



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Netta Lehtola

LMX:n vaikutus etätyöympäristössä: työssä suoriutuminen ja työtyytyväisyys

Vertailu uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Netta Lehtola		
Tutkielman nimi:	LMX:n vaikutus etätyöympäristössä: työssä suoriutuminen ja työtyytyväisyys : Vertailu uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	60

TIIVISTELMÄ:

Etä- ja hybridityö ovat viime vuosina vakiinnuttaneet paikkansa työskentelytapoina perinteisen lähityön rinnalla ympäri maailman. Ilmiönä etätyö ei ole uusi, mutta nykyisessä mittakaavassaan sitä ei ole tehty koskaan aiemmin. Pandemia ja sen jälkeinen aika opettivat ihmiset työskentelemään kotoa käsin, ja monet ottivat uuden työskentelytavan omakseen. Mahdollisuus työskennellä ainakin osittain etänä katsotaankin nykyään eduksi, josta harva on valmis luopumaan. Tämän kehityksen myötä on tärkeää ymmärtää, miten johtajuus ja suhde esihenkilöön muotoutuvat uudessa työelämätilanteessa, sekä miten ne voivat tukea työntekijöitä myös etätyöympäristössä. Murrosvaiheen aikana organisaatioissa on myös aloittanut runsaasti uusia työntekijöitä, joille tilanne aiheuttaa uudenlaisia haasteita esimerkiksi sopeutumisen osalta. Monet uudet työntekijät ovat muodostaneet suhteensa esihenkilöön kokonaan tai osittain teknologiavälitteisesti, mikä herättää kysymyksen siitä, saavatko he esihenkilösuhteesta yhtä paljon tukea, kuin organisaation kokeneemmat työntekijät, jotka ovat työskennelleet myös perinteisessä lähityöympäristössä.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia esihenkilön ja alaisen välisen suhteen yhteyttä etätyötyytyväisyyteen, sekä etätyössä suoriutumiseen. Esihenkilö alaissuhdetta tarkasteltiin Leader-Member Exchange, eli LMX -teorian kautta. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään mahdollisia eroja uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä. Tutkimuksessa hyödynnettiin Vaasan yliopiston tutkimushankkeeseen kerättyä dataa. Data on kerätty kyselylomakkeella suurelta energiateknologia-alan toimijalta joulukuussa 2022 (n=1641). Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin, ja dataa on analysoitu korrelaatio- ja regressioanalyysien avulla, sekä t-testillä.

Saadut tulokset viittaavat siihen, että LMX -suhde on yhteydessä erityisesti etätyössä suoriutumiseen. Yhteys on kohtuullisen vahva sekä uusien, että kokeneiden työntekijöiden ryhmissä. Etätyötyytyväisyyden kannalta tilastollisesti merkittävä vaikutus havaittiin vain kokeneilla työntekijöillä, joskin sekin oli hyvin pieni. Uusien työntekijöiden kohdalla tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Tutkielman tulokset tarjoavat arvokasta tietoa johtajuuden merkityksestä etätyöympäristössä, joka on nykyisessä mittakaavassaan yhä varsin uusi tapa työskennellä. Hyvälaatuinen suhde esihenkilön ja alaisen välillä osoittautui tärkeäksi niin uusille kuin kokeneillekin työntekijöille, joten sen merkitys tulee yrityksen johtamiskäytäntöjä suunnitellessa tiedostaa. LMX-suhdetta tukemalla voidaan parhaimmillaan tukea etätyössä suoriutumista merkittävästi.

Uusien ja kokeneiden työntekijöiden vertailu auttaa ymmärtämään eroja ja tarpeita, joita työntekijällä on eri työsuhteen vaiheissa. LMX:n merkitys uudelle ja kokeneelle työntekijälle on tulostenkin valossa erilainen, ja siksi johtamiskäytäntöjä tulisi pystyä tarvittaessa mukauttamaan työntekijän kokemustason mukaan.

AVAINSANAT: LMX, etätyö, työssä suoriutuminen, etätyötyytyväisyys, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Kirjallisuuskatsaus	14
2.1	Esihenkilö-alaissuhdeteoria (LMX -teoria)	14
2.1.1	Uusien työntekijöiden LMX	17
2.2	Etätyötyytyväisyys	20
2.2.1	Etätyötyytyväisyyden merkitys	20
2.2.2	LMX -suhteen yhteys etätyötyytyväisyyteen	22
2.3	Työssä suoriutuminen	23
2.3.1	Yksilön suoriutuminen	24
2.3.2	Suoriutuminen etätyön kontekstissa	25
2.3.3	LMX -suhde suoriutumisen tukena	27
3	Tutkimuksen menetelmät	29
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	29
3.2	Tutkimuksen aineisto	29
3.2.1	Kysymykset ja mittarit	30
3.2.2	Vastaajat	31
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	33
3.4	Aineiston luotettavuus	34
4	Tutkimuksen tulokset	36
4.1	LMX:n yhteys etätyötyytyväisyyteen: uusien ja kokeneiden työntekijöiden vertailu	39
4.2	LMX:n yhteys työssä suoriutumiseen: uusien ja kokeneiden työntekijöiden vertailu	40
4.3	Tulosten yhteenveto	42

5	Johtopäätökset	45
5.1	Keskeisimmät tulokset	45
5.2	Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät	47
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	49
5.4	Tekoälyn käyttö tutkielmassa	50
	Lähteet	51

Kuvat

Kuva 1 Etätyö prosentteina.	6
Kuva 2 LMX-suhteeseen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset.	16
Kuva 3 Vastaajien ikäjakauma.	32
Kuva 4 Uusien ja kokeneiden työntekijöiden osuus vastaajista.	33

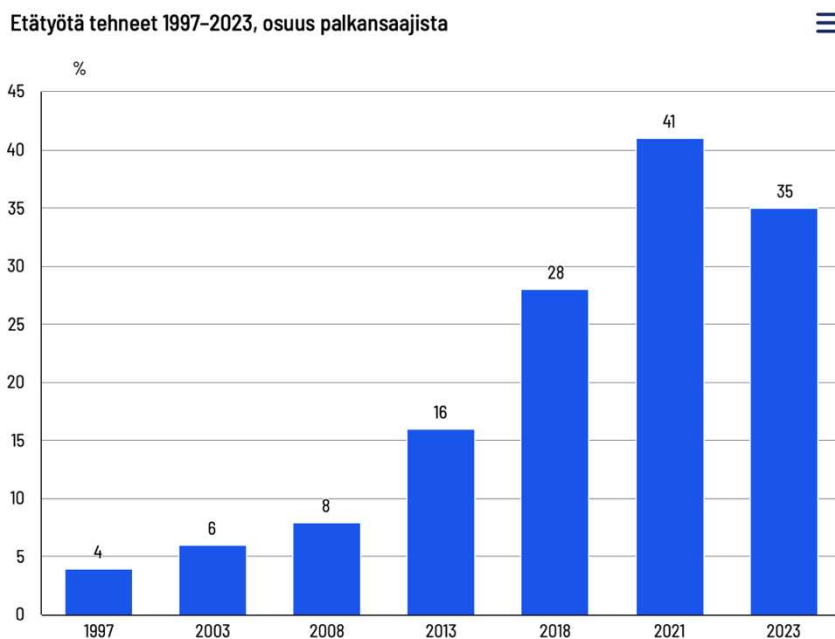
Taulukot

Taulukko 1 LMX-suhteen kehitys.	19
Taulukko 2 LMX-tasot uusilla ja kokeneilla työntekijöillä.	36
Taulukko 3 Korrelaatiomatriisi - koko joukko.	37
Taulukko 4 Korrelaatiomatriisi - alle 2v työskennelleet.	38
Taulukko 5 Korrelaatiomatriisi - kokeneet työntekijät.	38
Taulukko 6 Regressioanalyysi - etätyötyytyväisyys.	39
Taulukko 7 Regressioanalyysi - suoriutuminen.	41

1 Johdanto

Teknologian nopea kehitys ja digitalisaation edistysaskeleet ovat mullistaneet työelämän dynamiikkaa mahdollistaen työskentelyn etänä paikasta ja osittain jopa ajasta riippumatta. Tämä muutos on avannut uusia mahdollisuuksia, sekä tuonut työelämään lisää joustavuutta. Viimeistään COVID-19-pandemia toimi merkittävänä sysäyksenä etätöihin ja myöhemmin myös hybriditöihin siirtymiselle. Organisaatiot joutuivat pikaisella aikataululla sopeutumaan poikkeuksellisiin olosuhteisiin, kun miljoonat työntekijät ympäri maailman siirtyivät työskentelemään kotoa käsin (Roy, 2022, Jämsen ja muut, 2022). Tuona aikana aloitti luonnollisesti myös valtava määrä uusia työntekijöitä, joista osa on yhä tähän päivään asti kommunikoinut esihenkilönsä kanssa lähinnä teknologian välityksellä. Ilmiö on yhä erittäin ajankohtainen ympäri maailman (Bailey ja muut, 2024; Yarbrough & Ramos Salazar, 2023).

Oheisesta Tilastokeskuksen (2024) kuvaajasta käy ilmi, että etätöiden määrä nousi radikaalisti vuosien 2018 ja 2021 välillä, ja on sittemmin hieman laskenut.



Kuva 1 Etätö prosentteina.

Etätyötä tehdään kuitenkin yhä huomattavasti enemmän, kuin ennen pandemiaa, ja verrattuna esimerkiksi vuosituhannen vaihteeseen, muutos on ollut suorastaan dramaattinen.

Paluuta vanhaan malliin, jossa lähes kaikki työ tehtiin paikan päällä toimistolla, on tuskin tulossa. Siksi onkin tärkeää tehdä tutkimusta siitä, millaiset tekijät toimivat etätyössä tukipilareina työntekijän, sekä myös organisaation menestykselle. Johtajuuden on perinteisesti ajateltu olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä työntekijöiden hyvinvoinnin ja suoriutumisen kannalta, (Skakon ja muut, 2010) Koska työelämässä eletään yhä suurta murrosvaihetta, tietoa johtajuuden merkityksestä tässä uudessa työelämätilanteessa on yhä suhteellisen vähän. Murrosvaiheen aikana moniin organisaatioihin on liittynyt myös runsaasti uusia työntekijöitä, joille tilanne voi aiheuttaa uudenlaisia haasteita. Esimerkiksi sosiaalistamisprosessi ja perehdytys teknologiavälitteisesti eroavat huomattavasti perinteisistä toimintatavoista, joihin suurimmassa osassa työyhteisöistä on totuttu (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Onkin havaittu, että esihenkilöt ovat haluttomampia palkkaamaan uusia työntekijöitä etätyöympäristöön, sillä he katsovat perehdyttämisen olevan haastavampaa etätyön menetelmin (Schreier ja muut, 2022; Varma ja muut, 2022).

Esihenkilö-alaisuuden ajatellaan perinteisesti tukevan työntekijää monilla osa-alueilla, ja aihetta onkin tutkittu paljon. Leader-Member Exchange, tai lyhyemmin LMX -teoria on vakiinnuttanut paikkansa tärkeänä aiheen johtajuusteorian (Danserau ja muut, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Teorian perusajatuksena on, että esihenkilö muodostaa jokaiseen johdettavaansa ainutlaatuisen suhteen sen sijaan, että soveltaisi samaa johtamistyyliä jokaiseen. Suhteen laatu vaihtelee matala- ja korkeatasoisen välillä, ja ajatellaan, että korkeatasoisesta LMX-suhteesta on hyötyä niin esihenkilölle, kuin alaiselle: Alaisen ajatellaan saavan osakseen paljon tukea ja resursseja, luottamusta, sekä aineellista, että aineetonta palkitsemista, kun taas esihenkilö hyötyy alaisesta, joka haluaa vastavuoroisuuden eleenä tehdä työnsä hyvin, ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Dulebohn ja muut, 2012; Furunes ja muut, 2015).

Siksi LMX:n ajatellaan tukevan vahvasti esimerkiksi suoriutumista, ja työtyytyväisyyttä (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX:stä etätyöympäristössä on tehty viime aikoina aiheen ajankohtaisuuden vuoksi paljon tutkimusta, ja LMX:n onkin havaittu, olevan positiivisesti yhteydessä esimerkiksi etätyöntekijän tuottavuuteen ja suoriutumiseen (Varma ja muut, 2022). Toscano ja kollegat (2022) ovat puolestaan tarkastelleet LMX:n vaikutusta etätyötyytyväisyyteen, mutta heidän tutkimuksessaan merkittävää yhteyttä ei havaittu. Etätyöympäristössä on kuitenkin otettava huomioon, että myös muut tekijät, kuten alaisen tekninen osaaminen, ja aktiivinen yhteistyö teknisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi moderoivat vahvasti johtajuuden ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Toisin sanoen alaisen teknisiä valmiuksia kehittämällä myös tämän tuottavuuden etätyössä ajatellaan paranevan (Sudiana & Saputra, 2021). LMX-suhteiden ylläpitäminen ja vahvistaminen etätyöympäristössä vaatii erityistä huomiota, sillä suhteen dynamiikka on etätyöympäristössä hyvin erilainen, kuin perinteisessä lähityöympäristössä (Varma ja muut, 2022). Etätyön tekemisen ei kuitenkaan ole havaittu vaikuttavan negatiivisesti luottamukseen ja arvostukseen, joka vallitsee esihenkilön ja alaisen välillä (Schreier ja muut, 2022).

Vaikka viime vuosina on julkaistu paljon tutkimusta LMX:stä etätyöympäristössä, perinteinen LMX-tutkimus on kuitenkin vuosien saatossa keskittynyt lähityöympäristöihin, minkä takia lisätutkimukselle etätyön kontekstissa on yhä tarvetta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta taustatekijänä etätyöntekijöiden suoriutumiselle, sekä etätyötyytyväisyydelle. Lisäksi tarkastellaan uusia ja kokeneita työntekijöitä omina ryhminään, ja siten selvitetään, onko työssäoloajalla merkitystä siinä, kuinka paljon esihenkilö-alaissuhde vaikuttaa edellä mainittuihin aspekteihin

Tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan eroja uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, sillä tietoa heidän uudessa työelämätilanteessa kohtaamista haasteista on yhä rajallisesti (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Yleisesti on kuitenkin todettu, että esihenkilön tuki

parantaa uuden työntekijän suoriutumista, ja vastaavasti esihenkilön negatiiviseksi koettu käytös huonontaa sitä – tuoden mukanaan myös esimerkiksi stressiä ja haluttomuutta tehdä ylimääräistä hyvää työyhteisön eteen (Nifadkar ja muut, 2012). On myös todettu, että LMX-suhde on erityisen merkityksellinen työsuhteen alkuvaiheessa (Liu ja muut, 2021). Siksi onkin kiinnostavaa tutkia lisää sitä, kuinka uuden työntekijän suhde esihenkilöön näyttäytyy etätyössä. Kohdeyrityksen kokeneet työntekijät ovat työskennelleet siellä jo ennen pandemia-aikaa ja laajamittaista etätyötä. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten pandemia-aikana ja sen jälkeen aloittaneiden työntekijöiden LMX -suhde mahdollisesti on eri tavoin yhteydessä tutkittaviin muuttujiin. Tutkimuksessa tarkasteltujen uusien työntekijöiden kasvokkaiset kohtaamiset esihenkilön kanssa voivat olla hyvin harvinaisia, ja on mahdollista, että osa ei ole kohdannut esihenkilöään koskaan muuten kuin ruudun välityksellä. Tämä voi aiheuttaa haasteita uuden työntekijän sopeutumiselle, sillä esimerkiksi Sardesmukh ja muut (2012) ovat havainneet, että laajamittainen etätyö on negatiivisesti yhteydessä esihenkilöltä saatuun tukeen. Uudelle työntekijälle tuki on kuitenkin erityisen tärkeää, sillä työsuhteen alussa uusi työntekijä pyrkii sosialisoitumisprosessin kautta keräämään ympäriltään tietoja, taitoja ja yhteisön kirjoittamattomia sääntöjä, joita tulee jatkossa tarvitsemaan (Bauer ja muut, 2007).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystämme siitä, miten LMX vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen etätyöympäristössä, ja selvittää eroavatko saadut tulokset, kun tarkastellaan erikseen uusia ja kokeneita työntekijöitä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Eroaako esihenkilö-alaisuuden laadun taso uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä?

- 2) Miten yhteys LMX:n ja etätyötyytyväisyyden tai etätyössä suoriutumisen välillä ilmenee, kun tarkastellaan:
- a) uusia työntekijöitä?
 - b) kokeneita työntekijöitä?

Tutkimus tarjoaa tärkeää panosta nykypäivän työelämän ymmärtämiseen, kun etätyön merkitys on korostunut. Tutkimalla esihenkilön ja alaisen välisen suhteen vaikutusta etätyöympäristössä, voidaan saada arvokasta tietoa organisaatioiden johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa kehittämään etätyön johtamista ja edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista. On myös erityisen tärkeää selvittää, kuinka laajamittainen etätyö on vaikuttanut uusiin työntekijöihin, ja saavatko he esihenkilön kanssa rakennetusta LMX -suhteesta samanlaista tukea, kuin kokeneet työntekijät.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät.

Esihenkilö-alaisuhteita tutkitaan tässä tutkimuksessa **Leader-Member Exchange, eli LMX-teorian** kautta. Leader-Member Exchange (LMX) -teoria viittaa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen dynamiikkaan organisaatiossa. Tämä teoria korostaa, että esihenkilön ja eri alaisten väliset suhteet eivät ole keskenään identtisiä, vaan ne vaihtelevat alaiskohtaisesti. LMX-teorian mukaan esihenkilön suhteet alaisiin vaihtelevat matalatasoisista korkeatasoiisiin. Korkeatasoisessa LMX-suhteessa alaiset nauttivat suuremmasta luottamuksesta ja vastuusta, kun taas matalatasoisemmassa suhteessa olevat alaiset eivät ole yhtä läheisiä esihenkilön kanssa, ja he saavat vähemmän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä organisaatiossa (Graen & Uhl-Bien,1995).

Etätyö viittaa työskentelyyn, joka suoritetaan poissa perinteisestä työpaikasta, usein kotona tai muissa paikoissa, jotka eivät ole fyysisesti organisaation toimitiloja. Etätyö voi sisältää erilaisia kommunikaatioteknologian käyttöön perustuvia työskentelytapoja, kuten videokonferensseja, sähköpostia ja pikaviestimiä (Allen ja muut, 2015). **Hybridityöllä** tarkoitetaan yhdistelmää etä- ja lähityöstä (Carrasco-Garrido ja muut, 2023).

Etätyötyytyväisyys kuvaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia liittyen etätyöskentelyn olosuhteisiin, joustavuuteen, sekä muihin etätyöhön liittyviin tekijöihin. Etätyötyytyväisyyden käsite voi kattaa myös muita elementtejä, kuten työn autonomia ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen (Gajendran & Harrison, 2007).

Suoriutuminen työssä kattaa työntekijän kyvyn saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet ja odotukset. Se voi sisältää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita, kuten tuotetun työn määrän, laadun, tehokkuuden ja innovatiivisuuden. Suoriutumisen arviointi voi vaihdella eri tehtävien ja ammattien välillä, mutta yleensä se liittyy tulosten saavuttamiseen suhteessa organisaation asettamiin tavoitteisiin (Williams & Anderson, 1991)

Uuden ja kokeneen työntekijän määritelmät vaihtelevat kontekstin ja tutkimuksen mukaan. Nifadkarin ja kollegoiden (2012) tutkimuksessa todetaan, että eri toimialoilla ja työtehtävissä voi olla suuria eroja siinä, kuinka nopeasti työntekijä nähdään täysipainoisena osana työyhteisöä. Esimerkiksi kaupan kassatyöntekijä voi integroitua osaksi työyhteisöä muutamassa viikossa, kun taas akateemisessa yhteisössä professorilta voi kestää jopa yli kolme vuotta saavuttaa vastaava asema. Perinteisesti uuden työntekijän rajana on pidetty kahta-kolmea työssäolovuotta (Rollag, 2007). Tässä tutkimuksessa tutkitaan pääosin asiantuntijatyötä tekeviä ammattilaisia, ja siksi päädyttiin rajaamaan uusi työntekijä sellaiseksi, joka on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa 2 vuotta tai vähemmän.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, sekä selvennetään tutkittavia ilmiöitä, kuten etätyötä, LMX -teoriaa, ja valittua asetelmaa, jossa vertaillaan tuloksia uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä. Johdannossa käydään myös läpi, ja määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, sekä esitellään tutkimuksen rakenne. Lisäksi esitellään tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen johdannon jälkeen seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa pyritään systemaattisesti, ja teema kerrallaan tutustumaan aiempaan tutkimukseen liittyen käsiteltävään aiheeseen. Tavoitteena on esitellä keskeisin tutkimus, sekä hahmottaa tutkimuskentän nykytila. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään ensimmäisenä teemana esihenkilö-alaissuhteen teoriaan, erityisesti Leader-Member Exchange (LMX) -teoriaan. Aluksi käydään läpi teorian perusteet ja keskeiset käsitteet, jonka jälkeen esitellään merkittävimpiä tutkimuksia ja suhteen kehittymisen malli. Lopuksi esitellään LMX -suhteen merkitystä erityisesti uudelle työntekijälle. Seuraava kirjallisuuskatsauksen luku keskittyy etätyötyytyväisyyden teemaan esitellen aiheen ja tutkimuksen ensin yleisesti, kertoen hieman etätyön tutkimuksen historiasta, ja tutkien sitten etätyötyytyväisyyden yhteyttä LMX:ään. Lopulta siirrytään kirjallisuuskatsauksen viimeiseen osioon, jossa tutkitaan suoriutumista yleisesti, sekä etätyön kontekstissa, ja tarkastellaan LMX:n roolia suoriutumisen edesauttajana.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen metodologia. Tässä luvussa käydään läpi käytetyt menetelmät, aineisto ja analyysitavat yksityiskohtaisesti. Luvussa kerrotaan yksityiskohtaisemmin tutkimuksen vastaajista, sekä aineiston keruusta.

Neljäs luku esittelee tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä osassa esitellään taustatietoina korrelaatiomatriisit. Seuraavaksi siirrytään analysoimaan aineistoa tarkemmin regressioanalyysien avulla: Ensin esitellään etätyötyytyväisyydestä saadut tulokset, ja seuraavassa kohdassa suoriutumiseen liittyvät tulokset. Tulokset on eroteltu uusien ja kokeneiden työntekijöiden ryhmille. Lopuksi viidennessä luvussa kootaan

yhteen tärkeimmät löydökset ja johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta rajoitteineen ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Esihenkilö-alaissuhdeteoria (LMX -teoria)

LMX-teoria syntyi 1970-luvulla, ja esitteli ensimmäistä kertaa näkökulman, jossa johtajuustutkimus keskittyi johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen. Painopiste oli tähänastisissa tutkimuksissa ollut lähes aina joko johtajan, tai johdettavan tutkimisessa (Danserau ja muut, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Danserau ja muut (1975) havaitsivat jo ensimmäisissä esihenkilön ja alaisen välisestä vaihtosuhteesta tehdyissä tutkimuksissa sen, että johtaja muodostaa johdettaviinsa uniikkeja suhteita, eikä suinkaan johda jokaista alaista samalla johtamistyyllillä. Tähän aikaan teoriaa kutsuttiin Vertical Dyad Linkage, eli VDL -teoriaksi. Kun tämä havainto oli tehty ja todistettu, tutkimusten fokus siirtyi laajalti LMX-suhteiden luonteeseen ja niiden organisatorisiin vaikutuksiin, ja erityisesti kiinnostuksen kohteeksi nousivat suhteen positiiviset vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lukuisissa tutkimuksissa ilmenikin korkealaatuisen esihenkilö-alaissuhteen kiistaton positiivinen vaikutus muun muassa sitoutumiseen ja suoriutumiseen liittyen. Yksilötasolla kävi ilmi, että korkeatasoisessa LMX-suhteessa olevien alaisten työtehtävät ovat pääosin mieluisampia, he saavat useammin palkankorotuksia, ja kokevat saavansa paljon tukea työhönsä (Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997; Buch ja muut, 2012; Malik ja muut, 2015). LMX:ään vaikuttavat tekijät (antecedents) ja siitä saatavat vaikutukset (outcomes) ovat myös jo pitkään olleet mielenkiinnon kohteena (Dulebohn ja muut, 2012 ; Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

LMX -suhteen kahdenvälisyydellä tarkoitetaan sitä, että suhteen molemmat osapuolet tuovat siihen jotakin: Korkealaatuisessa LMX-suhteessa alainen oletettavasti antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa, sekä on valmis joustamaan esihenkilön ja organisaation edun vuoksi. Vastavuoroisesti hän saa esihenkilöltään erinäisiä aineellisia

ja aineettomia palkintoja. Näitä voivat olla esimerkiksi palkankorotukset ja bonukset, lisävastuu ja vankkumaton luottamus. Korkeasta LMX -suhteesta nauttivilla alaisilla on myös enemmän autonomiaa ja he kokevat saavansa käyttää työssä taitojaan vapaammin, sekä saavansa osallistua vahvasti organisaation toimintaan (Furunes ja muut, 2015; Dulebohn ja muut, 2012). Teorian mukaan esihenkilö kykenee rajallisten resurssien takia muodostamaan korkeatasoisen LMX-suhteen vain pienen ydinjoukon kanssa ja loput suhteet jäävät usein matalalle tasolle. Näitä ryhmiä kutsutaan usein sisä- ja ulkoryhmiksi (engl. in-group & out-group) (Furunes ja muut, 2015). Tätä esihenkilön tekemää jakoa ryhmiin kutsutaan LMX erotteluksi (engl. LMX differentiation) (Martin ja muut, 2018).

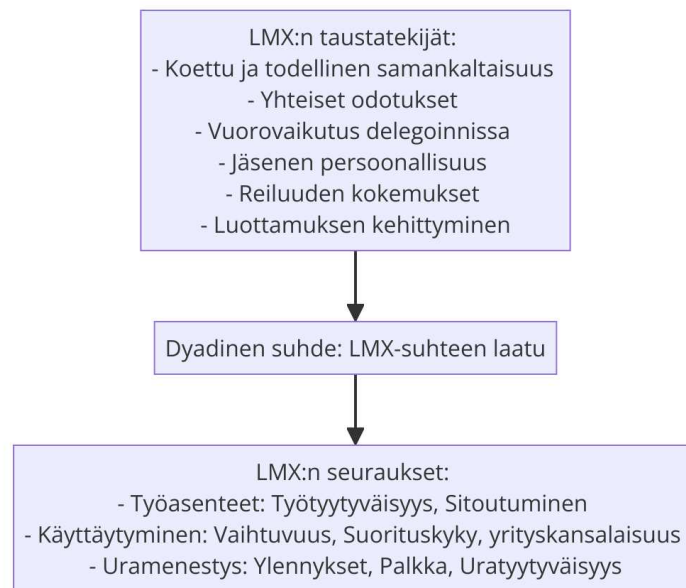
Korkeatasoisia LMX-suhteita leimaa usein alaisen halukkuus työskennellä tehokkaasti, sekä molemminpuolinen luottamus ja toisesta pitäminen (Dulebohn ja muut, 2012). Usein sisäryhmäläisille annettu lisävastuu johtaa siihen, että heillä nähdään työpaikalla olevan enemmän vaikutusvaltaa, ja toisinaan esihenkilöt myös kuuntelevat heidän mielipiteitään tarkemmalla korvalla, aivan kuin ne olisivat ulkoryhmäläisten mielipiteitä tärkeämpiä (Erdogan & Bauer, 2015). Suhteen kehittymistä korkeatasoiseksi edistää laajalti esihenkilön ja alaisen persoonien yhteensopivuus (Dulebohn ja muut, 2012), ja sisäryhmäläiset työskentelevätkin usein esimerkiksi assistentteina, neuvonantajina ja muissa luottotehtävissä (Yukl, 2006).

Matala LMX ja ulkoryhmään kuuluminen puolestaan johtaa usein alaisen osalta siihen, että he ovat valmiita työskentelemään juuri sen verran, ja niissä työtehtävissä, joista heidän kanssaan on ennalta esimerkiksi työsopimuksen muodossa sovittu (Dulebohn ja muut, 2012). He kyllä tekevät työnsä, mutta harvoin ylittävät odotuksia, tai tekevät enempiä, kuin vaaditaan. Esihenkilöt kohtelevat ulkoryhmää asiallisesti ja ystävällisesti, mutta eivät työtehtävien ulkopuolella kiinnitä heihin juurikaan huomiota (Henderson ja muut, 2009; Erdogan & Bauer, 2015). Vaikka suhde ulkoryhmäläisen ja esihenkilön välillä on asiallinen, on valitettavasti tyypillistä, että vähäisempi vuorovaikutuksen ja tuen määrä johtaa alaisen kokemukseen syrjinnästä. Ulkoryhmäläiset siis usein kokevat, että heihin ei luoteta, eikä heille anneta samoja resursseja työssä menestymiseen, kuin

sisäryhmäläisille. Tämä johtaa helposti siihen, että esihenkilöstä ei myöskään henkilökohtaisella tasolla pidetä (Furunes ja muut, 2015).

LMX-teoriaa onkin kritisoitu paljon siitä, että se tarjoaa hiljaista hyväksyntää sisä- ja ulkoryhmän epätasapuoliselle kohtelulle. Toisaalta on myös ajateltu, että johtajan on oltava tietoinen teoriasta, jotta hän voisi itse tietoisesti pyrkiä olemaan reilu ja tasapuolinen (Northouse, 2021). Jos tiimin sisällä on suurta variaatiota LMX-suhteiden laadun välillä, on siitä todettu olevan haittaa tiimin sisäisille prosesseille ja työn tulokselle, mikä on mielenkiintoista, sillä yksilötasolla korkean LMX:n vaikutukset nähdään lähinnä positiivisina (Martin ja muut, 2018).

Kuva 2 alla tiivistää hyvin tekijöitä, jotka vaikuttavat LMX-suhteen kehitykseen, sekä siitä saatavia vaikutuksia.



Kuva 2 LMX-suhteeseen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset.

Viime vuosina on aiheen ajankohtaisuuden vuoksi tehty paljon LMX-tutkimusta etätöön kontekstissa. Tutkimukset, kuten esimerkiksi Varma ja muut (2022), osoittavat, että LMX-suhde voi säilyä vahvana etätöympäristössä, mutta sen ylläpitäminen ja rakentaminen vaativat aktiivista kommunikaatiota ja molemminpuolista luottamusta. Teknologiavälitteinen viestintä voi heikentää mahdollisuuksia syvällisen ja henkilökohtaisen suhteen kehittämiseen, mikä vaikuttaa erityisesti uusien

työntekijöiden kokemaan tukeen (Schreier ja muut, 2022). Myös luottamuksen rakentaminen on etätyössä haastavampaa, koska siihen vaikuttavat paitsi sanat, myös esimerkiksi kehonkieli ja eleet, jotka jäävät helposti huomaamatta, kun kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähäistä (Norman ja muut, 2020).

Korkealaatuisissa LMX-suhteissa etätyöntekijät kokevat enemmän vapautta ja autonomiaa työssään, mikä edistää tyytyväisyyttä ja parantaa työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Tällaisissa suhteissa työntekijät tuntevat velvollisuudekseen vastata esihenkilön heihin kohdistamaan luottamukseen tekemällä työnsä hyvin, ja siten osoittautumalla luottamuksen arvoiseksi (Golden & Veiga, 2008). Korkealaatuinen LMX-suhde voi näin ollen lievittää etätyön negatiivisia vaikutuksia, kuten yksinäisyyttä ja epävarmuutta (Varma ja muut, 2022). Etätyön kontekstissa matalan LMX-suhteen omaavat työntekijät voivat sen sijaan kokea vähäisempää kontrollia työhönsä ja heikentyneitä yhteyttä organisaatioon, mikä saattaa johtaa alhaisempaan työtyytyväisyyteen ja motivaation laskuun (Varma ja muut, 2022).

2.1.1 Uusien työntekijöiden LMX

Uudessa työpaikassa aloittaminen on useimmille jännittävää ja jopa stressaavaa. Uusien työtehtävien lisäksi on opittava tuntemaan uusi työyhteisö, sen tavat ja kirjoittamattomat säännöt. Uusi työntekijä aloittaa ulkopuolisena (organizational outsider) ja pyrkii niin sanotun sosialisatioprosessin kautta keräämään riittävät tiedot, taidot ja ymmärryksen organisaatiosta päästäkseen sisälle yhteisöön (organizational insider) (Bauer ja muut, 2007). LMX suhteen ollessa hyvälaatuinen, uusi työntekijä saa esihenkilöltään runsaasti psykologista tukea, ja kerää tarvitsemansa tiedon organisaation ja työyhteisön toiminnasta (Major ja muut, 1995). Yleensä uusille työntekijöille myös tarjotaan tarvittavia tietoja esimerkiksi perehdytysten muodossa, ja siten uudet työntekijät saavat työsuhteen alussa usein kokeneita työntekijöitä enemmän esihenkilön tukea ainakin virallisessa muodossa (Antonacopoulou & Güttel, 2010) –

kokeneet työntekijät ovat puolestaan voineet muodostaa jo vahvoja suhteita esihenkilöön ja siten heidän välillään on paljon epävirallista kommunikaatiota ja sitä kautta saatua tukea (Horan ja muut, 2021). Onkin havaittu, että LMX-suhteet vaikuttavat merkittävästi uuden työntekijän sopeutumisprosessiin, parantaen esimerkiksi motivaatiota (Sluss & Thompson, 2012) ja suoriutumista (Liu ja muut, 2021). LMX-suhteen onkin todettu olevan erityisen tärkeä etenkin työsuhteen alussa, kun työntekijä ei ole vielä täysin sosialisoitunut työyhteisöön – myöhemmin suurempaan rooliin nousee myös kollegoilta saatu tuki (Liu ja muut, 2021). Korkea LMX voi siis helpottaa sopeutumista ja pienentää negatiivisten tekijöiden vaikutusta. Major ja muut (1995) havaitsivat, että roolin epäselvyydestä, tai liian korkeista ennako-odotuksista johtuvat negatiiviset vaikutukset työsuhteen alussa ovat pienempiä, jos LMX on korkea.

Kuten muutkin kahdenväliset suhteet, myös LMX-suhteet vaativat kehittyäkseen aikaa Graen ja Uhl-Bien (1995) havainnollistavat tätä prosessia kolmiportaisella (ks. taulukko 1) mallilla siten, että tasolla 1 esihenkilö ja alainen ovat vielä täysin vieraita toisilleen. Tässä vaiheessa muodostetaan ensivaikutelma ja puolin ja toisin arvioidaan toista. Dulebohnin ja muiden (2012) mukaan ensivaikutelma perustuu ensisijaisesti ulkoisiin tekijöihin, sekä johdettavan persoonallisuuteen. Myöhemmin myös käyttäytymisen rooli korostuu. Vuorovaikutus on tässä vaiheessa vielä virallista ja perustuu muun muassa työroolin ja sosiaalisen ympäristön luomiin edellytyksiin (Graen & Uhl-bien, 1995). Kun suhde kehittyy ja siirtyy tasolle 2, se muuttuu tuttavallisemmaksi - esihenkilön ja alaisen välinen luottamus ja kunnioitus kasvavat, ja usein alainen alkaa tällöin mahdollisesti kaivata ja ottaa lisää vastuuta (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esihenkilö kuitenkin tarkastelee ja pohtii, kuinka paljon vastuuta on valmis antamaan. Alaisen osaaminen, suoriutuminen ja motivaatio ovat tärkeitä taustatekijöitä vahvan LMX-suhteen rakentumiselle (Dulebohn ja muut, 2012). Tasolla 3 esihenkilö-alaisuhde on erittäin korkealaatuinen ja osapuolten välillä on vahva side. He tuntevat toisiaan kohtaan suurta luottamusta, sekä myös vastuuntuntoa, ja tekevät yhdessä kaikkensa ryhmän, ja usein myös organisaation tavoitteiden eteen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Alla oleva taulukko tiivistää LMX-suhteen

kehityksen. Taulukko 1 on mukailtu Northousen (2021) kirjasta Graenin ja Uhl-Bienin meta-analyysin (1995) pohjalta.

Taulukko 1 LMX-suhteen kehitys.

	Vaihe 1 - Vieras	Vaihe 2 - Tuttavallinen	Vaihe 3 - Kypsä kumppanuus
Roolit	Muodollinen	Roolit omaksuttu, suhde kehittyy	Muodostunut yhdessä sovitun pohjalta
Vaikutukset	Yksisuuntainen vaikutus	Vaihteleva	Vastavuoroinen
Vaihtosuhteen laatu	Matala laatu	Keskitasoinen laatu	Korkea laatu
Kiinnostukset	Oma menestys	Oma ja muiden menestys	Ryhmän menestys

Kankaan (2013) tutkimuksessa tarkasteltiin uuden johtajan LMX-suhteiden kehittymistä työyhteisössä, ja ilmeni, että erityisesti epäformaali kommunikaatio koettiin tärkeäksi tekijäksi, ja esimerkiksi lounastauoilla käydyt keskustelut auttoivat uutta johtajaa saamaan tarvitsemansa tiedon organisaation toiminnasta, sekä kehittämään suhteita uusiin johdettaviinsa. Muuhun kuin työasioihin liittyvät keskustelut auttoivat johtajaa tutustumaan työyhteisöön, mikä puolestaan johti siihen, että hänelle uskallettiin entistä helpommin ehdottaa myös työhön liittyviä kehitysehdotuksia. Tämä keskinäinen vuorovaikutus koettiin myös johdettavien näkökulmasta tärkeäksi, joskin johdettavien antama palaute vaihteli paljon sen suhteen, kuinka paljon vuorovaikutusta heidän ja johtajan välillä on ollut – ja vähäisen vuorovaikutuksen katsottiin olevan merkki huonosta johtajuudesta (Kangas, 2013). Schreierin (2022) ja kollegoiden tekemissä haastatteluissa useat haastateltavat tuovat ilmi huolensa siitä, että uusiin työntekijöihin ja esihenkilöihin on vaikea luoda suhteita teknologiavälitteisesti. Schreier ja muut

totesivat, että etätyö voi merkittävästi hidastaa luottamukseen ja kunnioitukseen perustuvien uusien LMX-suhteiden kehittymistä.

2.2 Etätyötyytyväisyys

Työtyytyväisyys on tärkeä elementti tarkastellessa henkilöstön hyvinvointia, ja sillä voikin olla valtavia merkityksiä esimerkiksi työntekijän tuottavuudelle, omistautuneisuudelle ja lähtemishalukkuudelle. Siksi onkin keskeistä ymmärtää, miten viime vuosien suuret työelämämuutokset, kuten etätyön lisääntyminen, voivat työtyytyväisyyteen vaikuttaa (García-Salirrosas ja muut, 2023).

Vaikka etätyö ei ilmiönä ole uusi, sen merkitys organisaatioissa on kasvanut aivan uusiin mittasuhteisiin koronaviruspandemian ja sen jälkimaininkien myötä. Suurin osa yrityksistä operoi ennen pandemiaa yhä perinteisen lähityön merkeissä, ja siksi siirtyminen etätyöhön edellytti suuria ja pikaisia muutoksia toimintatapoihin. Tämä äkillinen siirtymä aiheutti monille valtavaa kuormitusta ja stressiä, ja sen negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen oli ilmeinen. Nyt etätyöhön on alettu tottua normaalina työtapana, ja siitä on alettu löytää myös positiivisia puolia, kuten vapaus ja joustavuus ajan ja paikan suhteen. Etätyöhön hyvin tottuneet työntekijät ovatkin pääosin entistä tyytyväisempiä työhönsä (García-Salirrosas ja muut, 2023).

2.2.1 Etätyötyytyväisyyden merkitys

Kuten mainittua, etätyö ei ole uusi ilmiö, joskin sen merkitys on vasta viime vuosina kasvanut nykyisiin mittasuhteisiinsa. Ajatus etätyöstä kehitettiin 1970 -luvulla, kun insinööri Jack Nilles esitteli ideansa työskennellä toimiston ulkopuolella teknologiavälitteisesti (García-Salirrosas ja muut, 2023). Työtyytyväisyyttä puolestaan

on tutkittu jo 1930-luvulta, ja silloin Hoppock ja Spiegler (1938) esittelivät yhden ensimmäisistä malleista, jolla työtyytyväisyyttä voidaan mitata. Tässä mallissa keskityttiin lähinnä yksilön henkilökohtaisiin tekijöihin kuten väsymys ja työn koettu monotonisuus. Sen jälkeen teoriaa on viety pidemmälle esittämällä, että on olemassa ulkoisia tekijöitä, jotka estävät tyytymättömyyttä, mutta eivät itsessään edistä työtyytyväisyyttä: tällaisia ovat esimerkiksi työolot, palkka ja yrityksen toimintatavat. Lisäksi on olemassa sisäisiä, työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä, kuten vastuu, tunnustuksen saaminen, ja täyttymyksen tunne (Herzberg ja muut, 1959).

Kun työtyytyväisyyttä on tutkittu etätöyön kontekstissa, on todettu, että sen suoma vapaus aikatauluttaa oma työnsä, ja työskennellä paikkariippumattomasti mistä vain, koetaan pääosin positiivisena tekijänä (Jamal ja muut, 2021): etätöyön onkin todettu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen, vähentävän stressiä, ja mahdollistavan yksityiselämän ja työn tasapainottamisen perinteistä lähityötä paremmin (Martin ja muut, 2022). Etätötyytyväisyyttä lisää usein myös se, että työntekijä säästää aikaa ja rahaa, kun työpaikalle ei tarvitse erikseen siirtyä (ter Hoeven & van Zoonen, 2015).

Etätötyytyväisyyden ajatellaan vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen, sillä ikään kuin velvollisuudentunnosta työntekijä haluaa helposti antaa omalla työpanoksellaan vastalahjan esihenkilölle, joka mahdollistaa sujuvat ja joustavat etätöyöolosuhteet työpaikalle. Etätöyöhön tyytyväiset työntekijät tekevät pääsääntöisesti työtä positiivisella asenteella osoittaen omistautumista ja lojaaliutta organisaatiota ja esihenkilöä kohtaan (Khorakian ja muut, 2023).

On kuitenkin varottava tulkitsemasta saatuja positiivisia tuloksia niin, että etätöyöskentely olisi kaikille sopiva toimintamalli, sillä myös tätä vastustavia tutkimustuloksia on raportoitu, ja tutkimuksissa käykin usein ilmi, että vastausten kirjo on laidasta laitaan laaja. Toiset saattavat kokea etätöyössä ulkopuolisuuden tunteita työyhteisöstä ja esihenkilöstä, sekä myös työmäärä saattaa tuntua suuremmalta (Davidescu ja muut, 2021; Caranto ja muut, 2020). Pandemia-aikana puolestaan huomattiin, että etätöyön luoma stressi ja ahdistus vaikuttivat etätötyytyväisyyteen negatiivisesti (Toscano &

Zappalà, 2020). Voidaankin tiivistetysti sanoa, että etätyöstä saadaan maksimaalinen hyöty silloin, kun se on työntekijän oma valinta, eikä pakon sanelema toimintatapa, kuten esimerkiksi pandemia-aikana sen voidaan ajatella olleen (Blahopoulou et al. 2022).

2.2.2 LMX -suhteen yhteys etätyötyytyväisyyteen

Hyvän esihenkilö-alaisuuden ylläpitäminen, kun suuri osa kommunikaatiosta tapahtuu etänä, on taitolaji. Kuten aiemmin mainittua, epävirallinen keskustelu koetaan hyväksyttäväksi luoda ja kehittää suhteita (Kangas, 2013), etätyössä tätä ei kuitenkaan tapahdu samassa määrin luonnollisesti esimerkiksi kahvi- tai lounastauoilla. Kommunikaatio pohjautuu pääosin teknologiaan, kuten videotapaamisiin, jossa viestintä toisen osapuolen kanssa on samanaikaista, tai sähköpostiin, tekstiviesteihin ja vastaaviin, jossa viestiin vastataan sopivalla hetkellä (Jansson & Kangas, 2024). On havaittu, että kattavampi viestintäkeino, kuten vaikka videotapaaminen, jossa kaikilla on kamerat päällä, välittää paremmin osapuolten sanomaa - eli siis esimerkiksi sosiaaliset vihjeet, ilmeet ja eleet tulevat paremmin ymmärretyiksi ja väärinymmärryksiä tapahtuu vähemmän. Janssonin ja Kankaan (2024) tutkimuksessa haastatellut työntekijät myös kokivat suhteensa esihenkilöön olevan etätyössä parempi ja kahdenkeskiset aikataulutetut videotapaamiset varmistivat sen, että heille on varattu aikaa kalenterista, ja esihenkilö pystyy eksklusiivisesti kuuntelemaan vain heitä. Kevyen rupattelun sijaan keskusteluissa pureuduttiin asioihin syvällisemmin. Silti on kuitenkin myös todettu, että laajamittainen etätyöskentely vaikuttaa negatiivisesti esihenkilöltä saadun tuen määrään (Sardeshmukh et al., 2012). Suhdetta esihenkilöön on kuitenkin helpompi ylläpitää, mikäli osapuolet tunsivat toisensa jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä (Jansson & Kangas, 2024).

Vaikka korkealaatuisen LMX-suhteen on pitkään tiedetty vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen (Graen & Uhl-Bien, 1995), Toscano ja kollegat (2022) saivat etätyön kontekstissa tehdyssä tutkimuksessaan tätä kyseenalaistavia tuloksia, eivätkä he

löytäneet merkittävää yhteyttä LMX:n ja etätyytytyväisyyden väliltä. LMX:n vaikutusta etätyytytyväisyyteen ei kuitenkaan ole vielä tutkittu läheskään yhtä paljon kuin sen vaikutusta perinteiseen työtyytytyväisyyteen. Toisaalta Fonner ja Roloff (2010) osoittivat, että etätyöntekijän tyytyväisyyttä lisää tiheä kommunikointi esihenkilön kanssa, ja esimerkiksi vastuun saaminen ja osallistaminen päätöksentekoprosesseihin parantavat työtyytytyväisyyttä. Nämä puolestaan ovat tekijöitä, joista myös korkealaatuisessa LMX-suhteessa oleva työntekijä saa yleensä nauttia (Furunes ja muut, 2015; Dulebohn ja muut, 2012).

2.3 Työssä suoriutuminen

Työssä suoriutuminen on olennainen osa organisaation toimintaa, sillä se vaikuttaa suoraan yksilöiden ja organisaation menestykseen. Suoriutuminen työssä voidaan määritellä toiminnaksi tai käytökseksi, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Campbell, 1990). Campbellin (1990) mukaan suoriutumista tutkiessa yksilön toiminta organisaation hyväksi on merkittävämpää, kuin saavutetut tulokset, ja vain organisaation tavoitteiden eteen tehdyn työn tai toiminnan katsotaan vaikuttavan työsuoritukseen. Ihminen tekee työpäivän aikana myös paljon asioita, jotka eivät varsinaisesti edistä tai hidasta organisaation tavoitteiden saavuttamista, ja Motowidlon ja muiden (1997) mukaan näitä ei tulisi laskea osaksi työsuoritusta – suoriutuminen on siis luonteeltaan episodimaista, mutta jatkuvaa. Suoriutumisen voidaan ajatella sisältävän niin konkreettisen työn suorittamisen, kuin myös muita tekijöitä, kuten aikataulussa pysymisen, työn laadun ja työtehtävien määrän hallinnan (Motowidlo ja muut, 1997). Työssä suoriutumisen käsite on kuitenkin hyvin moniulotteinen, ja on hyvin haastavaa määrittää sille tietyt indikaattorit, jotka päteisivät jokaisessa työpaikassa ja -tehtävässä (Koopmans ja muut, 2011).

Työssä suoriutuminen on jo pitkään kiinnostanut tutkijoita laajalti niin johtamisen, kuin myös lääketieteen, ja psykologian tutkimuskentillä. Johtamistutkimuksessa on

perinteisesti keskitytty siihen, miten työntekijästä saadaan mahdollisimman tehokas, kun taas terveydenhuollossa on tarkasteltu keinoja, joilla estetään työtehon lasku esimerkiksi vamman tai uupumuksen takia (Koopmans ja muut, 2011). Lisäksi suoriutumisen ja etenkin sen taustatekijöiden tutkimusta hyödynnetään rekrytoinnissa ja henkilöstövalinnoissa (Borman & Motowidlo, 1993).

Tässä osiossa tarkastellaan sekä yksilön suoriutumista että suoriutumista etätöiden kontekstissa. Lisäksi keskitytään LMX-suhteen rooliin suoriutumisen tukena ja sen merkitykseen organisaatiokäytännöissä.

2.3.1 Yksilön suoriutuminen

Suoriutuminen työympäristössä on laaja ja monitahoinen käsite, joka kattaa useita näkökulmia. Yksilön suoriutuminen työssään voi perustua useisiin tekijöihin, kuten ammatilliseen osaamiseen, työmotivaatioon, ja työolosuhteisiin (Motowidlo ja muut, 1997; Koopmans ja muut, 2014). Työlle annettu panos saatetaan pohjata esimerkiksi ulkoiseen motivaatiotekijään, kuten palkkaan tai titteliin, tai sisäisiin tekijöihin, kuten merkityksellisyyden, oppimisen ja onnistumisen tunteisiin. Molempia tekijöitä tarvitaan, mutta etenkin sisäisen motivaation katsotaan tukevan vahvasti työssä suoriutumista (Ryan & Deci, 2000).

Borman ja Motowidlo (1997) jakoivat yksilön suoriutumisen tarkastelun tehtäväkohtaiseen (in-role) ja tehtävän ylittävään (extra-role) suoriutumiseen. Tehtäväkohtaisessa suoriutumisessa tarkastellaan nimensä mukaisesti sitä, miten työntekijä suoriutuu työtehtävistään, ja saavuttaa tälle annetut tavoitteet. Sillä viitataan niihin tehtäviin ja vastuisiin, jotka kuuluvat virallisesti työnkuvaan, ja jotka työntekijän odotetaan hoitavan. Esimerkiksi asiakaspalvelijalla voisi olla tehtäväkohtaisia vastuita, kuten asiakaspalautteiden käsittely ja tuotteiden laskuttaminen. Työtehtävän ylittävä suoriutuminen tarkoittaa toimintaa, joka ylittää työn varsinaiset vaatimukset ja joka ei

ole suoraan määritelty työntekijän roolissa, mutta se edistää organisaation yleistä hyvinvointia. Tämä voi sisältää esimerkiksi kollegoiden auttamista, innokasta ideointia tai muita ylimääräisiä ponnisteluja tiimityön hyväksi. Työtehtävän ylittävistä suoriutumista käytetään usein termiä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship) (Borman & Motowidlo, 1997), suomen kielessä saatetaan puhua myös alais- tai työyhteisötaidoista (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019).

Yksilön ominaisuuksia tutkiessa muun muassa työn hallinnan tunteen, korkean itsetunnon, itseohjautuvuuden ja henkisen tasapainon on todettu olevan yhteydessä työsuorituksen tasoon (Judge & Bono, 2001). Isoon rooliin on noussut myös psykologisen pääoman käsite. Yksilö, jolla on paljon psykologista pääomaa, on pääosin itsevarma, optimistinen, toiveikas ja sitkeä. Tällainen ihminen ei lannistu haasteiden edessä, vaan alkaa miettiä vaihtoehtoisia tapoja suorittaa annettu tehtävä (Luthans ja muut, 2006, s. 42). Myös persoonallisuuden katsotaan olevan tärkeä suoriutumisen taustatekijä (Borman & Motowidlo, 1993).

2.3.2 Suoriutuminen etätöön kontekstissa

Etätöitä tehdessä työympäristö on hyvin erilainen kuin perinteisessä toimistoympäristössä, jossa esihenkilö ja kollegat ovat jatkuvasti läsnä. Siksi suoriutumista tutkittaessa on huomattava ympäristön aiheuttamat haasteet, sekä toisaalta myös mahdollisuudet, joita etätöympäristöstä voi seurata. Vaikka etätö on joustavaa ja monien keskuudessa pidettyä, siitä voi myös seurata haittoja työntekijän sosiaaliselle, fyysiselle, sekä psyykkiselle hyvinvoinnille, (Beckel & Fisher, 2022) ja nämä luonnollisesti heijastuvat myös suoriutumiseen.

Etätöön ajatellaan pääosin lisäävän yksilön tuottavuutta. Yksi syy tälle ajatellaan olevan se, että keskeytyksiä on päivän mittaan vähemmän, koska kollegat eivät ole fyysisesti läsnä, eikä aikaa mene heidän kanssa jutteluun. Lisäksi ajatellaan, että työtä tehdään

päivän aikana usein enemmän, koska työmatkoihin käytetty aika säästyy (Gajendran & Harrison, 2007). Tämä on jossain määrin huolestuttavaa, sillä tutkimuksissa on havaittu, että yli kaksi viidesosaa työntekijöistä jättää kokonaan tauot pitämättä, ja lähes puolet tosiaan tekevät pidempiä työpäiviä etänä ollessaan. Siksi etätyöskentely voi pahimmillaan aiheuttaa myös isoja haasteita perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa (Benavides ja muut, 2021). Lisäksi etätyö voi lisätä työstä johtuvaa stressiä, ja etätyöntekijöillä on muita enemmän uniongelmia, sekä psykososiaalisia ja ergonomisia haasteita, ja he saattavat kärsiä sosiaalisten kontaktiensa vähyydestä (Beckel & Fisher, 2022).

Joissakin ennen koronaviruspandemiaa tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että korkeampi etätyön määrä korreloi negatiivisesti sekä yksilön, että tiimin suoriutumisen kanssa (Galanti ja muut, 2021). Joskin Gajendran ja Harrison (2007, s.1528) kuitenkin toteavat jo hyvissä ajoin ennen pandemiaa tehdyssä meta-analysissään, että tuottavuuden nousu on yksi laajiten havaituista etätyön hyödyistä, ja myös heidän tutkimuksessaan havaittiin, että esihenkilön arvioiden mukaan etätyö nosti tuottavuutta jonkin verran. Työntekijöiden itsearvioinneissa puolestaan ei havaittu vastaavaa merkitsevyyttä. Tuoreemmassa tutkimuksessa (Nemtenau ja muut, 2021) puolestaan havaittiin, että etätyön luoma autonomia, ja vähentynyt yhteydenpito työyhteisöön eivät olleet merkittävässä määrin yhteydessä tehtäväkohtaiseen suoriutumiseen. Tämä tutkimustulos puolestaan on ristiriidassa Chiniaran ja Benteinin (2016) kanssa, sillä he totesivat, että autonomia on positiivisesti suoriutumiseen vaikuttava tekijä, sekä Linin ja Kwantesin (2015) kanssa, joiden tutkimuksessa havaittiin vahva vaikutus kollegoiden ja esihenkilön kanssa kommunikoinnin ja suoriutumisen välillä. Neculaesei ja Tocar (2023) kuitenkin havaitsivat, että etätyöntekijän oma motivaatio, sekä tarve esihenkilön ohjaukselle ennustavat suhteellisen paljon heidän suoriutumistaan. Tutkimustuloksissa etätyön ja suoriutumisen yhteydestä on siis suuria vaihteluja ja ristiriitoja. Tämän voisi ehkä liittää jo mainittuun Koopmansin ja muiden (2014) ajatukseen siitä, että suoriutumisen käsitteen ollessa hyvin moniulotteinen, ei oikein voida määrittää yhtä

tapaa tutkia sitä vaihtelevissa työtehtävissä ja -ympäristöissä. Siksi olisi luonnollista, että myös saadut tulokset vaihtelevat eri otosten välillä.

Motivaation lisäksi myös itsensä johtamisen taitojen ajatellaan korreloivan vahvasti korkean etätyössä suoriutumisen tason kanssa. Itseään hyvin johtavat työntekijät tarkkailevat itse omaa suoriutumistaan aktiivisesti, ja tekevät tarvittaessa muutoksia. He luovat itselleen odotuksia ja tavoitteita, sekä kehittävät omatoimisesti strategioita, joilla ne voi saavuttaa (Galanti ja muut, 2021). Myös työn autonomian suuri määrä on tärkeä positiiviseksi seikaksi koettu etätyön elementti, ja se puolestaan vaikuttaa positiivisesti myös suoriutumiseen (Gajendran & Harrison, 2007). Joskin pandemia-ajan alussa moni sai työhönsä autonomiaa niin nopeasti ja suurissa määrin, että se osoittautui suureksi haasteeksi ja uusien työtapojen löytyminen vaati paljon tasapainottelua esihenkilön ja kollegoiden kanssa (Galanti ja muut, 2021).

Etätyössä suoriutumista saattaa haitata esimerkiksi puutteellinen työtila, jossa on paljon häiriöitä. Pandemia-aikana monet kotitoimistot pystytettiin keskelle olohuonetta, ja tilassa on saattanut olla myös muita perheenjäseniä etätöissä, tai vaikkapa pieniä lapsia, jotka vaativat paljon huomiota. Lisäksi kotiympäristössä arjen askareet vievät helposti aikaa itse työltä, kun esimerkiksi ruokaa pitää alkaa laittamaan kesken päivän, ja mahdollisesti myös ruokkia lapset (Galanti ja muut, 2021). Perheelliset etätyöntekijät ovatkin arvioineet keskittymisen työhön kotiympäristössä lapsettomia ja naimattomia vaikeammaksi (Raišiene ja muut, 2022). Kotona myös esimerkiksi työergonomia, akustiikka, valaistus tai muut ulkoiset tekijät saattavat huomioimattomina aiheuttaa suuria haasteita (Galanti ja muut, 2021).

2.3.3 LMX -suhde suoriutumisen tukena

Kuten mainittua, korkeatasoisessa LMX-suhteessa on tyypillistä, että alainen haluaa, tai kokee jopa velvollisuudekseen työskennellä hyvin, ja jopa yli sen, mitä häneltä odotetaan.

Esihenkilö puolestaan usein palkitsee tästä aineellisilla ja aineettomilla palkinnoilla (Dulebohn ja muut, 2012). Siksi onkin helppo ymmärtää, miksi LMX vaikuttaa niin vahvasti suoriutumiseen – voihan sen oikeastaan ajatella olevan ihan teorian perusajatuksia.

LMX:ään liittyvässä kirjallisuudessa, sen yhteys suoriutumiseen on yksi tutkituimmista teemoista, ja ne onkin linkitetty yhteen useammassa meta-analyysissä, kuten Martin ja muut (2016), Dulebohn ja muut, (2012) sekä Gerstner ja Day (1997). Jo Danseraun ja kumppaneiden (1975) ensimmäisissä LMX -tutkimuksissa havaittiin, että linkki tosiaan on olemassa, ja esihenkilön ja alaisen korkealaatuinen suhde tukee tehtävässä suoriutumista. Ensimmäiset tutkimukset kuitenkin keskittyivät tutkimaan aihetta lähinnä esihenkilön näkökulmasta, joten pian tutkimuskenttä kasvoi, ja tutkijat alkoivat tarkastelemaan suoriutumista myös muista, kuin pelkästä tehtäväkohtaisesta näkökulmasta. Vecchio ja Gobdel (1984) havaitsivat, että LMX tukee niin objektiivisesti, kuin myös subjektiivisesti tarkasteltua suoriutumista, ja hieman myöhemmin Deluga (1998) havaitsi, että vaikutus on positiivinen myös esihenkilön suoriutumiseen. 2000-luvulle siirryttäessä on keskitytty hieman enemmän selitysmekanismeihin linkin taustalla, ja on havaittu esimerkiksi vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden yhteys LMX:ään, ja sitä kautta suoriutumiseen (Masterson ja muut, 2000), Janssen ja Van Yperen (2004) puolestaan havaitsivat LMX:än vaikutuksen yksilön taitotasorientaatioon, eli yksilön asenteeseen ja lähestymistapaan oppimista ja taitojen kehittämistä ajatellen, ja Zhang ja muut (2012) havaitsivat, että samanlainen proaktiivinen persoonallisuus esihenkilön ja työntekijän välillä vaikuttaa LMX-suhteen välityksellä myös suoriutumiseen. LMX:n ja suoriutumisen yhteyttä on tutkittu myös uusien työntekijöiden kontekstissa, ja myös heidän kohdallaan hyvä esihenkilösuhde tukee suoriutumista (Jokisaari, 2013; Liu ja muut, 2021).

3 Tutkimuksen menetelmät

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmetodologiat jaetaan perinteisesti kahteen luokkaan: kvalitatiiviseen eli laadulliseen, sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin.

Kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jolla saadaan havainnollistettua muuttujien välisiä suhteita ja eroja niiden mitattavien ominaisuuksien pohjalta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä aineistoa käsitellään numeerisessa muodossa ja tutkija esittelee numerodatasta tehdyt havainnot tutkielmassa sanallisesti. Määrällinen tutkimus pyrkii selittämään ja kartoittamaan asioita ja ilmiöitä, ja sille on tyypillistä kausaali-, eli syy-seuraussuhteiden etsiminen aineistosta (Vilka, 2007).

3.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Vaasan yliopiston tutkimushanketta. Data on kerätty kyselylomakkeella ison energiateknologia-alan yrityksen hybridityöntekijöitä. Yritys on monikansallinen, mutta aineisto on kerätty Suomen henkilöstöltä.

Tutkimuksen data kerättiin verkkopohjaisen kyselylomakkeen avulla joulukuussa 2022. Vastaajia oli 1641 kappaletta, ja vastausprosentti oli 49%. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin työntekijöille sähköpostitse, osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista, ja sen sai tehdä työajalla. Työnantajalle ei jaettu tietoa siitä, kuka oli vastannut tai jättänyt vastaamatta tutkimukseen. Kysymykset oli suunnitellut Vaasan yliopiston tutkimusryhmä yhteistyössä kohdeyrityksen HR-osaston kanssa.

3.2.1 Kysymykset ja mittarit

Tutkimukseen valittiin yliopiston olemassa olevasta datasta tätä tutkimusta parhaiten tukevia mittareita. Tarkastelussa oli vastaajien taustatietojen lisäksi dataa esihenkilöalaisuudesta, etätyytyväisyydestä ja suoriutumisesta.

LMX-suhdetta arvioitiin Likertin asteikolla 1-7 siten, että 1 tarkoitti "Täysin eri mieltä" ja 7 "Täysin samaa mieltä". Ohjeena vastaamiseen oli: "Vastatessasi seuraaviin väittämiin, ajattele esihenkilösi ja sinun välistä suhdetta." Väittämiä oli yhdeksän ja ne kuuluivat: "Tulemme hyvin toimeen esihenkilöni kanssa." "Yhteistoimintamme auttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista." "Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa." "Luotamme toisiimme." "Arvostamme toistemme osaamista työssä." "Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä." "Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme." "Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa." ja "Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat." Näiden väittämien pohjalta saatiin keskiarvoksi 6,15, joka arviointivälillä 1-7 kertoo vastaajien erittäin korkealaatuisista esihenkilöalaisuudesta (Tanskanen ja muut, 2018).

LMX-aineistosta tarkasteltiin reliabiliteetin arvioimiseksi Cronbachin alfaa, joka oli 0,966 ja kertoo siten erittäin korkeasta mittarin luotettavuudesta.

Etätyytyväisyyttä tarkasteltiin viisiportaisella Likertin asteikolla siten, että 1 = Täysin eri mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä. Kolme väittämää oli muokattu yleistä työtyytyväisyyttä koskevien mittaristojen kysymyksistä etätyökontekstiin soveltuviksi. Väittämät olivat: "Yleisesti ottaen, pidän siitä että voin työskennellä kotona (tai muussa etätyöhön sopivassa paikassa).". "Kaikki seikat huomioiden, olen melko tyytyväinen etätyöhön." ja "En pidä etätyöstä". Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,5983, joka kertoo, että asteikon ollessa 1-5, otoksessa ollaan hyvin tyytyväisiä etätyöhön.

Etätyötyytyväisyyden mittarin Cronbachin alfa oli 0,845, eli myös tämän mittarin reliabiliteetti on hyvällä tasolla.

Suoriutumista kartoitettiin 7 väittämällä, jälleen Likertin asteikolla 1-5. Väittämät olivat: "Teen asianmukaisesti työtehtäväni." "Huolehdin työnkuvaani sisällyvistä vastuista." "Suoriudun tehtävistä, joita minulta odotetaan." "Täytän asetetut suoriutumisvaatimukset." "Sitoudun toimintaan, joka vaikuttaa suoriutumiseni arviointiin." "Jätän huomiotta joitain työasioita, joita minun tulisi tehdä." "Olen epäonnistunut keskeisissä tehtävissäni.". Myös näiden väittämien keskiarvo oli korkea, (4,4, asteikko 1-5) joten työtehtävissä suoriutuminen koetaan hyväksi (Williams & Anderson, 1991). Cronbachin alfa -kerroin oli 0,833 joten reliabiliteetti oli tässäkin tapauksessa hyvällä tasolla.

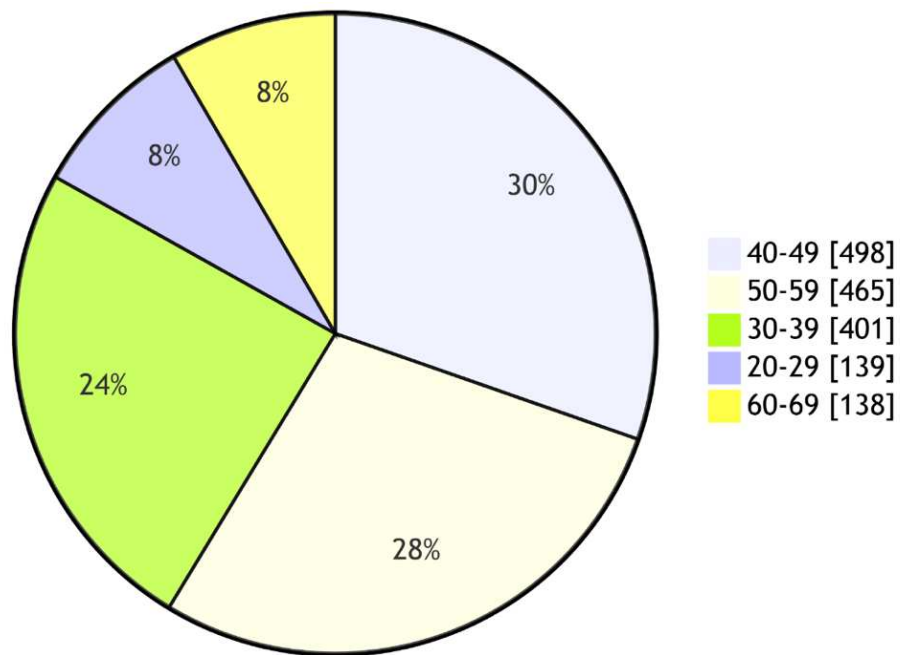
Etätyötyytyväisyyden sekä suoriutumisen kohdalla kielteisissä väittämissä ("En pidä etätyöstä." "Jätän huomiotta joitain työasioita, joita minun tulisi tehdä." "Olen epäonnistunut keskeisissä tehtävissäni.") asteikko oli käsittelyvaiheessa käännetty siten, että täysin samaa mieltä = 1 ja täysin eri mieltä = 5, jotta tulokset eivät vääristyisi väittämän ollessa päinvastainen muiden kanssa.

3.2.2 Vastaajat

Vastaajia kyselyssä oli 1641, eli kyseessä on laaja aineisto. Kaikkiin LMX-väittämiin, sekä suoriutumista koskeviin väittämiin oli vastannut 1628 henkilöä. Kaikki 1641 Vastaajaa vastasivat etätyötyytyväisyyden väittämiin.

Suurin osa vastaajista toimii asiantuntijatyössä, ja valtaosan työtehtävät onnistuvat tarvittaessa kokonaan etätyönä.

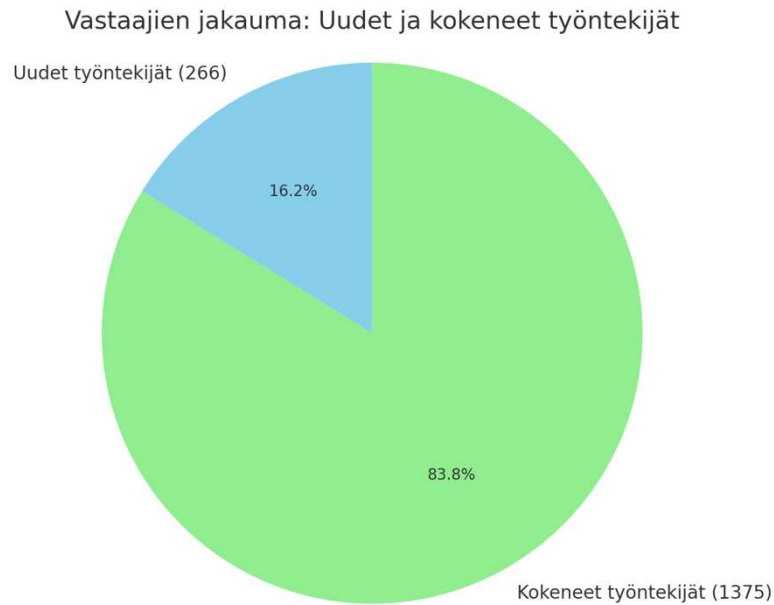
Nuorin vastaaja oli 21-vuotias, ja vanhin 68-vuotias - vastaajien keski-ikäksi muodostui 44,8 vuotta. Alla oleva kaavio havainnollistaa ikäjakaumaa tarkemmin.



Kuva 3 Vastaajien ikäjakauma.

Ikäjakauma on melko edustava, joskin 20-29 -vuotiaita, sekä 60-69 -vuotiaita on selvästi vähiten. Suurin ikäryhmä muodostuu melko tyypillisesti 40-49 vuotiaista.

Vastaajien keskimääräinen työssäoloaika oli noin 14 vuotta, ja uusia alle 2v työskennelleitä työntekijöitä oli 266 kappaletta. Suurin osa vastaajista oli miehiä (1196 kpl, 76%). Etätyötä tehtiin keskimäärin 56,1 -prosenttisesti. Alla olevassa kaaviossa havainnollistetaan vielä tarkemmin uusien ja kokeneiden työntekijöiden osuuksia vastaajista.



Kuva 4 Uusien ja kokeneiden työntekijöiden osuus vastaajista.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi perustuu kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Ensin tutkimuksessa selvitetään t-testillä, onko uusien alle 2 vuotta työsuhteessa olleiden ja kokeneiden yli 2 vuotta työsuhteessa olleiden työntekijöiden LMX-tasoissa eroja. Lisäksi esitellään korrelaatiomatriisit ensin koko tutkittavalle joukolle, ja sitten erikseen uusille ja kokeneille työntekijöille.

Analyysin pääpaino oli regressiomalleissa, joilla tutkittiin LMX-suhteen yhteyttä työntekijöiden etätyötyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Analyysissa verrattiin uusia ja kokeneita työntekijöitä. Regressioanalyysissa käytettiin lineaarista regressiomallia, jossa riippuvana muuttujana oli joko etätyötyytyväisyys tai työssä suoriutuminen, ja riippumattomana muuttujana LMX-suhde. Analyysin tarkoituksena oli selvittää, kuinka merkittävä vaikutus LMX-suhteella on näihin kahteen muuttujaan sekä uusilla että kokeneilla työntekijöillä, sekä tarkastella näiden ryhmien väliltä löytyviä eroja. Aineiston analyysiin käytettiin IBM:n SPSS -ohjelmistoa.

Analyysissa kontrolloitiin myös mahdollisia taustatekijöitä, jotka olivat ikä, sukupuoli ja etätyön määrä, jotta saatiin tarkempi kuva LMX-suhteen vaikutuksesta.

Lineaarinen regressio valittiin analyysimenetelmäksi, koska se mahdollistaa jatkuvien muuttujien välisten yhteyksien tutkimisen yhdessä aikapisteessä. Lisäksi regressioanalyysi soveltuu hyvin tarkastelemaan eri työntekijäryhmien (uudet vs. kokeneet työntekijät) suoriutumista ja etätyötyytyväisyyttä suhteessa LMX-suhteeseen. Analyysien perusteella saatuja regressiokertoimia tulkittiin siten, että ne ilmaisivat muutoksen LMX-suhteen yhteydessä työntekijöiden suoriutumiseen ja etätyötyytyväisyyteen. Regressiokertoimet testattiin tilastollisen merkitsevyyden osalta, ja merkitsevyytaso (p-arvo) otettiin huomioon analyysin tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Lisäksi tarkasteltiin LMX-suhteen eroja uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, ja näitä tuloksia verrattiin teoreettisiin lähtökohtiin.

3.4 Aineiston luotettavuus

Tutkimusaineiston luotettavuuden varmistaminen ja arviointi ovat osa jokaista tieteellistä prosessia. Tärkeitä käsitteitä luotettavuutta arvioidessa ovat tutkimuksen *reliabiliteetti* sekä *validiteetti*.

Reliabiliteetillä viitataan tutkimustulosten luotettavuuteen ja toistettavuuteen: toisin sanoen samoja muuttujia samoissa olosuhteissa samalla tapaa käyttäen pitäisi myös jatkotutkimuksissa päästä vastaaviin tuloksiin. Tällöin on melko turvallista olettaa, että löydökset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettiä on pyritty tässä tutkimuksessa varmistamaan Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Yleisesti hyväksytty raja Cronbachin alfalle on 0,7 ja tutkimuksen mittarit ylittivät kaikki tämän rajan, kun LMX mittarin arvo oli 0,966, etätyötyytyväisyyden 0,845 ja suoriutumisen 0,833. Tämä osoittaa mittarien olevan luotettavia sekä johdonmukaisia.

Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen mittarit ja menetelmät mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksen tapauksessa validius tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat vastaajajoukon mielessä ymmärrettävissä samalla tavalla, ja he vastaavat siihen, mitä tutkija on halunnut kysyä. Tämä on haasteellista, sillä ihmiset saattavat luonnostaankin tulkita kysymyksiä eri tavoin ja pitkässä kyselylomakkeessa ajatuskin saattaa alkaa harhailla. Kysymykset tähän tutkimukseen on kuitenkin laatinut joukko Vaasan yliopiston kokeneita tutkijoita, joten pääpiirteittäin niiden voi olettaa olevan laadukkaita.

Lisäksi analysoitiin ulkoista validiteettia vertaamalla tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja tarkasteltiin, ovatko ne linjassa olemassa olevan kirjallisuuden kanssa.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tavoitteena oli selvittää, onko tutkimuksen kahden ryhmän (uudet ja kokeneet työntekijät) LMX-tasojen välillä merkittäviä eroja. Ensin käytettiin itsenäistä t-testiä vertailemaan ryhmien keskiarvoja.

Taulukko 2 LMX-tasot uusilla ja kokeneilla työntekijöillä.

Ryhmän tilastot	Uudet työntekijät	Kokeneet työntekijät
N=	266	1375
LMX:n keskiarvo	6,19	6,15
Keskihajonta	0,93	0,94
Keskivirhe	0,07	0,03

Tutkimukseen osallistui 266 uutta työntekijää ja 1375 kokenutta työntekijää. Ennen varsinaista t-testiä tarkistettiin Levenen testillä, ovatko ryhmien varianssit yhtäläiset. Testin perusteella varianssit olivat yhtäläiset ($F = 0,003$, $p = 0,954$) eli nollahypoteesia ei hylätä, ja käytetään yhtäläisten varianssien t-testiä. Itse t-testin tulokset osoittivat, että uusien työntekijöiden keskiarvo ($M = 6,19$, $SD = 0,93$) oli itsessään hieman korkeampi kuin kokeneiden työntekijöiden keskiarvo ($M = 6,15$, $SD = 0,94$), mutta ero on erittäin pieni. Tulokset olivat seuraavat:

T-arvo (yhtäläiset varianssit): 0,548, $df = 1595$, $p = 0,583$

Keskiarvojen ero: 0,04016

95 % luottamusväli keskiarvolle: Alaraja = -0,10346, Yläraja = 0,18378

Suuret P-arvot ja pienet t-arvot osoittavat, ettei ryhmien välillä ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Myös Cohenin d -vaikutuskoko ($d = 0,043$) kertoo, että ero on käytännössä olematon. Tämä viittaa siihen, että uusien ja kokeneiden työntekijöiden LMX-tasot ovat lähes identtiset, ja molemmilla hyvin korkeat asteikon ollessa 1-7 (Tanskanen ja muut, 2018).

Seuraavana esitetään tutkimuksen korrelaatiomatriisit. Korrelaatiomatriisit tarjoavat yleiskuvan eri muuttujien välisistä suhteista ja antavat arvokasta tietoa siitä, miten eri tekijät liittyvät toisiinsa tässä tutkimuksessa. Korrelaatiot perustuvat Pearsonin korrelaatiokertoimeen, joka mittaa muuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Tämä yhteys voi olla positiivinen, negatiivinen tai olematon, riippuen kertoimen arvosta, joka voi vaihdella välillä -1 ja +1. Korrelaatiokertoimen arvo -1 tarkoittaa täydellistä negatiivista korrelaatiota, 0 ei yhteyttä, ja +1 täydellistä positiivista korrelaatiota.

Korrelaatiomatriisin avulla voidaan helposti tunnistaa, mitkä muuttujat ovat vahvimmin yhteydessä toisiinsa ja missä yhteydet ovat heikoimpia. Erityisesti tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella, miten LMX-suhde eli johtajan ja alaisen välinen suhde korreloi muiden tutkittavien muuttujien, kuten työntekijöiden suoriutumisen ja etätyötyytyväisyyden kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden muodostaa alustavia päätelmiä siitä, mihin tekijöihin LMX:llä on vahvin vaikutus. Seuraavissa luvuissa lukuihin pureudutaan syvällisemmin regressioanalyysin keinoin.

Korrelaatiomatriisit esitetään taulukoina, joissa tilastolliset merkitsevyydet on merkitty tähdillä. Tämä tekee matriisin tulkinnasta selkeää ja auttaa havainnollistamaan tärkeimpiä löydöksiä. Ensimmäisessä korrelaatiomatriisissa tarkastellaan koko aineistoa ilman ryhmittelyä työsuhteen keston perusteella, kun taas seuraavissa taulukoissa työntekijät jaetaan ryhmiin heidän työsuhteensa pituuden mukaan.

Taulukko 3 Korrelaatiomatriisi - koko joukko.

Muuttuja	Sukupuoli	Ikä	Etätyön määrä	LMX	Työsuhteen kesto	Suoriutuminen	Etätyötyytyväisyys
Sukupuoli	1						
Ikä	-0,14	1					
Etätyön määrä	0,073**	0,009	1				
LMX	-0,052*	-0,019	0,014	1			
Työsuhteen kesto	-0,039	0,725**	-0,006	0,023	1		
Suoriutuminen	0,059*	0,062*	0,091**	0,254**	0,058*	1	
Etätyötyytyväisyys	0,042	-0,007	0,499**	0,076**	0,007	0,168**	1

Huom. *p < .05, ** p < .01

Sukupuolen koodaus: 0 = mies, 1 = nainen

Korrelaatiot kuvaavat muuttujien välisten lineaaristen suhteiden voimakkuutta, ja erityisesti LMX-suhteen ja suoriutumisen välinen kohtalainen positiivinen korrelaatio on huomionarvoinen. Seuraavassa korrelaatiomatriisissa (Taulukko 4) tarkastellaan alle kaksi vuotta työskennelleiden ryhmää omanaan. Sekä taulukossa 5 vastaavasti tarkastellaan yli 2 vuotta työskennelleiden ryhmää omanaan.

Taulukko 4 Korrelaatiomatriisi - alle 2v työskennelleet.

Muuttuja	Sukupuoli	Ikä	Etätöön määrä	LMX	Suoriutuminen	Etätöytyytyväisyys
Sukupuoli	1					
Ikä	-0,038	1				
Etätöön määrä	0,090	-0,077	1			
LMX	-0,153*	-0,003	0,679	1		
Suoriutuminen	0,053	-0,064	0,087	0,230**	1	
Etätöytyytyväisyys	-0,005	-0,066	0,507**	-0,054	0,068	1

Huom. *p < .05, ** p < .01

Sukupuolen koodaus: 0 = mies, 1 = nainen

Taulukko 5 Korrelaatiomatriisi - kokeneet työntekijät.

Muuttuja	Sukupuoli	Ikä	Etätöön määrä	LMX	Suoriutuminen	Etätöytyytyväisyys
Sukupuoli	1					
Ikä	0,015	1				
Etätöön määrä	0,074**	0,013	1			
LMX	-0,035	-0,010	0,007	1		
Suoriutuminen	0,058*	0,085**	0,095**	0,260**	1	
Etätöytyytyväisyys	0,054*	-0,007	0,502**	0,079**	0,182**	1

Huom. *p < .05, ** p < .01

Sukupuolen koodaus: 0 = mies, 1 = nainen

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa on LMX:n ja suoriutumisen välinen kohtalainen korrelaatio, joka esiintyy johdonmukaisesti niin koko aineistoa, kuin uusien

ja kokeneiden työntekijöiden omia ryhmiä tarkastellessa. Lisäksi voidaan huomata, että LMX ja etätyötyytyväisyys eivät korrelaatiotasolla näytä olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa, eivätkä tulokset ole uusien työntekijöiden osalta tilastollisesti merkitseviä. Seuraavissa luvuissa aineistoa tarkastellaan regressioanalyysien avulla, jotta saadaan tarkempi käsitys siitä, kuinka paljon LMX selittää valittuja riippuvia muuttujia ja miten tämä vaikutus mahdollisesti vaihtelee eri muuttujien välillä.

4.1 LMX:n yhteys etätyötyytyväisyyteen: uusien ja kokeneiden työntekijöiden vertailu

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka johtajan ja työntekijän välinen suhde (Leader-Member Exchange, LMX) vaikuttaa työntekijöiden etätyötyytyväisyyteen. Lisäksi analysoidaan eroja uusien (alle 2 vuotta työskennelleiden) ja kokeneiden työntekijöiden välillä. LMX:n lisäksi mallissa on tarkasteltu vakioarvoa, ikää, sukupuolta ja etätyön määrää.

Analysointiin käytetään regressioanalyysia, ja tulokset ovat esillä alla taulukossa 6.

Taulukko 6 Regressioanalyysi - etätyötyytyväisyys.

Taustatekijät	Uudet työntekijät			Kokeneet työntekijät		
	β	t	Sig	β	t	Sig
Vakio		13,057	<0,001		24,55	<0,001
Ikä	-0,058	-1,064	0,288	0,000	-0,015	0,988
Sukupuoli	-0,023	-0,415	0,679	0,015	0,640	0,522
Etätyön määrä	0,471	8,560	<0,001	0,506	21,40	<0,001
LMX	-0,42	-0,758	0,449	0,072	3,068	0,002

Keskitytään analyysin tulokinnassa ensin **uusiin työntekijöihin**. Analyysin tulokset osoittavat, että uusilla työntekijöillä LMX-suhteen ja etätyötyytyväisyyden välinen yhteys ei ole tilastollisesti merkittävä.

Sen sijaan etätöyön määrällä on vahva positiivinen yhteys etätötyytyväisyyteen uusilla työntekijöillä ($\beta = 0,471$, $p < 0,001$). Tämä osoittaa, että mitä enemmän etätöyötä uusi työntekijä tekee, sitä tyytyväisempi hän on etätöyöhön. Myöskään ikä tai sukupuoli eivät vaikuttaneet merkittävästi etätötyytyväisyyteen uusilla työntekijöillä, mikä osoittaa, että nämä taustatekijät eivät selitä etätötyytyväisyyden eroja.

Kokeneilla työntekijöillä LMX-suhteen ja etätötyytyväisyyden välinen yhteys on tilastollisesti merkitsevä ($\beta = 0,072$, $p = 0,002$), mutta vaikutus on edelleen suhteellisen pieni. Tämä tukee ajatusta siitä, että korkealaatuinen LMX-suhde saattaa lisätä hieman työntekijän etätötyytyväisyyttä, mutta ei ole pääasiallinen selittävä tekijä. On kuitenkin mahdollista, että LMX-suhteen vaikutus kasvaa ajan myötä, sillä kokeneilla työntekijöillä suhde esihenkilöön on todennäköisesti kehittynyt ja syventynyt vuosien varrella.

Myös kokeneille työntekijöille etätöyön määrä oli merkittävä ennustava tekijä etätötyytyväisyydelle ($\beta = 0,506$, $p < 0,001$), mikä viittaa siihen, että työntekijät, jotka saavat tehdä enemmän etätöyötä, ovat yleensä tyytyväisempiä työolosuhteisiinsa. Sukupuolella tai iällä ei ollut merkittävää vaikutusta etätötyytyväisyyteen, mikä on yhtenevää uusien työntekijöiden tulosten kanssa.

4.2 LMX:n yhteys työssä suoriutumiseen: uusien ja kokeneiden työntekijöiden vertailu

Tässä luvussa tarkastellaan Leader-Member Exchange (LMX) -teorian vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen vertailemalla uusia (alle 2 vuotta työsuhteessa) ja kokeneita (yli 2 vuotta työsuhteessa) työntekijöitä. LMX-teorian mukaan johtajan ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen, mikä heijastuu myös työn tuloksiin. Uudet työntekijät, jotka ovat vielä sopeutumisvaiheessa, saattavat tarvita enemmän tukea ja ohjausta esihenkilöltä, kun taas kokeneemmat työntekijät voivat hyötyä LMX-suhteesta toisin tavoin, esimerkiksi lisääntyneen

motivaation ja autonomian osalta. Tässä analyysissä keskitytään erityisesti siihen, kuinka LMX-suhde vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen näissä kahdessa ryhmässä. Regressioanalyysin tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 7.

Taulukko 7 Regressioanalyysi - suoriutuminen.

Taustatekijät	Uudet työntekijät			Kokeneet työntekijät		
	β	t	Sig	β	t	Sig
Vakio		13,769	<0,001		26,089	<0,001
Ikä	-,004	-,060	0,953	0,095	3,593	<0,001
Sukupuoli	0,087	1,445	0,150	0,053	2,010	0,045
Etätöön määrä	0,109	1,821	0,070	0,080	3,038	0,002
LMX	0,279	4,667	<0,001	0,252	9,534	<0,001

Tarkastellaan jälleen lukuja ensin **uusien työntekijöiden** kannalta. Regressiomallista huomataan, että LMX-suhteen ja työntekijöiden suoriutumisen välillä on kohtalaisen vahva ja tilastollisesti merkittävä positiivinen yhteys ($\beta = 0,279$, $p < 0,001$). Erittäin pieni p-arvo kertoo, että löydös on hyvin epätodennäköisesti pelkkää sattumaa. Tämä viittaa siihen, että uuden työntekijän suoriutuminen paranee, kun hänen ja esihenkilönsä välinen suhde paranee. Uudet työntekijät ovat yleensä sopeutumisvaiheessa ja tarvitsevat tukea ja ohjausta esihenkilöltään, joten hyvälaatuinen LMX-suhde voi auttaa heitä navigoimaan uusissa työtehtävissä ja organisaatiokulttuurissa. Tämä voi olla erityisen tärkeää etätöympäristössä, jossa työntekijän ja esihenkilön välinen fyysinen vuorovaikutus on rajoitettua, mutta virtuaalinen tuki on keskeistä suoriutumisen kannalta.

Etätöön määrä ei ollut tilastollisesti merkittävä muuttuja uusien työntekijöiden suoriutumisessa ($p = 0,070$), mutta arvon ollessa lähellä tilastollista merkitsevyyttä voidaan varovaisesti olettaa, että suurempi etätöön määrä saattaisi olla hyödyksi. Tämä voi tarkoittaa, että etätö yksinään ei ole ratkaiseva tekijä uusien työntekijöiden suoriutumisessa, mutta sillä saattaa olla pieni positiivinen vaikutus, kun otetaan

huomioon muut tekijät. Ikä ja sukupuoli eivät myöskään osoittautuneet merkittäviksi selittäviksi tekijöiksi uusien työntekijöiden suoriutumisessa.

Myös **kokeneilla työntekijöillä** LMX on merkittävä suoriutumisen ennustaja. Vaikutus on hieman pienempi kuin uusilla työntekijöillä, ($\beta = 0,252$, $p < 0,001$) joka voisi viitata siihen, että kokenut työntekijä suoriutuu työstään jo uutta työntekijää itsenäisemmin, eikä tarvitse ihan yhtä vahvaa ohjausta. Näiden tulosten valossa on kuitenkin selvää, että LMX parantaa myös kokeneiden työntekijöiden suoriutumista, ja merkitys on huomattava erityisesti etätyössä, jossa motivointi ja tuki voivat olla ratkaisevassa asemassa.

Kokeneilla työntekijöillä myös etätyön määrä osoittautui merkittäväksi suoriutumisen ennustajaksi, ($\beta = 0,080$, $p = 0,002$) joskin vaikutus on jälleen melko pieni. Tämä viittaa siihen, että kokeneet työntekijät pystyvät kenties hyödyntämään etätyön tarjoamia joustomahdollisuuksia tehokkaammin, ja he ovat uusia työntekijöitä kyvykkäämpiä suoriutumaan hyvin myös etätyöolosuhteissa. Kokeneilla työntekijöillä ikä on merkittävä muuttuja suoriutumisen kannalta, ($\beta = 0,095$, $p < 0,001$) mikä on ymmärrettävää, sillä iän myötä kertyy usein kokemusta ja osaamista, jotka auttavat suoriutumaan paremmin. Sukupuoli oli myös merkittävä muuttuja, ja naiset ovat tässä tutkimuksessa arvioineet suoriutumisensa hieman korkeammaksi kuin miehet. Sukupuolen vaikutus suoriutumiseen oli kuitenkin hyvin pieni ($\beta = 0,053$, $p = 0,045$), eikä sen voida katsoa olevan ratkaisevassa asemassa kokeneiden työntekijöiden suoriutumisessa.

4.3 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Leader-Member Exchange (LMX), eli esihenkilö-alaisuuden laatu, vaikuttaa sekä etätyötyytyväisyyteen että työntekijöiden suoriutumiseen. Vaikutukset eroavat kuitenkin jonkin verran uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, mikä tuo esiin LMX-suhteeseen liittyvien erilaisten tarpeiden ja vaikutusten merkityksen eri työntekijäryhmissä.

Uusilla työntekijöillä LMX:n yhteys suoriutumiseen on kohtuullisen vahva ja tilastollisesti merkittävä. Tämä löydös viittaa siihen, että esihenkilön tuki ja laadukas suhde ovat erityisen tärkeitä uusille työntekijöille, jotka vasta sopeutuvat organisaatioon ja työtehtäviin (Yarbrough & Ramos Salazar, 2023). Hyvälaatuinen LMX-suhde voi tarjota uuden työntekijän tarvitsemaa opastusta ja tukea, erityisesti etätyöympäristössä, jossa kasvokkaisten kontaktien määrä on rajallisempi. Tämä voi parantaa työntekijän suoriutumista ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista (Liu ja muut, 2021). Etätyötyytyväisyyden osalta uusien työntekijöiden tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. LMX-suhteen laatu ei myöskään eronnut uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä.

Kokeneilla työntekijöillä LMX-suhde osoittautui myös merkittäväksi suoriutumisen ennustajaksi, vaikkakin hieman pienemmässä määrin kuin uusilla työntekijöillä. Tämä voi viestiä siitä, että kokeneet työntekijät ovat jo omaksuneet organisaation käytännöt ja kykenevät toimimaan itsenäisemmin, jolloin esihenkilösuhde ei ole aivan yhtä keskeinen heidän päivittäisessä työssään (Liu ja muut, 2021). Hyvä LMX-suhde voi kuitenkin edelleen tukea kokeneita työntekijöitä, ja parantaa heidän suoriutumistaan huomattavasti. Etätyöympäristössä, jossa suora esihenkilön valvonta on vähäisempää, LMX-suhde voi toimia motivaatiotekijänä, mikä auttaa kokeneita työntekijöitä pysymään sitoutuneina ja tuottavina (Varma ja muut, 2022).

LMX:n vaikutus kokeneiden työntekijöiden etätyötyytyväisyyteen oli positiivinen ja tilastollisesti merkittävä, mutta selvästi heikompi kuin suoriutumisen osalta. Tämä voi selittyä sillä, että kokeneet työntekijät arvostavat myös esimerkiksi työtehtävien joustavuutta ja autonomian mahdollisuutta (Thompson & Prottas, 2006), jolloin heidän etätyötyytyväisyytensä saattaa riippua enemmän muista tekijöistä kuin esihenkilösuhdesta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin yhteys LMX:n ja kokeneiden työntekijöiden etätyötyytyväisyyden välillä, eikä tätä tule sivuuttaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat lisäksi, että etätöiden määrä on merkittävä tekijä molemmassa työntekijäryhmissä etätötyytyväisyyden osalta. Mitä enemmän työntekijät tekevät etätöitä, sitä tyytyväisempiä he ovat työskentelyolosuhteisiinsa. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia, (Blahopoulou et al., 2022) jotka osoittavat, että etätö lisää työttyytyväisyyttä erityisesti silloin, kun työntekijällä on mahdollisuus valita etätöiden määrä itse. Suoriutumisen osalta etätöiden määrällä oli merkittävä positiivinen vaikutus kokeneilla työntekijöillä, mutta uusilla työntekijöillä vaikutus ei ollut tilastollisesti merkittävä. Tämä voi viitata siihen, että kokeneet työntekijät ovat jo sopeutuneet työtehtäviinsä ja pystyvät hyödyntämään joustavampia työskentelymalleja tehokkaammin, kun taas uusille työntekijöille etätö ei välttämättä ole yhtä suuri etu sopeutumisvaiheen aikana. Tämä tukeekin Schreierin ja muiden tutkimusta, jossa esimerkiksi perehdytyksen ja sosiaalisoitumisen työyhteisöön koettiin olevan haastavampaa etätöympäristössä (Schreier ja muut, 2022).

Yhteenvetona voidaan todeta, että LMX:llä on **merkittävä rooli työntekijöiden suoriutumisen tukena**, riippumatta työntekijän kokemustasosta. Sen sijaan etätötyytyväisyyteen LMX vaikuttaa heikommin, ja positiivinen vaikutus havaittiin vain kokeneilla työntekijöillä. Tutkimuksen löydökset korostavat tarvetta räätälöidä etätöiden johtamiskäytännöt työntekijän kokemustason mukaan.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilö-alaisuuden (LMX) laatua ja laadun vaikutusta etätyöympäristössä keskittyen erityisesti työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja etätyötyytyväisyyteen. Tutkimuksessa verrattiin uusien ja kokeneiden työntekijöiden ryhmiä toisiinsa, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä siitä, miten LMX-suhde voi vaikuttaa eri kokemustasoilla oleviin työntekijöihin.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet yhteyttä LMX:n ja suoriutumisen, ja LMX:n ja työtyytyväisyyden välillä, mutta etätyön kontekstissa tutkimustietoa on vielä saatavilla huomattavasti vähemmän. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, sekä niiden soveltamismahdollisuudet ja merkitys nykypäivän henkilöstöhallinnolle. Tutkimustuloksia myös verrataan aiempaan tutkimukseen, sekä arvioidaan tutkimusta, sen rajoitteita, ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Keskeisimmät tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: eroaako esihenkilö-alaisuuden laadun taso uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että LMX-tasot olivat lähes identtiset uusien ja kokeneiden työntekijöiden ryhmissä, joten laadun taso ei vaihtelee. Toinen tutkimuskysymys oli: Miten yhteys LMX:n ja etätyötyytyväisyyden tai etätyössä suoriutumisen välillä ilmenee, kun tarkastellaan: a) uusia työntekijöitä ja b) kokeneita työntekijöitä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että LMX on merkittävä taustatekijä erityisesti etätyössä hyvin suoriutumiselle. Taulukoiden luvuista huomataan, että molemmat työntekijäryhmät – uudet ja kokeneet – saavat hyvästä esihenkilö-alaisuudesta tukea suoriutumiselle, ja yhteys on kohtalaisen vahva molemmissa ryhmissä.

Tuloksista on siis hyvä poimia ainakin se, että vaikka LMX -suhteen merkitys suoriutumisen kannalta on suurimmillaan työsuhteen alussa, se ei missään vaiheessa merkittävästi laske, vaan on myös kokeneille työntekijöille tärkeä. Tulokset ovat linjassa Liun ja kollegoiden (2021) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin LMX:n olevan erityisen tärkeä työsuhteen alussa. Myös heidän tutkimuksessaan LMX tuki alkuvaiheen suoriutumista, mutta vaikutus ei merkittävästi kasvanut taikka laskenut työsuhteen pidentyessä. Kokeneilla työntekijöillä suoriutumiseen vaikuttivat alkuvaihetta vahvemmin myös esimerkiksi kollegoilta saatu tuki. Paremman kokonaiskuvan saamiseksi voisikin olla hyödyllistä tarkastella tulevaisuudessa esihenkilö-alaisuuden lisäksi myös kollegasuhteita ja työyhteisön roolia.

LMX:n lisäksi havaittiin, että suoriutumista tuki kokeneiden työntekijöiden osalta myös etätöiden määrä, ikä ja sukupuoli siten, että naiset arvioivat suoriutumisensa hieman miehiä korkeammaksi. Iän yhteys suoriutumiseen on luonnollista, sillä vanhemmat työntekijät ovat ehtineet vuosien varrella kerryttää runsaasti kokemusta. Etätöiden määrään todettiin myös Gajendranin ja Harrisonin (2017) tutkimuksessa tukevan suoriutumista. Sukupuolen osalta vaikutus oli niin vähäinen, että sen ei voida tässä tutkimuksessa ajatella olevan merkittävä suoriutumisen ennustaja.

Tämän tutkimuksen perusteella suositellaan, että organisaatiot kiinnittävät erityistä huomiota uuden työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen kehittämiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ylläpitävät tätä suhdetta pitkäjänteisesti suoriutumisen tukemiseksi. Jokaisen esihenkilö-alais-dyadin välinen suhde on kuitenkin ainutlaatuinen, ja suhde kehittyy ajan mittaan kypsälle tasolle, ja kuten aiemmin mainittua, LMX-teorian mukaan esihenkilöllä harvoin on resursseja pitää jokaista alaista sisäryhmässään (Furunes ja muut, 2015; Martin ja muut, 2018). Suhteeseen kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi persoonallisuksien yhteensopivuus (Dulebohn ja muut, 2012), ja on luonnollista, että LMX-suhde on osan alaisista kanssa hieman matalatasoisempi. Tämä on kuitenkin reilun ja tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi hyvä tiedostaa, sillä esihenkilö-alaisuudella kuitenkin on huomattava vaikutus niin kokeneiden, kuin

uusienkin työntekijöiden suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomionarvoista, että LMX-tasot olivat lähes identtiset verrattaessa uusien ja kokeneiden työntekijöiden ryhmiä toisiinsa.

Etätyötyytyväisyyteen LMX oli yhteydessä huomattavasti suoriutumista heikommin: kokeneilla työntekijöillä vaikutus on positiivinen mutta pieni, eli yhteys on olemassa, mutta se on hyvin heikko (β 0,072). Uusien työntekijöiden kohdalla tilastollinen merkitsevyys ei ollut riittävällä tasolla tarkempaa analysointia varten. Tulosten ollessa kuitenkin kokeneidenkin ryhmässä lähellä nollaa, LMX ei vaikuttaisi olevan kovin merkittävä etätyötyytyväisyyden taustatekijä. Tämä voi viitata siihen, että muut tekijät, kuten etätyön määrä tai työn sisältö, ovat tärkeämpiä etätyötyytyväisyyden kannalta kuin esihenkilö-alaissuhde (Toscano ja muut, 2022). Tulokset ovat kuitenkin osittain ristiriidassa Toscanon ja muiden (2022) tutkimuksen kanssa, sillä he eivät havainneet merkittävää yhteyttä LMX:n ja etätyötyytyväisyyden välillä – joskin yhteys ei tässäkään tutkimuksessa ole erityisen vahva. Koska kokeneilla työntekijöillä kuitenkin havaittiin LMX:n ja etätyötyytyväisyyden välinen yhteys, voidaan ajatella Graenin ja Uhl-Bienin (1995) esittämää ajatusta siitä, että vahva LMX-suhde kehittyy ajan kuluessa, ja siksi sillä voi ainakin joidenkin muuttujien osalta olla suurempi merkitys kokeneille työntekijöille.

Etätyön määrällä havaittiin olevan merkittävä positiivinen yhteys etätyötyytyväisyyteen sekä uusilla, että kokeneilla työntekijöillä. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, jotka osoittavat, että etätyön lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen, etenkin silloin, kun etätyömahdollisuus on työntekijän oma valinta (Blahopoulou et al., 2022).

5.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoittavat tekijät

Tuloksia tulkitessa on huomattava, että vaikka LMX-suhteen on usein ajateltu kehittyvän ajan myötä, tässä aineistossa LMX-tasot olivat yhtä korkeat sekä uusilla että kokeneilla

työntekijöillä. Tämä osoittaa, että suhteen laatu ei riipu pelkästään työntekijän kokemuksesta, vaan siihen voivat vaikuttaa muut tekijät.

Yksi LMX suhteen perusideoista on kahdensuuntaisuus, ja kokenut työntekijä, jolla on vahva suhde esihenkilönsä, haluaa antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa vastapalveluksena hyvästä kohtelusta ja saamistaan etuuksista. Uuden työntekijän motiivit voivat olla erilaiset: hän voi esimerkiksi pyrkiä tekemään työnsä hyvin, jotta LMX suhde kehittyisi entisestään, ja hän pääsisi esihenkilön sisäryhmään. Toisin sanoen, kuten taulukossa 1 esitettiin, LMX -suhteen ollessa kypsässä vaiheessa, tehdään vastavuoroisesti hyvää työtä, tavoitteena ryhmän etu, kun taas vaiheessa 1 yleensä tavoitellaan ensisijaisesti vielä omaa etua. Kaikkien vastaajien LMX -taso oli kuitenkin hyvin korkea, joten tämän aineiston pohjalta on haastava arvioida, miten puolestaan matalatasoinen suhde näyttäytyy, ja ovatko LMX-suhteen taustatekijät tässä aineistossa erilaisia uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, kuten taulukossa 1 esitettiin.

Olisi myös kiinnostavaa saada tuloksia siitä, arvioivatko esihenkilöt LMX-suhteet yhtä korkeatasoisiksi uusien ja kokeneiden työntekijöiden kesken.

Tutkimuksessa oli siis myös rajoittavia tekijöitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei käy ilmi yksilökohtaiset erot ja motiivit hyvän työsuorituksen taustalla. Myös etätyötyytyväisyyden taustalla voi olla varsin erilaisia syitä, kun pohditaan eri työsuhteen vaiheessa olevia ihmisiä: uusi työntekijä voi arvostaa kovasti saamaansa hyvää perehdytystä ja esihenkilön ystävällisyyttä, kun taas hyvin kokenut työntekijä toivoo saavansa arvostusta kerryttämästään osaamisesta tai mahdollisesti kaivata esihenkilöltä tukea liittyen vaikkapa eläkkeelle jäämiseen.

Lisäksi on huomioitava, että tutkimus toteutettiin tietyn ajanjakson aikana, jolloin ulkoiset tekijät, kuten pandemia, saattoivat yhä vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Esimerkiksi etätyöolosuhteet ovat saattaneet joko vahvistaa tai heikentää LMX-suhteita riippuen siitä, kuinka hyvin organisaatio ja esihenkilöt ovat sopeutuneet uusiin työskentelytapoihin. Tutkimuksen data on kerätty joulukuussa 2022, jolloin on eletty isoa murrosvaihetta siirryttäessä pandemian edellyttämästä kokoaikaisesta

etätyöstä kohti nykyistä hybridityömallia. Tämä saattaa johtaa siihen, että tuloksia ei voida yleistää kaikkiin työyhteisöihin tai ajanjaksoihin.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä kävi ilmi seikkoja, jotka mielestäni kaipaavat vielä jatkotutkimusta.

Etätyöympäristö voi vaikuttaa LMX-suhteen dynamiikkaan eri tavoin kuin perinteisessä toimistoympäristössä. Esimerkiksi virtuaalinen viestintä voi asettaa omat haasteensa ja mahdollisuutensa LMX-suhteen rakentamiselle ja ylläpitämiselle. Aihetta sivuttiin kirjallisuuskatsauksessa, mutta itse tutkimustuloksista ei käy ilmi, mikä merkitys etätyöympäristöllä LMX-suhteessa on. Etenkin uuden työntekijän LMX-suhteesta etätyöympäristössä oli myös melko haastava löytää ajankohtaista tutkimustietoa, mikä oli yllättävää, sillä etätyö on tällä hetkellä hyvin keskeinen työelämän teema.

Myös tutkimuksen aikajänne on tärkeä tekijä. Kuten mainittua, LMX-suhteen kehitys vaatii aikaa, joten pitkittäistutkimukset, jotka seuraavat työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita ajan kuluessa, kun viestintä tapahtuu lähinnä digitaalisesti, voisivat tarjota syvällisempää tietoa LMX-suhteen vaikutuksista, sekä tarjota vastauksia siihen, miten suhde kehittyy ajan myötä. Koska etätyön suosio on kasvanut nykyisiin mittoihinsa vasta viime vuosina, pitkän aikavälin tutkimuksia on hyvin rajoitetusti.

Lisäksi myös tämän tutkimuksen aihetta, sekä LMX:n vaikutusta eri aspekteihin etätyöympäristössä olisi kiinnostava tutkia lisää myös kvalitatiivisin menetelmin. Tämä voisi tarjota syvempää ymmärrystä myös siitä, miten etätyöympäristö, työssäoloaika, ja muut muuttajat ovat vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. Tutkimustulosten tilastollinen merkitsevyys ei ollut riittävällä tasolla tutkittaessa uusien työntekijöiden etätyötyytyväisyyttä, joten aihetta voisi olla hyödyllistä tutkia lisää.

5.4 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Tutkielman laatimisessa on hyödynnetty osittain tekoälyä. Käytössä on ollut OpenAI ChatGPT-4 -sovellus, jota on käytetty yliopiston antaman tekoälyohjeistuksen mukaisesti. Kaikkeen tekoälyn tuottamaan materiaaliin on suhtauduttu kriittisesti ja sen käyttö on ollut tarkasti harkittua. Vaikka kaikki tutkielman lopullinen teksti on tutkijan itse kirjoittamaa, tekoälyä on käytetty apuna esimerkiksi tekstin selkeyttämisessä ja englanninkielisten lähteiden kääntämisessä suomeksi. Tutkielman tekijä on kuitenkin yksin vastuussa tekstin sisällön oikeellisuudesta ja sen laadusta.

Lähteet

- Ali, A. D., Narine, L. K., Hill, P. A., & Bria, D. C. (2023). Factors affecting remote workers' job satisfaction in Utah: An exploratory study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5736. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095736>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization. *Society and Business Review*, 5(1), 22–47. <https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bailey, C. D., Dalton, D. W., Harp, N. L., & Phillips, T. J. (2024). Socializing Remote Newcomers in Public Accounting: Challenges and Best Practices from the Perspective of Experienced Big 4 Professionals. *Accounting horizons*, 38(2), 27-43. <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2022-124>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Benavides, F. G., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Milián, L. C., Barraza, D., Bernal, D., Silva-Peñaherrera, M., & Delclos, J.. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 46, e31. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>
- Blahopoulou, J., S. Ortiz-Bonnin, M. Montañez-Juan, G. Torrens Espinosa, and M. E. García-Buades. 2022. “Telework Satisfaction, Wellbeing and Performance in the

- Digital era. Lessons Learned During COVID-19 Lockdown in Spain.” *Current Psychology* 41 (5): 2507– 2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & organization development journal*, 35(8), 725-739. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Caranto, Melfi & Sergio, Rommel & Oribiana, Melchor. (2020). Telecommuting Versus Traditional Work Environment: Determinants of Job Satisfaction as Perceived by Individual Contributors and Supervisors. 10.1007/978-3-030-48505-4_3.
- Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12), e22472. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472>
- 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>
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13,46-78.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S., Alecsandru, V., Scrădeanu, A. I., Zgură, I. D., & Horga, M. G. (2021). The impact of teleworking on the Romanians employees' job satisfaction: An empirical evidence based on multiple correspondence analysis

- (MCA) and logistic regression. *Amfiteatru economic*, 23(58), 637-653.
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/637>
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & organization management*, 23(2), 189-216.
<https://doi.org/10.1177/1059601198232006>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Erdogan, B. & Bauer, T. (2015) Leader-Member Exchange Theory. Pages 641-647.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
<https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). *Do low-quality leader-member relationships matter for subordinates? Evidence from three samples on the validity of the norwegian LMX scale. Nordic journal of working life studies*, 5(2), 71-87. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4794>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), E426-E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work–Life Balance. *Behavioral sciences*, 13(11), 916.
<https://doi.org/10.3390/bs13110916>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual

- Consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gerstner C. R., Day D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827-844.
- Graen, g., & Uhl-Bien, m. (1995). *Relationship-based approach to leadership - development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years - Applying a multilevel multidomain perspective*. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Golden, T. D., and J. F. Veiga. 2008. "The Impact of Superior-subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers." *The Leadership Quarterly* 19 (1): 77-88. [doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.009](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009).
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership quarterly*, 20(4), 517-534.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Hill, N., Kang, J. H., & Seo, M. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership quarterly*, 25(4), 772-783.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.006>
- HOPPOCK, R. and SPIEGLER, S. (1938), Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16: 636-643. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>
- Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Jones, H. E. (2021). Blended work/life relationships: Organizational communication involving workplace peers, friends, and lovers. *Communication Research Trends*, 40(2), 3-47.
- Ilies R., Nahrgang J. D., Morgeson F. P. 2007. *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.

- Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(20), 11449. <https://doi.org/10.3390/su132011449>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management journal*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Jansson, L. J., & Kangas, H. (2024). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel review*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Jokisaari, M. (2013). The role of leader–member and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of vocational behavior*, 82(2), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.002>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Kangas, H. M. (2013). The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human resource development international*, 16(5), 575-589. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825438>
- Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2023). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: The role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & information technology*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-19. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2235026>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Liang, X., Zheng, D., & Wang, M. (2022). Leader psychological need satisfaction trickles down: The role of leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 13, 799921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.799921>
- Lin, I. Y., & Kwantes, C. T. (2015). Potential Job Facilitation Benefits of "Water Cooler" Conversations: The Importance of Social Interactions in the Workplace. *The journal of psychology*, 149(3), 239-262. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874322>
- Liu, J., Lee, A., Li, X., & Li, C. R. (2021). The Role of Change in the Relationships Between Leader-Member Exchange/Coworker Exchange and Newcomer Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Frontiers in psychology*, 12, 600712. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.600712>
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Youssef, C. M. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418-431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of applied business research*, 31(5), 1987-2000. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9413>
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *PloS one*, 17(3), e0265131. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265131>

- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of organizational behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.5465/1556364>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Neculaesei, A. N., & Tocar, S. (2023). Determinants of Perceived Performance during Telework: Evidence from Romania. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(8), 6334. <https://doi.org/10.3390/su15086334>
- Nemțeanu, M., Dabija, D. C., & Stanca, L. (2021). The influence of teleworking on performance and employees' counterproductive behaviour. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 601-619. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/601>
- NIFADKAR, S., TSUI, A. S., & ASHFORTH, B. E. (2012). THE WAY YOU MAKE ME FEEL AND BEHAVE: SUPERVISOR-TRIGGERED NEWCOMER AFFECT AND APPROACH-AVOIDANCE BEHAVIOR. *Academy of Management journal*, 55(5), 1146-1168. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0133>
- Norman, S. M., J. Avey, M. Larson, and L. Hughes. 2020. "The Development of Trust in Virtual Leader–follower Relationships." *Qualitative Research in Organizations and Management* 15 (3): 279–295. doi:10.1108/QROM-12-2018-1701.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. 8th ed. SAGE Publications.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)

- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17 (3), 2019. Noudettu 2024-08-04 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Raišiene, A. G., Rapuano, V., Masilionyte, G., & Raišys, S. J. (2022). "White collars" on self-reported well-being, health and work performance when teleworking from home. *Problems and perspectives in management*, 20(2), 497-510. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.41](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.41)
- Randolph-Seng, B., Cogliser, C. C., Randolph, A. F., Scandura, T. A., Miller, C. D., & Smith-Genthôs, R. (2016). Diversity in leadership: Race in leader-member exchanges. *Leadership & organization development journal*, 37(6), 750-773. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0201>
- Rollag, K. (2007). Defining the term new in new employee research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(1), 63-75. <https://doi.org/10.1348/096317906X120420>
- Roy, J. (2022). COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development. *Canadian public administration*, 65(3), 569-575. <https://doi.org/10.1111/capa.12475>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Self- and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schreier, C., N. Udomkit, and J. Matt. 2022. "The Effects of a Mandatory Work from Home Policy on Respect, Trust, and Mutual Obligations during the COVID-19 Pandemic in Switzerland." *ABAC Journal* 42 (1): 237–257.
- Sluss, D. M., and Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: the mediating role of leader–member exchange. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 119, 114–125. doi: 10.1016/j.obhdp.2012.05.005

- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sudiana & Saputra, "The Role of e-Leadership on the Productivity of Virtual Work in Higher Education," 2021 Universitas Riau International Conference on Education Technology (URICET), Pekanbaru, Indonesia, 2021, pp. 377-381, doi: 10.1109/URICET53378.2021.9865939
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of happiness studies*, 20(4), 1217-1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- ter Hoeven, C. L., and W. van Zoonen. 2015. "Flexible Work Designs and Employee Well-Being: Examining the Effects of Resources and Demands." *New Technology, Work and Employment* 30 (3): 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>.
- Thompson, C. A., & Protas, D. J. (2006). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100-118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Tilastokeskus, 2024. *Etätyötä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina*. Noudettu 23.9.2024 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/cln0hlj6d8jlh0avttwdum2g2>
- Toscano, F., Zappalà, S., & Galanti, T. (2022). Is a Good Boss Always a Plus? LMX, Family-Work Conflict, and Remote Working Satisfaction during the COVID-19 Pandemic. *Social sciences (Basel)*, 11(6), 248. <https://doi.org/10.3390/socsci11060248>
- Toscano, F., & Zappala, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international*, 25(2), 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational behavior and human performance*, 34(1), 5-20. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7)
- Vilkka, H. *Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Noudettu 02.07.2024 osoitteesta* https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yarbrough, J. W., & Ramos Salazar, L. (2023). Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate communications*, 28(5), 707-723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2022-0158>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Prentice Hall.
- ZHANG, Z., WANG, M., & SHI, J. (2012). LEADER-FOLLOWER CONGRUENCE IN PROACTIVE PERSONALITY AND WORK OUTCOMES: THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Academy of Management journal*, 55(1), 111-130. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0865>