työtä.

Tämä liite tuo avoimesti esille tekoälyn hyödyntämisen osana tutkimusprosessia ja lisää tutkielman laatimisen läpinäkyvyyttä.