



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ninni Jolkkonen

Työnantajan keinot monipaikkaista työtä tekevän työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ninni Jolkkonen	
Tutkielman nimi:	Työnantajan keinot monipaikkaista työtä tekevän työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen	
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä: 77

TIIVISTELMÄ:

Monipaikkaisen työn tekeminen on lisääntynyt räjähdysmäisesti viime vuosina jatkuvan teknologian kehittymisen myötä, ja suunta tulee olemaan jatkossakin sama. Monipaikkaisessa työssä on paljon etuja, mutta se saattaa aiheuttaa myös haasteita työntekijän työhyvinvoinnille. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että kyseisen työmuodon aiheuttamiin haasteisiin kiinnitetäisiin huomiota niin työntekijöiden kuin myös organisaatioiden taholta, jottei tämä työnteon malli olisi uhka työntekijöiden työhyvinvoinnille vaan pikemminkin päinvastoin. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella niitä keinoja, joiden avulla työnantajan on mahdollista tukea monipaikkaisesti työskentelevää työntekijää siten, että työstä aiheutuisi enemmän työhyvinvointia kuin työpahoinvointia, ja täten vastata tutkimuskysymykseen: Millä keinoin työnantajan on mahdollista ylläpitää tai lisätä monipaikkaista työtä tekevän työntekijän koettua työhyvinvointia? Lisäksi tutkielman teoriaosassa on tarkasteltu monipaikkaisuutta ilmiönä ja työhyvinvointia käsitteenä, sekä peilattu työhyvinvointia monipaikkaisen työnteon malliin.

Tutkimusmenetelmänä tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty narratiivista kirjallisuuskatsausta, ja aineisto on kerätty elektronisista tietokannoista. Tutkimusaineisto koostuu 20 kansainvälisestä artikkelista, ja se on analysoitu käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tulosten perusteella työhyvinvointiin monipaikkaisessa työssä vaikuttaa työnantajan toiminta seitsemällä eri osa-alueella, jotka ovat: organisaatiokulttuuri ja etätyöpolitiikka, viestintä, työvälineet, yhteisöllisyys, esimiestyö ja johtaminen, osaaminen sekä sosiaalinen tuki. Vaikka tässä pro gradu -tutkielmassa kyseiset osa-alueet on jaoteltu omiksi luokikseen, vaikuttavat ne toinen toisiinsa, ja täten monipaikkaisen työn onnistunut ja terveellinen toteuttaminen organisaatioissa on riippuvaista kaikista kyseisistä osatekijöistä.

Tämän pro gradu -tutkielman tulosten perusteella on pääteltävissä, ettei ole olemassa yksiselitteisiä käytännön tapoja, joita toteuttamalla organisaatioiden olisi mahdollista ylläpitää työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä. Työntekijät ja työnantajat ovat erilaisia, ja se mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Yksittäisiä keinoja tärkeämpää onkin, että työnantajat pyrkisivät soveltamaan erilaisia työhyvinvointia tukevia menetelmiä ja toimintatapoja organisaation työntekijäprofiili sekä ideologia huomioiden.

AVAINSANAT: Monipaikkainen työ, etätyö, työhyvinvointi, työssäjaksaminen, työkyky, organisaatituki, työnantajatuki, esimiestuki

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta, tavoite ja tutkimusongelma	6
1.2	Tutkielman rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Monipaikkainen työ	11
2.1	Etätöön ja monipaikkaisen työn erot	12
2.2	Etätöön muuttuminen monipaikkaiseksi työksi	14
2.3	Monipaikkaisen työn tekeminen nykypäivän Suomessa	20
2.4	Monipaikkaisen työn tulevaisuuden näkymät	21
3	Työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä	23
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä	23
3.2	Työnantajan rooli työhyvinvoinnin tukemisessa	24
3.2.1	Työsuojelun yhteistoiminta	26
3.3	Monipaikkaisen työn edut työntekijän työhyvinvoinnin kannalta	26
3.4	Yksilön työhyvinvointia alentavat tekijät monipaikkaisessa työssä	30
3.5	Työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä koronapandemian aikana Suomessa	33
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	35
4.1	Menetelmä	35
4.2	Aineiston keruu	36
4.3	Tutkimusaineiston kuvaus	39
4.4	Aineiston analyysi	46
4.4.1	Aineiston analysoinnin vaiheet	46
5	Tulokset	52
5.1	Organisaatiokulttuuri ja etätöpolitiikka	52
5.2	Viestintä	53
5.3	Työvälineet	55
5.4	Yhteisöllisyys	56
5.5	Esimiestyö ja johtaminen	57

5.6	Osaaminen	59
5.7	Sosiaalinen tuki	60
6	Johtopäätökset ja pohdinta	65
	Lähteet	69

Kuviot

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne.....	10
Kuvio 2. Tietokoneiden ja internetyhteyksien määrien kehitys suomalaisissa kotitalouksissa vuosina 1999-2020.....	17
Kuvio 3. Etätyön tekeminen kuluneen 12 kuukauden aikana 2012–2018.	19
Kuvio 4. Etätyön merkitys työssä jaksamisessa.	29
Kuvio 5. Etätyön merkitys stressin vähentäjänä.	30
Kuvio 6. Kansallisen etätyökyselyn tulokset.	34
Kuvio 7. Tutkimusaineiston artikkeleiden valintakriteerit.	38

Taulukot

Taulukko 1. Etätyön ja monipaikkaisen työn erot.....	13
Taulukko 2. Pro gradu -tutkielman aineisto.....	40
Taulukko 3. Aineiston klusterointi.	47
Taulukko 4. Aineiston abstrahointi.	51
Taulukko 5. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset.	61

1 Johdanto

Etätyö on työnantajan kanssa sovittu työnteon malli, jossa työ tehdään joko kokonaan tai osittain kotona tai muunlaisissa eri paikoissa, kuten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Etätyön tekemisessä on monenlaisia etuja, kuten ajan säästäminen työmatkoissa ja lisääntynyt työrauha, mutta toisaalta siihen liittyy myös haasteita, kuten työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja vaikeudet irrottautua työstä. Etätyöstä puhuttaessa tarkoitetaan usein sähköisten yhteyksien avulla tehtävää tietotyötä. Etätyö voi kuitenkin olla myös esimerkiksi kotona käsin tai yksinkertaisilla laitteilla tehtävää kokoonpano-, ompelu- tai kudonta-työtä. (Leinamo, 2009, s. 9; Työterveyslaitos, 2021)

Edellä kuvatusta työnteon mallista on kansankielessä ja useissa aiemmissä tutkimuksissa käytetty yllä mainittua nimitystä *etätyö*, mutta nykyään jatkuvan teknologian kehittymisen myötä on mahdollista työskennellä yhdenkin päivän aikana useammassa eri paikassa: vaikkei työntekijä pitäisi varsinaista etätyöpäivää, niin hän saattaa mahdollisesti jatkaa työntekoaan työpäivän päätteeksi esimerkiksi junassa. Sen vuoksi tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty nimitystä *monipaikkainen työ* kuvaamaan sellaista työnteon mallia, jossa työtä tehdään muuallakin kuin vain yhdessä työnantajan toimipisteessä tai kotona. Monissa lähteissä, joita tässä tutkimuksessa on hyödynnetty, on kuitenkin käytetty nimitystä etätyö. Näiden kyseisten lähteiden etätyö -nimitystä ei ole tässä tutkimuksessa muutettu, ja täten joissain osioissa puhutaan etätyöstä, vaikka kirjoittaja itse käyttääkin mieluummin monipaikkaisen työn käsitettä.

1.1 Tutkielman tausta, tavoite ja tutkimusongelma

Asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy helposti, ja se voi aiheuttaa kuormitusta (Työterveyslaitos, 2021). Kirjoittaja on itse aiemmin työskennellyt suuren suomalaisen asiantuntijaorganisaation työterveyshoitajana ja tehnyt tällöin havaintoja, että erityisen suuri riski työn ja vapaa-ajan sekoittumiselle on nimenomaan monipaikkaisessa työssä. Tämä on havaittavissa myös kirjoittajan nykyisessä työssä henkilöstö-

hallinnon asiantuntijana: usein niinä työpäivinä, kun kirjoittaja on tehnyt töitä muualla kuin toimistolla, on työn tauotus unohtunut joko osittain tai jopa kokonaan, työpäivien pituus on venähtänyt huomaamatta ja niska-hartiaseutu on tuntunut työpäivän päätteeksi kipeältä sohvalta työskentelyn seurauksena.

Monipaikkaisen työn tekeminen on lisääntynyt räjähdysmäisesti: tätä voidaan kuvata jopa eräänlaisen etätöiden vallankumouksena sen koko historiassa. Toisaalta monessa työpaikassa monipaikkaisen työnteon malli on tämän lyhyen ajan sisällä muuttunut vapaaehtoisesta työnteon mallista pakolliseksi. Popovicin & Popovicin (2020) mukaan etätöiden ja monipaikkaisen työn tutkiminen ei ole ollut koskaan ennen niin ajankohtaista ja tärkeää, kuin se on nyt. Koska Hakalan (2017) mukaan teknologia kehittyy jatkuvasti ja sen myötä myös monipaikkaisen työn tekeminen, on erittäin tärkeää, että tämän työmuodon aiheuttamiin haasteisiin kiinnitetään huomiota niin työntekijöiden kuin organisaatioidenkin taholta, jottei tämä työnteon malli olisi uhka työntekijöiden työhyvinvoinnille vaan pikemminkin päinvastoin. Aihe on tärkeä myös hallintotieteellisestä näkökulmasta, koska terve ja hyvinvoiva henkilöstö on usein organisaatioiden menestyksen takana.

Keväällä 2020 kirjoittaja sai valmiiksi kandidaatin seminaarityön koskien monipaikkaisen työn yhteyttä työntekijän työhyvinvointiin, ja tässä työssä tarkasteltiin lähinnä monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän omia vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointin ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Seminaarityön jatkotutkimusaiheena nousi esiin organisaationäkökulma, ja nyt tavoitteena onkin ennen kaikkea tarkastella sellaista toimintaa, jonka avulla työnantajan on mahdollista tukea monipaikkaisesti työskentelevää työntekijää siten, että työstä aiheutuisi enemmän työhyvinvointia kuin työpahoinvointia. Täten tässä pro gradu -tutkielmassa vastataan tutkimuskysymykseen:

Millä keinoin työnantajan on mahdollista ylläpitää ja lisätä monipaikkaista työtä tekevän työntekijän koettua työhyvinvointia?

Lisäksi tutkielman teoriaosuudessa on nostettu esiin niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin alenemiseen monipaikkaisessa työssä. Koska aiemmin toteutetun kandidaatin seminaarityön perusteella monipaikkaisessa työssä on myös paljon etuja työntekijän työhyvinvointia ajatellen, on näitäkin tekijöitä käsitelty teoriaosuudessa, jotta monipaikkaista työtä tekevien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiselle löytyy merkitys. Lisäksi teoriaosuudessa on käsitelty työnantajan keinoja ja velvollisuuksia tukea työntekijän työhyvinvointia yleisellä tasolla ottamatta huomioon monipaikkaisen työn vaikutuksia. Teoriaosuudessa on myös kuvattu sitä, kuinka etätyön toteuttamisen tavat ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet vastaamaan nykyistä monipaikkaisen työn mallia.

1.2 Tutkielman rajaukset

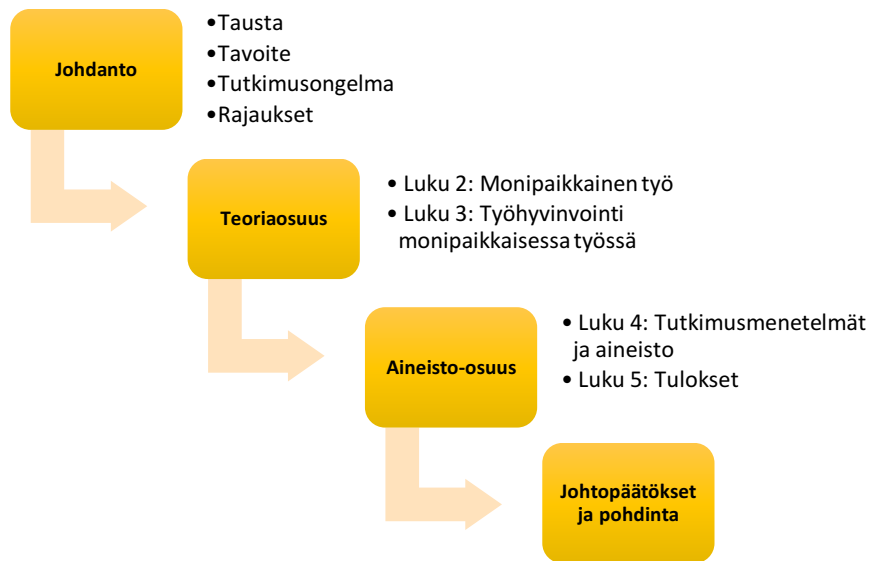
Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkasteltu monipaikkaista työtä sähköisten työvälineiden avulla tapahtuvana tietotyönä – ulkopuolelle on siis rajattu esimerkiksi erilaiset käsityöammatit, joihin liittyviä työtehtäviä voi myöskin toteuttaa kotona (Leinamo, 2009, s. 35). Tutkielman pääasiallisena tarkastelun kohteena on nimenomaan monipaikkaista työtä tekevien työntekijöiden työhyvinvointi: ei siis esimerkiksi monipaikkaista työtä tekevien työntekijöiden työn tehokkuus tai tuottavuus. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu monipaikkaisen työn aiheuttamia etuja ja haasteita työhyvinvoinnille varsinaisen työnteon ja työympäristön kautta, ja rajattu ulkopuolelle sellaiset asiat, jotka voivat toki osaltaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin monipaikkaisessa työssä, mutta eivät ole suoranaisesti työn tekemisestä johtuvia. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työntekijän perussairaudet ja henkilökohtaisen elämän haasteet. Empiriaosassa kappaleessa 5 on tarkasteltu erilaisia keinoja, joiden avulla työnantajan on mahdollista ylläpitää tai lisätä työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä. Näitä keinoja on tarkasteltu nimenomaan työnantajan vaikutusmahdollisuuksien kautta eikä näkökulmaksi ole otettu jokaisen työntekijän omaa vastuuta, vaikka sekin on tärkeässä roolissa ajatellen monipaikkaista työtä tekevän työntekijän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin saavuttamista ja sen ylläpitämistä. Lisäksi työnantajan vaikutusmahdollisuuksia monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi on tarkasteltu

niin sanotusti normaalitilanteeseen peilaten, eli koronapandemiaa ja sen aiheuttamaa monipaikkaisen tai etätöön pakollisuutta ei olla otettu huomioon, koska useimmat tutkimusaineistoon valikoituneet artikkelit on kirjoitettu ennen koronapandemian puhkeamista.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, ja se koostuu johdanto-osasta, teoriaosasta, aineisto-osasta ja pohdintaosasta. Teoriaosassa, luvussa kaksi, on aluksi avattu monipaikkaisen työnteon mallia: mitä se on, millä aloilla sitä toteutetaan ja mikä on sen nykytilanne sekä tulevaisuuden näkymät Suomessa. Tulevaisuuden näkymiä on tarkasteltu jonkin verran myös maailmanlaajuisesti. Lisäksi on tarkasteltu, miten perinteisestä etätöön tekemisestä on siirrytty monipaikkaisen työnteon malliin. Luvussa kolme on avattu työhyvinvointia käsitteenä ja peilattu sitä monipaikkaiseen työhön sekä tämän työmuodon aiheuttamiin haasteisiin ja etuihin, sekä kuvattu yleisellä tasolla työnantajan keinoja ja velvollisuuksia ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia. Luvussa neljä on kuvattu tutkielman menetelmä sekä aineiston keruun ja aineiston analysoinnin eteneminen vaihe vaiheelta. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä. Tulokset on esitetty kappaleessa viisi. Kirjoittajan omaa pohdintaa sekä yhteenvetoa on koottu lopussa olevaan yhteenveto ja johtopäätökset -osioon kappaleeseen kuusi. Tässä viimeisessä kappaleessa on myös esitetty tutkielman johtopäätökset sekä ehdotus jatkotutkimusaiheeksi. Tutkimuksen rakenne on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne.



Pro gradu -tutkielman teoriaosuuden lähteinä on käytetty muun muassa etätööhön ja monipaikkaiseen työhön, etäjohtamiseen, työhyvinvointiin sekä työtaitoihin liittyvää kirjallisuutta; työelämä-, työsuojelu- ja työturvallisuusoppaita; tieteellisiä artikkeleita; monipaikkaiseen työhön, etätööhön ja työelämään liittyviä tutkimustuloksia ja raportteja sekä ajankohtaisia uutisartikkeleita. Aineisto-osa koostuu 20 kansainvälisestä, vertaisarvioidusta lähteestä, jotka on kuvattu tarkemmin taulukossa 2 (s. 40).

2 Monipaikkainen työ

Etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto, vaan se on vain eräänlainen tapa organisoida työtä. Etätyötä toteuttava työntekijä on Suomessa työlainsäädännössä normaalisti työsuhteessa ja työlainsäädännön piirissä: työsuhteeseen etätyöntekijään sovelletaan lähes kaikkea työlainsäädäntöä eikä työntekijän asema poikkea työnantajan tiloissa työtä tekevästä työntekijästä. Mahdolliset työehtosopimuksen määräykset soveltuvat samalla tavoin myös etätyön aikana, ja etätyöntekijä on oikeutettu samoihin palkkaehtoihin, vuosilomaan, sairauslomaan ja eläkkeeseen kuin muutkin yrityksen työntekijät. Etätyöstä kieltäytyminen ei myöskään saa olla este työsuhteen irtisanomiselle (Pyöriä, 2004, s. 446). Aiemmin työaikalakia ei olla sovellettu etätyöhön, mutta tähän on tullut muutos 1.1.2020 alkaen uuden työaikalain uudistuksen myötä. Uudessa laissa paikkasidonnaisuudesta on luovuttu, ja nykyään etätyö on samalla tavalla työaikasäätelyn piirissä kuin työpaikallakin tehty työ. Uudistettuun työaikalakiin on tuotu uusia työaikaan joustavoittavia elementtejä, kuten *joustotyöaika* ja *työaikapankki*. Joustotyöaika on tarkoitettu sellaiseen asiantuntijatyöhön, jossa puolet ajasta työntekijä voi itse päättää työntekemisen ajan ja paikan, ja tällöin työntekijän oma vastuu työajan seurannasta lisääntyy. Työaikapankkeja on jo nyt monissa organisaatioissa käytössä, ja niitä voi perustaa ilman erillistä mainintaa työehtosopimuksessa. Työaikapankki mahdollistaa pidemmät vapaat silloin, kun töissä on hiljaisempi ajanjakso. (Meklin, 2019; Tekniikan Akateemiset, 2012)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa ”Mobiili työ - Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa työympäristössä” (2011) on käytetty yläkäsitettä *mobiili työ* kuvaamaan niin monipaikkaista työtä, hajautettua työtä sekä etätyötä: mobiililla työllä tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden (*Information and Communication Technology* eli *ICT*) tukemaa liikkuvaa työtä, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään langattoman teknologian avulla missä ja milloin tahansa, esimerkiksi liikennevälineissä, hotelleissa, kotona, kesämökillä ja asiakkaiden luona. Collins & muut (2016) määrittelevät, että kyseinen työmuoto ei ainoastaan ole ICT-välineiden tukemaa työtä, vaan tietotekniikka on pikemminkin edellytys työn tekemiselle. Mobiili työ on uudenlaista työtä,

jonka tavoitteet, tehtävien aikataulutus ja työmenetelmät suunnitellaan erilaisin perustein – se ei ole siis pelkästään perinteistä toimistotyötä, johon on yhdistetty liikkumista ja matkustamista. (Koroma & muut, 2011, s. 3, 5-6)

Etätöitä tehdään eniten asiantuntijatyössä (Sirkiä, 2009). Toivanen ja muut (2016) viittaavat artikkelissaan Tuomivaaraan & Leppäseen (2005), joiden mukaan asiantuntijatyö on itsenäistä, korkeaa koulutustasoa ja laajaa tietopohjaa edellyttävää toimintaa. Työn ytimen muodostaa tieteen soveltaminen käytännön ongelmiin. Lisäksi asiantuntijatyö on niin kutsuttua tietotyötä, jossa hyödynnetään tietotekniikkaa sekä tunnistetaan ja ratkaistaan erilaisia ongelmia. Pyöriän (2009) mukaan tietotyön luontaisena ympäristönä voidaan pitää erityyppisiä projektiorganisaatioita tai verkostoja, jotka ovat joustavia, ja joissa vallitsee matala hierarkia sekä työprosessien löyhä aika- ja paikkasidonnaisuus. Vaikka tietotyö sisältää tietynlaisia vapauksia, aiheuttaa se myös tunnetusti haasteita, kuten muun muassa kiirettä, ylitöitä sekä tulospaineita. (Pyöriä, 2009, s. 37; Toivanen & muut, 2016, s. 78)

2.1 Etätöiden ja monipaikkaisen työn erot

Monipaikkainen työ poikkeaa etätöistä etenkin siinä käytetyn mobiiliteknologian osalta (Hyppänen, 2010, s. 294). Monipaikkaista työtä tehdessään työntekijä kuljettaa työvälineitä mukanaan ja perustaa työpisteensä eri paikkoihin, joihin hän pysähtyy työskentelemään. Etätöiden määritelmäksi puolestaan on vakiintunut kotona tai muussa etätöissä tehtävä työ, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta on sovittu yhdessä työnantajan kanssa. Monipaikkaisuus laajentaa työn tekemisen moniin sellaisiin ympäristöihin, joita ei ole alun perin suunniteltu työn tekemiseen. Monipaikkaista työtä toteuttavat työntekijät tekevätkin osan työstään myös kotona, mutta koti on heille vain yksi työskentelypaikka muiden joukossa. (Koroma & muut, 2011, s. 5-6)

Perinteisen etätöiden erityispiirteenä on, että siihen ryhtymisen ja lopettamisen on perustuttava aina työntekijän tahdonilmaisuuksiin, ja lisäksi jokaisen varsinaiseen etätöihin aikovan on tehtävä työnantajan kanssa etätöisopimus, jossa sovitaan muun muassa

etätyön säännöistä, määrästä, aikataulusta, kustannuksista ja sopimuksen kestosta (Koroma & muut, 2011, s. 6). Pyöriän (2004, s. 446) mukaan myös työntekijän velvollisuus olla läsnä työnantajan toimitiloissa työtehtävien niin vaatiessa, tai vaihtoehtoisesti asiakkaiden tai muiden työntekijöiden tavoitettavissa määrättyinä ajankohtana, on suositeltavaa kirjata sopimukselle. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole olla valmiudessa mihin vuorokauden aikaan tahansa. Sekä Sallin (2012, s. 98) että Pyöriän (2004, s. 446) mukaan etätyösopimuksen on suositeltavaa olla kirjallinen, vaikkakin myös suullinen sopimus on mahdollinen: varsinkin satunnaisesti tehtävästä etätyöstä tai monipaikkaisesta työstä riittää yleensä suullinen sopimus. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi etätyöoptiosta, jolloin työntekijä käyttää yksittäisen työpäivän esimerkiksi johonkin enemmän keskittymistä vaativaan tehtävään, tai työntekijä voi työskennellä etänä esimerkiksi osan päivästä. Mikäli etätyösopimus lakkautetaan, on työntekijällä oikeus palata entiseen tai sitä vastaavaan työhön (Pyöriä, 2004, s. 446). Monipaikkaisen työn ja etätyön erot on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Etätyön ja monipaikkaisen työn erot.

	Etätyö	Monipaikkainen työ
Mobiiliteknologia	Työskentelyssä käytetty mobiiliteknologia yksinkertaisempaa, käytössä yleensä pelkkä tietokone	Työskentelyssä käytetään monipuolisesti erilaista mobiiliteknologiaa, mm. kannettavaa tietokonetta ja älypuhelinta
Työpiste	Työpiste aina sama: yleensä koti tai työnantajan toinen toimipiste	Työntekijä kuljettaa työvälineitä mukanaan ja perustaa työpis- teensä eri paikkoihin: kahvi- laan, junaan, kotiin yms.
Työn toteuttami- nen	Työn sisältö ja toteuttaminen sovittu erikseen työnantajan kanssa	Työn toteuttamisen järjestämi- nen enemmän työntekijän omalla vastuulla
Sopimus	Kirjallinen etätyösopimus	Suullinen sopimus

	Etätyö	Monipaikkainen työ
Työpisteen vaihtaminen	Yleensä työskennellään koko päivä samassa paikassa	Työpistettä voidaan vaihtaa useasti päivän aikana

2.2 Etätyön muuttuminen monipaikkaiseksi työksi

Etätyö sai alkunsa Yhdysvalloissa 1970-luvun alkupuolella öljykriisin jälkimainingeissa. Tällöin ajatuksena oli siirtää työ työntekijöiden luo, jotta voitaisiin vähentää sekä energiankulutusta että liikennettä. Lisäksi havaittiin, että etätyö voisi olla ratkaisu vallitsevaan työvoimapulaan. Pian tämän jälkeen liittovaltion ja osavaltioiden hallitukset alkoivatkin rahoittaa hankkeita etätyön toteuttamiseksi. (Allen & muut, 2015)

Leinamon (2009, s.22) raportissa Komiteamietinnön (1990) mukaan ensimmäiset etätyökokeilut tehtiin Suomessa reilu 10 vuotta myöhemmin, 1980-luvulla, ja jo tällöin nostettiin esille uuden työtavan myönteiset ja kielteiset puolet. Kuitenkin etätyöhön sopivien työtehtävien löytyminen, tietoturva, työn valvonta, laiteongelmat, yhteydenpito ja sosiaalisiin kontakteihin liittyvät ongelmat osoittautuivat niin suuriksi haasteiksi, ettei etätyöstä tullut tällöin vielä pysyvää käytäntöä etätyökokeilussa mukana olleisiin yrityksiin. Leinamo (2009, s.25) viittaa raportissaan myös Salmeen (1991), jonka mukaan 1980-luvun Suomessa etä- tai kotityötä tekevät olivat lähinnä maanviljelijöitä, perhepäivähoitajia tai yksityisyrittäjiä, kuten parturi-kampaajia, kirjailijoita, kuvataiteilijoita tai ompelijoita.

Ajatus niin kutsutusta *tietotuvasta* rantautui Suomeen 1980-luvulla Tanskan ja Ruotsin kautta. Tietotuvan tarkoituksena oli tietotekniikan sekä uuteen teknologiaan perustuvan koulutuksen ja yrityspalvelujen tuominen syrjäisille muuttotappio- ja haja-asutusalueille. Tietotuvista haluttiin tehdä kylien palvelukeskuksia, joissa asukkaat voisivat hoitaa arkipäivän kirjallisia töitään ja samalla tavata toisiaan. Määrällisesti eniten tietotupia oli vuonna 1991: 48 kappaletta. Kuitenkaan tietotuvissa tehtävään etätyöhön ei lopulta löytynyt kysyntää tai halukkuutta. (Leinamo, 2009, s. 35)

Tietokoneet alkoivat yleistyä suomalaisissa kotitalouksissa 1980-luvun loppuvuosina, ja varsinainen PC-laitteiden läpimurto tapahtui 1990-luvun alussa. Lama kuitenkin vähensi kotitalouksien mikrotietokonehankintoja, vaikkakin tietokoneen käyttö lisääntyi kaiken aikaa tasaisesti. Kuitenkin 1990-luvun alussa tietokoneella tapahtuva työnteko kotona osoittautui lähinnä ylitöiden tekemiseksi eikä varsinaiseksi työnteoksi vaihtoehtoisessa paikassa. Vuonna 1993 toteutetun työvoimatutkimuksen mukaan säännöllisesti kotona työskenteleviä, tietokonetta käyttäviä palkansaajia oli noin 2000 henkilöä. Osa-aikaisesti kotona tietokoneen parissa työskenteli noin 69 000 henkilöä. Lisäksi etätö-kokeiluita alettiin toteuttaa enenevässä määrin, ja niistä saatiin hyviä kokemuksia. (Leinamo, 2009, s. 33, 43)

1990-luvulla internetin käyttö yleistyi suomalaisilla opiskelu- ja työpaikoilla. Vuonna 1999 tietokoneen omisti 42 prosenttia suomalaisista kotitalouksista, ja internetyhteys oli 22 prosentilla kotitalouksista, eli noin puolella tietokoneen omistajista. Vuoden 1997 työolobarometrissa etätöön kriteerinä oli tietotekniikan käyttö ja sopimus työnantajan kanssa. Tällöin etätötekijöitä oli 9 prosenttia palkansaajista eli noin 165 000 henkilöä. Tyypillisesti etätöitä teki miespuolinen, korkeakoulutettu ylempi toimihenkilö, joka toimi johtamiseen, suunnitteluun tai tutkimukseen liittyvissä tehtävissä. (Leinamo, 2009, s. 49-50)

2000-luvulla tietokoneiden ja internetin omistaminen yleistyivät entisestään. Vuonna 2003 tietokone oli 57 prosentilla suomalaisista kotitalouksista, ja vuonna 2007 jo 70 prosenttia kotitalouksista omisti tietokoneen. Verkkoyhteys oli vuonna 2003 47 prosentilla kotitalouksista, ja vuonna 2007 määrä oli lähes 70 prosenttia. Samanaikaisesti verkkoyhteyksien nopeudesta tuli yhä tärkeämpi asia. 2000-luvun alussa valtaosa kotitalouksista käytti puhelinmodeemia, kun taas vuonna 2008 laajakaistasaatavuuden piirissä oli 99 prosenttia suomalaisista kotitalouksista. Tästä huolimatta 2000-luvun alkupuolella etätöön tekeminen oli edelleen luonteeltaan hyvin satunnaista ja osa-aikaista, ja kokoaikaisesti etätöitä tekevien määrä oli vähäinen: Pyöriä (2009, s. 35) viittaa artikkelissaan Tilastokeskuksen vuoden 2008 työolotutkimukseen, jonka mukaan

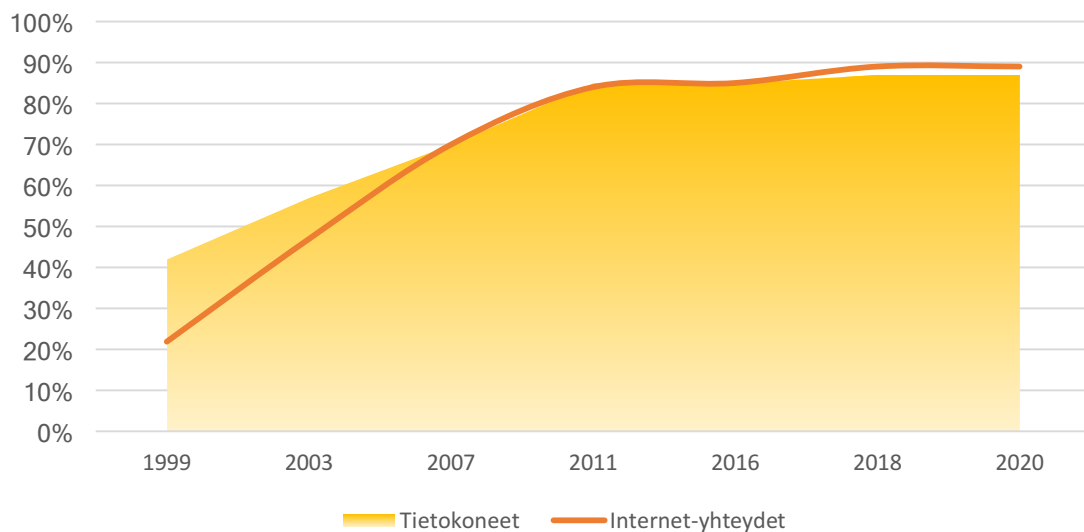
8 prosenttia suomalaisista palkansaajista työskenteli tällöin etänä. Euroopan Unionin alueella etätöitä teki vuonna 2007 keskimäärin 7 prosenttia ja vuonna 2010 Yhdysvalloissa noin 9,5 prosenttia kaikista työntekijöistä (Choi, 2018). Kuitenkin työtä tehtiin vielä 2000-luvulla oikeastaan joko vain toimistolla tai kotona: esimerkiksi 2000-luvun alussa etätöitä teki vain muutama prosentti kesämökkiläisistä. Leinamo (2009, s.70) viittaa raportissaan Komulaiseen (2007) todeten, ettei etätöitä mökillä edes pidetä oikeana työntekona eikä vapaa-ajan asuntoa uskottavana työpaikkana. Lisäksi 2000-luvulla haluttomuuteen tehdä etätöitä muualla kuin kotona vaikutti niin tietoliikenneyhteyksien puute kuin myös työntekijöiden halu olla sekoittamatta työtä ja vapaa-aikaa. (Leinamo, 2009, s. 57, 62-63, 69-70)

Vuonna 2011 tietokoneen omisti jo 85 prosenttia suomalaisista kotitalouksista, ja 39 prosentilla talouksista oli useampi kuin yksi tietokone. Etenkin kannettavat tietokoneet yleistyivät: vuonna 2011 kannettava tietokone oli 67 prosentilla suomalaisista kotitalouksista. Usean tietokoneen kotitalouksien määrän kasvu sekä kannettavien tietokoneiden yleistyminen kertoivat tietotekniikan henkilökohtaistumisesta ja oli yhä tavanomaisempaa, että kaikilla kotitalouden jäsenillä oli oma tietokone. Lisäksi internetin käyttö matkapuhelimella muuttui yhä helpommaksi älypuhelisten käyttöönoton myötä, ja vuonna 2011 älypuhelin oli käytössä jo 42 prosentilla 16-74 -vuotiaista suomalaisista. Myös tablettitietokoneet alkoivat yleistyä 2010-luvulla. Kiinteän laajakaistan lisäksi myös langattomat yhteydet, kuten 3G ja 4G, tulivat yhä arkipäiväisemmiksi. Vuonna 2011 internetyhteys oli käytössä jo 84 prosentilla suomalaisista kotitalouksista, ja useissa kodeissa käytettiin kiinteän laajakaistan lisäksi langatonta 3G-yhteyttä joko kannettavasta tietokoneesta, matkapuhelimesta tai molemmista. Näin ollen monessa suomalaisessa kodissa oli käytössä useampi kuin yksi internetliittymä. Vain 15 prosenttia suomalaisista kotitalouksista ei omistanut internetyhteyttä, ja näistäkin neljäsosalla oli internet käytettävissään muualla kuin kotona. Kuviossa 2 on esitetty tietokoneiden ja internetyhteyksien määrien kehitys suomalaisissa kotitalouksissa vuosina 1999-2020. Kuvioista on nähtävissä, että jo vuodesta 2007 lähtien lähes kaikissa tietokoneissa on Suomessa ollut internetyhteys, ja vuodesta 2016 lähtien internetliittymän omistaminen

on ollut jopa yleisempää kuin tietokoneen omistaminen. (Tilastokeskus, 2012; Tilastokeskus, 2016; Tilastokeskus, 2018; Tilastokeskus, 2020)

Kuvio 2. Tietokoneiden ja internetyhteyksien määrien kehitys suomalaisissa kotitalouksissa vuosina 1999-2020.

(Leinamo, 2009; Tilastokeskus, 2012; Tilastokeskus, 2016; Tilastokeskus, 2018; Tilastokeskus, 2020)



2010-luvulla teknologian kehittymisen ja sen lisääntyneen käytön vuoksi työn sidonnaisuus aikaan ja paikkaan väheni entisestään, ja liikkuva työ sekä etätö yleistyivät (Järvensivu & Piirainen, 2012, s. 84). Asiantuntijoiden työt olivat yhä useammin kietoutuneet muiden töihin ja aikatauluihin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Nämä tekijät osaltaan muokkasivat niin asiantuntijatyön ajallisia olosuhteita kuin myös työympäristöön liittyviä tekijöitä. Digitaaliset työkalut siis lopulta vapauttivat työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumattomaksi monella eri alalla. (Hakala, 2017; Toivanen & muut, 2016, s. 78)

Euroopan komission vuotuinen digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi DESI kuvaa kunkin EU-maan digitaalista toimintakykyä ja sen kehitystä, ja vuoden 2019 vertailussa Suomi nousi kärkeen edellisvuoden kolmannelta sijalta. Vuonna 2019 Suomi ylsi ykkösjalle ensimmäistä kertaa vertailun historiassa. Mobiililaajakaistan käytössä Suomi oli

vuonna 2019 EU:n ykkössijalla, ja liittymätiheys olikin lähes kaksinkertainen Euroopan Unionin keskiarvoon verrattuna. Lisäksi 76 prosentilla suomalaisista oli vähintään perustason digitaidot, mikä oli roimasti yli EU:n 57 prosenttia olevan keskiarvon. (Valtiovarainministeriö, 2019)

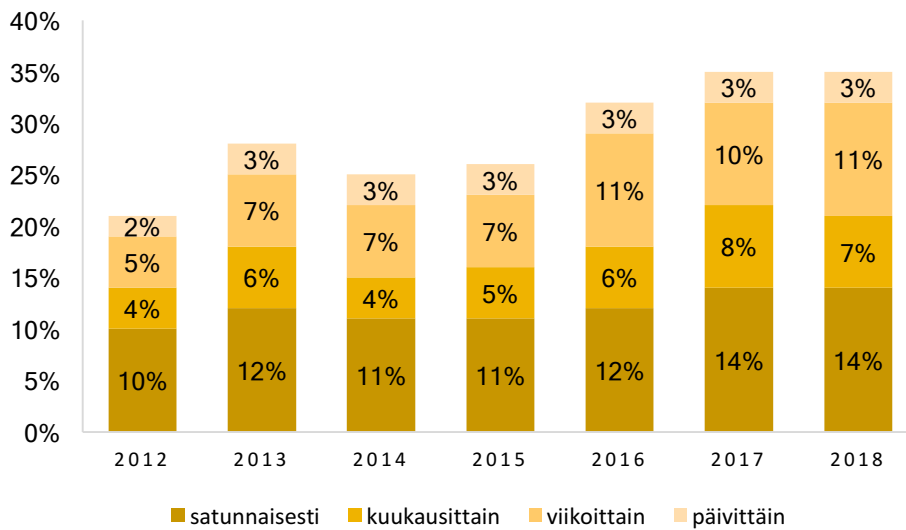
Virtuaaliset työvälineet ovat sellaisia, joiden avulla voi keskustella, jakaa tietoa ja tehdä yhteistyötä, ja vuonna 2018 näitä käytti työssään 60 prosenttia palkansaajista: miehistä 62 prosenttia ja naisista 57 prosenttia. Vuonna 2015 virtuaalisia työvälineitä käytti 47 prosenttia palkansaajista, joten osuus on noussut yli kymmenen prosenttiyksikköä neljän vuoden aikana. Ylemmistä toimihenkilöistä neljä viidestä ja valtion palkansaajista noin yhdeksän kymmenestä käytti virtuaalisia työvälineitä, ja näiden työvälineiden käyttö on yleistynyt muillakin sektoreilla sekä alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 36)

Monipaikkainen työ on merkittävästi lisääntynyt Suomessa kahden viimeisen vuosikymmenen aikana (Koroma & muut, 2011, s. 3). Vuonna 2018 säännöllistä etätyötä teki reilu viidennes kaikista palkansaajista, ja satunnaisesti 14 prosenttia. Päivittäin etätyötä teki kolme palkansaajaa sadasta. Miehistä viikoittaista tai päivittäistä etätyötä teki 16 prosenttia ja naisista 12 prosenttia: miesten keskuudessa etätyö on siis hieman yleisempää kuin naisten keskuudessa. Etätyötä tekivät erityisesti ylemmät toimihenkilöt: heistä jopa 27 prosenttia teki etätöitä päivittäin tai viikoittain. Alemmilla toimihenkilöillä sama osuus oli 11 prosenttia, ja työntekijöistä vain yksi sadasta teki viikoittaista etätyötä. Sektoreista etätyö on lisääntynyt eniten valtiolla, ja vuonna 2018 valtion työntekijät tekivätkin kaikkein eniten etätyötä. Sen sijaan teollisuudessa etätyö oli harvinaisinta. Etätyön tekeminen kasvoi niin yksityisellä sektorilla kuin myös kunnissa. Etätyötä tehtiin enemmän isoilla kuin pienillä työpaikoilla, vaikkakin pienillä työpaikoilla etätyön tekeminen oli kaksinkertaistunut verrattuna vuoteen 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan etätöitä tehtiin eniten pääkaupunkiseudulla, sillä asiantuntijatyö oli voimakkaasti keskittynyttä tälle alueelle. Myös Pohjois-Suomessa tehtiin paljon etätöitä, sillä pohjoisessa etäisyydet ovat pitkiä ja tällöin etätyön tekeminen on käytännöllinen rat-

kaisu. Kuviossa 3 on kuvattu etätyön tekemisen määrät prosentuaalisesti vuosina 2012-2018, ja siitä on selkeästi nähtävillä etätyön tekemisen lisääntyminen vuosina 2016-2018. (Kuivalahti, 2018; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 44-46)

Kuvio 3. Etätyön tekeminen kuluneen 12 kuukauden aikana 2012–2018.

(Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019)



Heinosen & Saarimaan vuonna 2009 julkaistun raportin mukaan etätyön edistämiseksi Suomessa tuli tehdä pontevasti töitä, ja heidän yhtenä toimenpide-ehdotuksenaan oli tällöin, että Työ- ja elinkeinoministeriö voisi toimia kansallisen etätyökampanjan koonkutsujana, käynnistäjänä ja yhtenä toteuttajana yhdessä kampanjaan mukaan haastettavien tahojen kanssa. Kansallinen etätyöpäivä käynnistyi lopulta Microsoftin, DNA:n ja Työterveyslaitoksen yhteistyöstä, ja päivää vietettiin Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 2011. Kansallisen Etätyöpäivän viettäminen kuitenkin lopetettiin neljän vuoden kuluttua vuonna 2015, sillä tällöin Työturvallisuuskeskus arvioi, että etätyön tekeminen on tullut pysyväksi osaksi suomalaista työkuulttuuria. (Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 30; Jantunen, 2015)

2.3 Monipaikkaisen työn tekeminen nykypäivän Suomessa

Kirjoittaja on nostanut alkuvuodesta 2020 valmistuneessa kandidaatin seminaarityönsään esille Työ- ja elinkeinoministeriön ylitarkastajan, Tiina Hanhiken, haastattelun (Nurmi, 2021), jossa Hanhike on todennut, ettei etätyön tekemiseen voida pakottaa. Lisäksi vuonna 2018 on arvioitu, että vuonna 2020 jopa 50 prosenttia koko maailman työntekijöistä tekisi etätöitä (Ibrahim, 2018). Kukaan ei varmasti olisi tällöin uskonut, että keväällä 2020 lähes miljoona suomalaista tekisi etätöitä, ja moni tekisi etätöitä myös työnantajan määräyksestä eikä puhtaasti omasta halustaan. COVID-19, eli Koronavirus, levisi Eurooppaan ja Suomeen talvella 2020, ja yhteiskunnallisten ja taloudellisten vaikutusten lisäksi se vaikutti radikaalisti myös työn tekemisen tapoihin. Suurin muutos oli työntekijöiden erittäin nopea siirtyminen etätyöhön. Viikkoa ennen hallituksen poikkeusolojen julistamista etätöiden tekemisen määrä kasvoi jo yli 70 prosenttia normaaliin tasoon nähden, ja hallituksen ilmoittamien poikkeustoimien jälkeisellä viikolla (viikko 12) otettiin käyttöön valmiuslaki. Tällöin etätöiden määrä kasvoi 541 prosenttia normaaliin viikkoon verrattuna. Uusimaa eristettiin viikolla 13, ja tällöin etätöiden määrä nousi 656 prosenttia, ja kasvu jatkui tästä vielä kiihtymistään viikolla 14, jolloin ravintoloita ja julkisia tiloja suljettiin: tällöin etätyön tekemisen kasvu normaali-aikaan verrattuna oli 687 prosenttia. Myös monet sellaiset työntekijät siirtyivät etätöihin, joilla ei ollut juurikaan aiempaa kokemusta etätöistä, kuten esimerkiksi opettajat, terapeutit, lääkärit, konsultit, liikunnan ohjaajat ja valmentajat. Kuitenkin on edelleen paljon sellaisia ammattiryhmiä, joiden keskuudessa ei ole mahdollista tehdä etätöitä, ja tällaisia ammatteja ovat muun muassa fyysiset hoitotyöntekijät, kuljetus- ja rakennusalan työntekijät sekä maa- ja metsätalouden työntekijät. Kaiken kaikkiaan koronaviirustilanteen seurauksena etätöihin siirtyi noin 59 prosenttia suomalaisista työntekijöistä, ja ennen koronaviruspandemiaa etätöitä teki ainakin silloin tällöin noin 35 prosenttia suomalaisista. Koronakriisin vaikutuksia etätyön ja työajan kokonaismäärään on seurannut Suomessa Nepton Oy, joka on kerännyt dataa noin 400 yrityksen ja 50 000 työntekijän sähköisistä työaikakirjauksista. Euroopan muihin maihin verrattuna Suomessa on tehty eniten etätöitä koronakriisin aikana, ja seuraavina tulevat Benelux-maat ja muut Pohjoismaat. Tämän pro gradu -tutkielman kirjoittamishetkellä talvella 2021

työntekoa suositellaan Suomessa jatkettavan toistaiseksi etätyönä koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. (Ruohomäki, 2020, s. 21-22, 24-27)

2.4 Monipaikkaisen työn tulevaisuuden näkymät

Jo ennen koronapandemiaa tekniset valmiudet monipaikkaisen työn tekemiseen ovat olleet olemassa, mutta organisatoriset valmiudet ovat sen sijaan olleet heikkommat. Pyöriän (2004, s. 445) mukaan etätyön hidas kehitys on johtunut enemmän sosiaalisista kuin teknisistä haasteista: syyt ovat monesti olleet esimerkiksi johtamiskulttuurissa. Joillain työpaikoilla etätyötä on aiemmin saatettu rajoittaa joko osittain tai kokonaan ennen kaikkea työn luonteesta johtuen, mutta muita syitä tähän ovat olleet esimerkiksi luottamuspuula tai kokemus siitä, ettei työntekijä sitoudu organisaatioonsa. Kaplan & muut (2018) mainitsevat tutkimuksessaan, että etätyön hitaaseen yleistymiseen onkin vaikuttanut ylivoimaisesti eniten johtajien vastustus, joka puolestaan johtuu epäilyksistä, etteivät työntekijät hoitaisi yhtä tehokkaasti työtehtäviään kotona. Kuitenkin koronapandemian puhkeamisen myötä on siirrytty maailmanlaajuisesti hyvin nopealla aikataululla etätyöhön riippumatta siitä, miten organisaatio on aiemmin etätyön tekemiseen suhtautunut. (Nurmi, 2021; Sabanadesan, 2020)

Sitten kun koronapandemia on ohi ja työntekijät palaavat asteittain takaisin työpaikoilleen, organisaatiot joutuvat arvioimaan uudelleen monipaikkaisen työn käytäntöjään sekä suhtautumistaan tähän työmuotoon (Corey, 2020). Esimerkiksi Suomen valtion virastot tulevat muuttamaan nykyisiä etätyöhjeistuksiaan, ja pyrkivät jatkossa tukemaan monipaikkaista työtä. Valtion virastojen johtajat uskovat, ettei paluuta entiseen työskentelymuotoon enää ole, ja tämä aiheuttaakin pohdintaa tulevaisuudessa tarvittavien toimitilojen suhteen. Valtiolla on tällä hetkellä meneillään toimitilastrategian uudistus, ja näyttää siltä, että toimitiloja tarvitaan jatkossa vähemmän. Yksi mahdollisuus on, että seuraavaksi perustetaan erilaisia yhteiskäyttötiloja, esimerkiksi valtion virastojen toimistohotelleja, ja niitä sijoitetaan sijainnillisesti sopiviin solmukohtiin. Myös kuntien kanssa on keskusteltu mahdollisuudesta työskennellä sellaisissa moni-

tiloissa, joissa työskentelisi useiden valtion virastojen sekä kunnan työntekijöitä. (Sutinen, 2020)

Äkillinen siirtyminen etätöihin on ennen kaikkea mahdollistanut monipaikkaisen työn tekemiseen liittyvien käytäntöjen oppimisen niin työntekijä- kuin organisaatiotasolla, mutta myös työnantajien ja työntekijöiden suhtautuminen monipaikkaista työtä kohtaan on muuttunut aiempaan verrattuna. Lisäksi etätyöskentely on opettanut teknologian hyödyntämistä esimerkiksi viestinnässä sekä yhteistyössä, ja näitä teknologioita tullaan luultavasti käyttämään jatkossakin työn tekemisen apuvälineinä. On hyvin todennäköistä, että etätyö yleistyy työpaikoilla koronakriisin jälkeenkin, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi jatkuvasti kehittää etätöön tekemiseen liittyviä työolosuhteitaan. Pyöriä onkin jo vuonna 2004 ilmestyneessä artikkelissaan maininnut, että toimivien etätyöratkaisujen rakentaminen on mahdollista, kunhan tämän työmuodon suunnitteluun sekä keskusteluyhteyteen työnantajan ja työntekijän välillä kiinnitetään huomiota. (Corey, 2020; Pyöriä, 2004, s. 446; Ropponen, 2020)

3 Työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijästä, mutta tiivistettynä se tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevasa ympäristössä ja työyhteisössä. Lisäksi työhyvinvointia lisää hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointiin vaikuttavat työhön ja työterveyteen liittyvien tekijöiden lisäksi myös henkilön omaan, henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät, sekä näiden elämän keskeisten osa-alueiden yhteensovittaminen. Tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointiin nimenomaan monipaikkaisessa työssä vaikuttaa myös työntekijän persoona sekä työn tekemisen tavat: monipaikkaisesta työstä hyötyvät usein sellaiset työntekijät, joilla on hyvä itsekuri, kyky työskennellä yksin sekä hyvä ajanhallinta, kun taas sen sijaan yksilöt, joilla on suuri valvonnan ja sosiaalisen tuen tarve, saattavat kokea monipaikkaisen työn haastavana (Charalampous & muut, 2019). Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja sen myötä työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat, ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Lisäksi tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten muihin tulostittareihin, kuten voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin. Työhyvinvoinnin merkitys yritysten menestystekijänä on erityisesti korostunut viime aikoina, koska työelämän haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 7). Hyvin suunnitellut työhyvinvoinnin investoinnit voivatkin maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. (Hakanen, 2021; Puttonen & muut, 2016, s. 6; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021)

Joissain lähteissä työhyvinvoinnin vastakohtana on käytetty nimitystä työpahoinvointi, johon liittyvät vahvasti työelämän jatkuvat muutokset (Anttonen & Räsänen, 2009, s. 5). Virolainen (2012, s. 30-40) määrittelee teoksessaan työpahoinvoinnin *osa-alueiksi* *työstressin, työuupumuksen, epävarmuuden työn jatkumisesta, epätasa-arvoisuuden, työpaikan ristiriidat sekä työpaikkakiusaamisen*. Työpahoinvointiin vaikuttavat muun muassa kiire ja työn henkinen rasittavuus sekä niistä johtuvat vaikeudet työn ja henki-

lökohtaisen elämän yhteensovittamisessa. Myös työilmapiirin ongelmat ovat yksi työpahoinvointia lisäävä tekijä: Virolainen (2012, s. 77) toteaaakin teoksessaan, että organisaation ilmapiirillä on havaittu olevan jopa suurempi vaikutus sairauspoissaoloihin kuin työntekijän elintavoilla, kuten esimerkiksi alkoholin käytöllä tai tupakoinnilla. Lisäksi vaihtuva työympäristö, matkustaminen ja uudella tavalla rakentuva työaika ovat tietynlaisia haasteita, joiden hallitseminen on edellytyksenä työn onnistumiselle ja työhyvinvoinnille. Työntekijän työolot vaikuttavat usein myös elämäntapoihin joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. (Koroma & muut, 2011, s. 4; Mamia, 2009, s. 49)

3.2 Työnantajan rooli työhyvinvoinnin tukemisessa

Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden *työturvallisuudesta* työn suorituspaikasta riippumatta, ja myös etätyöntekijöille on taattava samanarvoinen asema muiden työntekijäryhmien kanssa: esimerkiksi kaikkia ergonomisia työvälineitä ei voi maksattaa työntekijällä (Pyöriä, 2004, s. 446). Sen sijaan *työhyvinvoinnista* vastaavat työnantaja sekä työntekijä yhdessä, ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu yhteistyössä johtajien, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Terävän & Mäkelä-Pusan (2011, s. 7) mukaan työhyvinvointi ei kuitenkaan synny organisaatioista itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisestä vastaa osaltaan myös työterveyshuolto. (Hakanen, 2021)

Esimies ja johto ovat avainroolissa henkilöstön motivoimisessa sekä yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa (Työturvallisuuskeskus, 2021). Ennen kaikkea esimies on Työturvallisuuskeskuksen (2021) mukaan tärkeä henkilö työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä, ja ristiriitatilanteissa esimiehen tärkeimpänä tehtävänä onkin puuttua havaittuihin ongelmiin.

Hyvä perehdytys edistää työhyvinvointia, ja työntekijä onkin perehdytettävä huolellisesti tehtäväänsä. Myös turvallisiin työmenetelmiin, työturvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin seikkoihin perehdyttäminen on tärkeää, ja nämä ovat kaikki työnantajan

vastuulla. Muukin osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen tukee työhyvinvointia - ei vain työsuhteen alussa ja perehdytysvaiheessa, vaan koko työuran ajan. Osaamisen kehittäminen onkin osa organisaatioiden strategista toiminnan suunnittelua. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa, osaamistarpeiden tunnistamisessa sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoamisessa. Koulutus on yksi osaamisen kehittämisen tapa, joka tukee osaltaan myös työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä: työntekijällä on oltava tunne, että häntä kuunnellaan. Lisäksi työpaikan pelisääntöjen on oltava kaikille samat, mikä luo kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. Myös työntekijän ymmärrys siitä, mihin päätökset perustuvat, liittyy oikeudenmukaisuuden kokemukseen, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia. Työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus onkin ensiarvoisen tärkeää. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Varhaisella tuella tarkoitetaan sitä, että työkykyä uhkaaviin tekijöihin puututaan riittävän ajoissa ja täten estetään kytevä ongelman syntyminen. Asioita, jotka voivat vaatia varhaista puuttumista, ovat muun muassa oma tai läheisen sairaus, alkoholiongelmat, työpaineet, ongelmat työssä suoriutumisessa, työyhteisön ongelmat tai ihmissuhdeongelmat (Virolainen, 2012, s. 70). Puheeksi ottaminen on osa varhaisen tuen toimintatapa, mikä luo myös yleistä välittämisen ilmapiiriä. On myös työntekijän vastuulla huolehtia omasta jaksamisestaan sekä pyytää apua ja tukea tarvittaessa. Työterveyshuolto on tärkeä yhteistyökumppani työkyvyn tukemisessa. Työkyvyn tukemisen toimintamalleihin kuuluu varhaisen tuen lisäksi tehostettu tuki sekä työhön paluun tuki. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Lain velvoittamana työnantajan on huolehdittava siitä, että työskentely tapahtuu turvallisesti terveellisissä työoloissa, ja että käytettävät työvälineet ovat asianmukaisia. Myös työntekijä on omalta osaltaan vastuussa omasta ja muiden turvallisuudesta nou-

dattamalla työnantajan ohjeistuksia sekä toimimalla huolellisesti. Työnantajalla on velvollisuus selvittää ja arvioida työn, työympäristön ja työolosuhteiden mahdollisia vaaroja ja kuormitustekijöitä, ja lisäksi arvioida niiden merkitystä työntekijöiden terveydelle. Tämän jälkeen työnantajan velvollisuutena on poistaa riskit joko kokonaan, tai pienentää ne hallittavalle tasolle. Edellä mainitun riskienarvioinnin ohella työnantajan tulee tarkkailla työoloja ja työympäristöä jatkuvasti havaitakseen haitallinen kuormitus. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

On selvää, että isot työtä tai koko organisaatiota koskevat muutokset ovat kuormittavia, ja muutosten aikana työhyvinvoinnin johtamiseen on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. Tällaisia keinoja ovat muun muassa hyvä viestintä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen, työnohjaus, osaamisen kehittäminen sekä keskustelukäytännöt. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

3.2.1 Työsuojelun yhteistoiminta

Valvontalain (44/2006) mukaan työsuojelun yhteistoiminta on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, jonka tavoitteena on edistää sekä ylläpitää työn terveellisyttä ja turvallisuutta. Työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö ja työntekijät valitsevat työsuojeluvaltuutetut: työntekijät voivat valita edustajikseen työsuojeluvaltuutetun lisäksi kaksi varavaltuutettua. Vähintään 20 työntekijän työpaikoilla on valittava työsuojelutoimikunta, jonka jäseniä ovat työnantajan, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat. Työsuojelun yhteistoiminta ja sen toimintaedellytykset ovat työnantajan vastuulla, ja työnantajan tulee ilmoittaa työsuojeluhenkilöt työsuojelurekisteriin, jonka hallinnoinnista vastaa sosiaali- ja terveysministeriö, ja ylläpidosta Työturvallisuuskeskus. (Työsuojeluhallinto, 2021)

3.3 Monipaikkaisen työn edut työntekijän työhyvinvoinnin kannalta

Yhä useampi suomalainen tekee töitä monitilatoimistossa, jossa työntekijät vaihtavat työpistettä sen mukaan, millainen tehtävä heillä on. Perinteinen avokonttori on kuitenkin

kin Suomessa monitilatoimistoa yleisempi. Ajatustyön tekeminen edellyttää keskeytymätöntä aikaa, jotta työt saadaan tehdyksi, mutta avo- tai monitilatoimistossa työnteko kuitenkin usein keskeytyy ja tällöin myös työntekijän keskittyminen herpaantuu. Mahdollisuus olla yksin omien ajatustensa kanssa onkin yksi etätöiden eduista. Toki etätöissäkin työn keskeytyksiä on mahdollista tulla monesta eri lähteestä, esimerkiksi kotona työskennellessä keskeytyksen saattaa aiheuttaa televisio tai kahvilassa työskennellessä viereisessä pöydässä kovaan ääneen puhuva henkilö. Kuitenkin etätöissä on mahdollista itse kontrolloida näitä keskeytyksiä etsimällä sellainen paikka, joka sopii parhaiten kunkin työntekijän omaan työskentelytyyliin. Usea monipaikkaista työtä toteuttava työntekijä kokee juuri kodin tehokkaaksi ja positiiviseksi paikaksi tehdä työtä sekä hyvinvointia tukevaksi ympäristöksi, koska siellä on yleensä vähiten keskeytyksiä ja katkoksia aiheuttavia tekijöitä. Keskeytysten lisäksi kotona työskennellessä on mahdollista välttää muita toimistoympäristössä mahdollisesti esiintyviä negatiivisia lieveilmiöitä, kuten liiallista valvontaa, häirintää, seksismiä ja korostunutta hierarkiaa. (Collins & muut, 2016; Fried & Hansson, 2014, s. 16; Koroma & muut, 2011, s. 13; Koskinen, 2019)

Ajan säästäminen työmatkoissa on yksi etätöiden suurimmista eduista. Suomessa tehdään päivittäin yli 2 miljoonaa edestakaista työmatkaa, joista 75 prosenttia kuljetaan henkilöautolla. Suomalaisten keskimääräinen työmatkan pituus on 13 kilometriä, ja tähän kuluu aikaa noin puoli tuntia. Usein työmatkoihin käytetty aika on tätäkin pidempi, sillä työmatkat aiheuttavat ruuhkahuippuja aamu- ja iltapäiväliikenteeseen, ja täten kasvattavat entisestään työmatkoihin käytettyä aikaa. Työmatkat lisäävät siis työpäivien pituutta ja vähentävät työntekijöiden palauttavaa vapaa-aikaa. Etätö mahdollistaa työskentelyn myös poikkeustilanteissa, esimerkiksi liikenne-esteen tai huonon sään sattuessa, ja riski työmatkatapaturmiin vähenee. Tutkimusten mukaan työmatkoilla on todettu olevan yhteys muun muassa liikalihavuuteen, unettomuuteen ja stressiin: stressiä aiheutuu varsinkin silloin, kun työntekijä ei pysty itse vaikuttamaan työmatkan etenemiseen esimerkiksi julkista liikennettä käytettäessä tai liikenneruuhkan osuessa kohdalle. Työmatkojen on todettu aiheuttavan myös niska- ja selkäkipuja, korkeaa ve-

renpainetta, sydäninfarkteja sekä masennusta. (Fried & Hansson, 2014, s. 19; Rauramo, 2017; Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus, 2021; Vilkmán, 2016)

Etätyö mahdollistaa usein myös sen, ettei samassa yrityksessä työskentelevien työntekijöiden tarvitse tehdä töitä samanaikaisesti – toki tämä riippuu kulloinkin tehtävän työn luonteesta. Joustavat työtunnit mahdollistavat työntekijöiden yhteistyön eri aikavyöhykkeillä, mutta myös samassa kaupungissa työskentelevien on mahdollista työskennellä eri aikoihin. Osa työntekijöistä kokee olevansa tehokkaampia aamuisin, osa puolestaan työskentelee mieluummin iltaisin, ja osa kokee palauttavana pitää kiireettömän lounas- tai liikuntatauon keskellä työpäivää. Perheellisten työntekijöiden täytyy usein hakea lapset päivähoidosta tiettyinä kellonaikana, jolloin etätyö mahdollistaa myös työn ja perhe-elämän joustavan yhteensovittamisen. Lisäksi etätyöntekijöillä on parempi mahdollisuus valita asuinpaikkansa muillakin kuin työpaikan sijaintiin liittyvillä perusteilla. Etätyö tuo etuja myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen: etätyötä tekemällä on mahdollista työskennellä esimerkiksi kesämökillä tai lomamatkalla. Maisemavaihdos ja rutiinien muutos voivatkin synnyttää työhön uusia ideoita ja lisätä työntekijöiden luovuutta. (Fried & Hansson, 2014, s. 23, 27-30; Koroma & muut, 2011, s. 22-23; Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus, 2021)

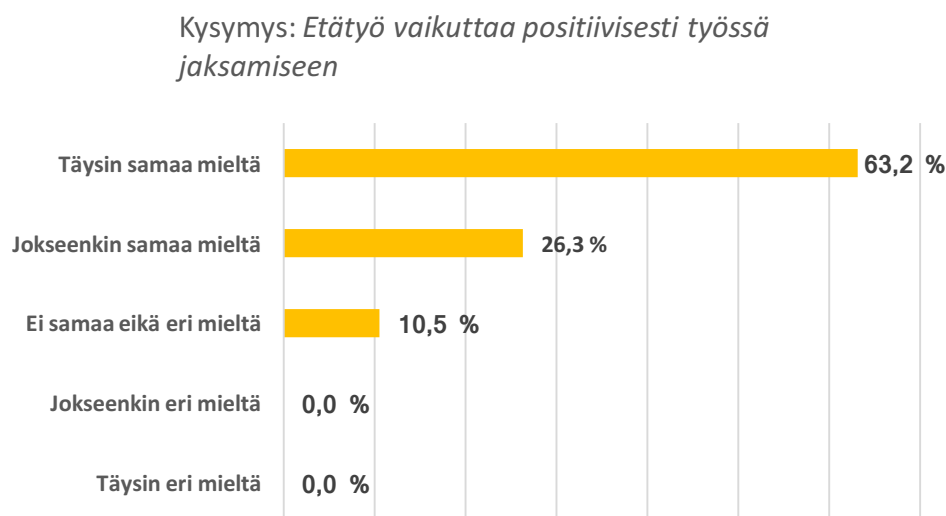
Monipaikkaisessa työssä työskentelypaikkojen vaihtaminen monta kertaa päivässä on yleistä. Tämä katkaisee pitkiä työskentelyjaksoja ja vähentää epäterveellistä, yhtäjaksoista istumista tuoden siihen vaihtelua. Näyttöpäätetyön tauottaminen on tärkeää ja sillä pyritään ehkäisemään yksipuolisista työliikkeistä aiheutuvia haittoja, muun muassa tuki- ja liikuntaelimestön vaivoja. (Koroma & muut, 2011, s. 13; Niskanen & muut, 2014, s. 3, 5)

Globaalisti toimiva arkkitehtuuri- ja suunnittelutoimisto Gensler toteutti vuonna 2013 työolotutkimuksen, jonka mukaan tietotyöntekijät, joilla oli mahdollisuus päättää milloin, missä ja miten he työskentelivät, olivat tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuivat paremmin ja pitivät yritystä innovatiivisempänä kuin sellaisten yritysten palveluksessa

työskentelevät työntekijät, joilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa työaikaansa tai työti-laansa (Hoskins, 2014). Tustin (2014) puolestaan on artikkelissaan tutkinut akateemisel-la alalla työskentelevien etätyöntekijöiden työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä, ja tulos-ten perusteella 80,6 prosenttia työntekijöistä ilmoitti olevansa erittäin tyytyväisiä ja 19,4 prosenttia jonkin verran tyytyväisiä kotona työskentelyyn. Myös Suomessa on etä-työn tekemisestä hyviä kokemuksia: esimerkiksi Elisa Oyj:llä, jossa etätöitä tehdään noin kolmasosa koko vuoden työpäivistä, sairauspoissaolot vähenivät vuosien 2012-2014 aikana 16 prosenttia (Vasama, 2016). Etätyö tarjoaakin myös osatyökykyiselle tai vajaakuntoiselle työntekijälle mahdollisuuden osallistua työelämään. Heinosen ja Saa-rimaan (2009) mukaan etätyön merkitystä on tutkittu työssä jaksamisen kannalta myös Toimihenkilöunioni TU ry:n etätyöhankkeessa. Tulosten perusteella etätyötä tehdessä työ- ja keskittymisrauha oli parempi, työajan käyttö tehostui ja työkuorma pieneni, ja nämä tekijät vaikuttivat puolestaan stressin vähenemiseen. Toimihenkilöunioni TU ry:n toteuttaman etätyöhankkeen yhteydessä toteutettiin kysely, jonka vastausten perus-teella kävi ilmi, että etätyö auttoi työntekijöiden työssä jaksamisessa sekä stressin vä-hentämisessä. Vastausten tulokset on esitelty kuvioissa 4 ja 5. (Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 22; Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus, 2021)

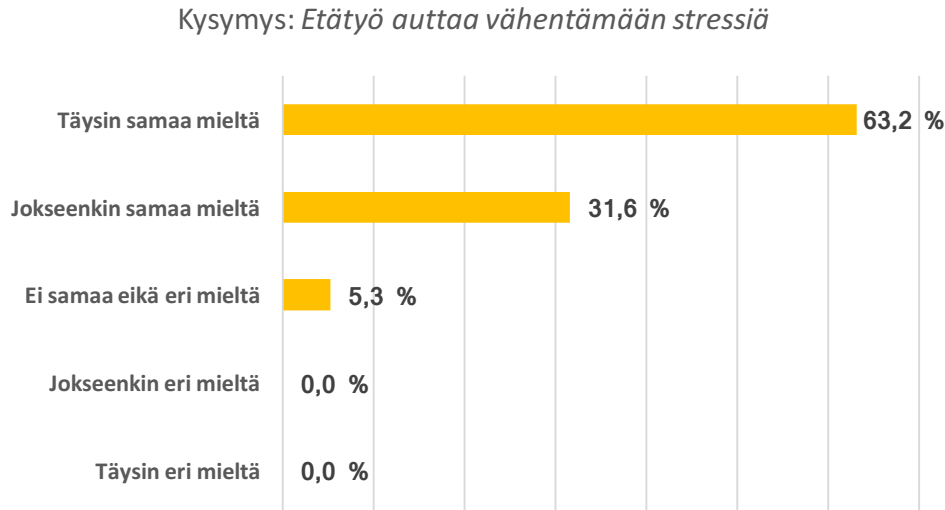
Kuvio 4. Etätyön merkitys työssä jaksamisessa.

(Heinonen & Saarimaa, 2009)



Kuvio 5. Etätöön merkitys stressin vähentäjänä.

(Heinonen & Saarimaa, 2009)



3.4 Yksilön työhyvinvointia alentavat tekijät monipaikkaisessa työssä

Työnantajan omissa tiloissa on yleensä kiinnitetty huomiota työn turvallisuuteen, terveellisyteen ja tuottavuuteen. Sen sijaan suurinta osaa monipaikkaisten työntekijöiden käyttämistä työtiloista ei ole alun perin suunniteltu työskentelyyn. Moni työntekijä saattaa työskennellä kotona esimerkiksi keittiön tason äärellä tai sohvalla istuen, jolloin hyvä työergonomia ei toteudu, ja tuki- ja liikuntaelimestö sekä silmät rasittuvat: Pyöriän (2009, s. 39) mukaan etenkin niska- ja hartiasseudun vaivat sekä niin kutsuttu hiirikäsi ovat tyypillisiä etätöntyöntekijöiden vaivoja. Myös valaistus saattaa olla etätöössä puutteellinen. Usein monipaikkaisessa työssä käytetään työvälineenä kannettavaa tietokonetta, jonka näyttö on tavallisen pöytäkoneen näyttöä paljon pienempi, mikä saattaa myös osaltaan estää hyvän työergonomian toteutumisen. Lisäksi monipaikkaista työtä tekevät työntekijät kuljettavat kannettavaa tietokonetta ja muita työvälineitä mukanaan paikasta toiseen, mikä saattaa aiheuttaa tuki- ja liikuntaelimestön kuormitusta. (Fried & Hansson, 2014, s. 124; Koroma & muut, 2011, s. 13; Niskanen & muut, 2014, s. 3, 6)

Edellisessä kappaleessa on tarkasteltu yhtenä monipaikkaisen työn etuna sitä, että kyseisessä työmuodossa työn keskeytykset usein vähenevät, ja työntekijän työrauha sekä keskittymiskyky lisääntyvät. Joissain tilanteissa kuitenkin esimerkiksi kotona työskenteleminen saattaa olla jopa kaoottisempaa kuin työnantajan tiloissa työskenteleminen: esimerkiksi perheenjäsenet, ulkoa kantautuva melu, henkilökohtaiset puhelut tai koti-työt saattavat aiheuttaa työhön jatkuvia keskeytyksiä, ja täten haitata keskittymistä sekä työnteon etenemistä. Lisäksi on mahdollista, että monipaikkaisessa työssä käytettävät tietotekniset välineet tai yhteydet eivät aina toimi odotetusti, ja ongelmatilanteissa avun saaminen esimerkiksi kotiin on usein hitaampaa verrattuna työnantajan tiloihin. Tämä saattaa osaltaan aiheuttaa keskeytyksiä työhön sekä estää työn etenemisen. (Koroma & muut, 2011, s. 16; Olsztynski, 2006)

Monipaikkaisen työn luonteeseen kuuluu, että työntekijä voi työskennellä lähes rajoituksetta ajasta ja paikasta riippumatta, ja tämä voi joskus nousta haittatekijäksi: tällöin työtunnit saattavat lisääntyä ja yksityiselämän suojeleminen tulee vaikeaksi. Pitkät työpäivät ja epäsäännöllinen työaika tekevät säännöllisten ja terveellisten elämäntapojen ylläpitämisen vaikeaksi, ja korkea viikkotuntimäärä voikin aiheuttaa esimerkiksi sen, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta sitoutua terveyttä edistävään tai palauttavaan harrastukseen. Myös sosiaaliset suhteet voivat kärsiä (Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 19). Onkin todettu, että työntekijät tinkivät herkästi omasta vapaa-ajastaan, mikäli työssä koetaan kiireen tunnetta, tai mikäli työ kiinnostavuutensa tai haasteellisuutensa vuoksi johtaa toistuvasti pidentyneeseen työaikaan. Lisäksi moni työntekijä saattaa illalla ennen nukkumaanmenoa tarkastaa vielä työsähköpostinsa, jolloin se saattaa aiheuttaa huolta hoidettavista asioista tai seuraavan päivän työtehtävistä, ja puolestaan keskeyttää palautumisprosessin sekä häiritä yöunta. Mikäli työntekijälle ei jää riittävästi aikaa lepoon ja palautumiseen, saattaa se aiheuttaa kuormittuneisuuden tunnetta, väsymystä ja tyytymättömyyttä, ja pitkään jatkuessaan riittämätön palautuminen on jo terveysriski. Pyöriä (2009) toteaaakin artikkelissaan, että pahimmassa tapauksessa etätyö voi olla kahle, josta ei pääse irti edes nukkuessa. Usein asiantuntijatyössä määräaikaan

mennessä annetut työtehtävät rytmittävät työntekoa, ja mikäli työntekijä ei avoimesti raportoi todellisia työtuntejaan esimiehelle, on esimiehen mahdotonta havaita, miten pitkiä aikoja hänen alaisensa työskentelevät. Työntekijän voi olla myös itse vaikea tunnistaa ja arvioida, onko oma palautuminen ja työn tauotus riittävää. (Koroma & muut, 2011, s. 22-24; Pyöriä, 2009, s. 39)

Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa yhteisöä. Kuitenkin virtuaalisesti työskentelevät kokevat usein ongelmaksi eristyneisyyden tunteen sekä työyhteisön tuen puutteen. Tämä korostuu etenkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa osa työntekijöistä työskentelee fyysisesti samassa työpaikassa ja osa hajallaan. Usein etätyössä työntekijät kaipaavat etenkin esimiehen kanssa kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja tukea, sekä jutustelua kollegoiden kanssa. Etätyön riskinä on myös syrjäytyä ja tulla niin sanotuksi *unohdetuksi työntekijäksi*, jolloin työntekijä ei saa esimerkiksi tarvittavaa informaatiota, ja mahdollisesti syrjäytyy urakierrosta (Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 34). Tämän vuoksi jo etätyötä suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota systemaattisen palautejärjestelmän kehittämiseen (Pyöriä, 2009, s. 40). Toisaalta asian käänttöpuolena etätyöntekijästä voi tuntua siltä, että häntä ympäröi jatkuvasti joukko ihmisiä: esimerkiksi työkaverit saattavat olla jatkuvasti yhteydessä työntekijään erilaisten pikaviestimien tai sähköpostin välityksellä. Tämäkin voi osaltaan aiheuttaa työntekijälle kuormitusta. (Fried & Hansson, 2014, s. 119-120; Vilkmann, 2016)

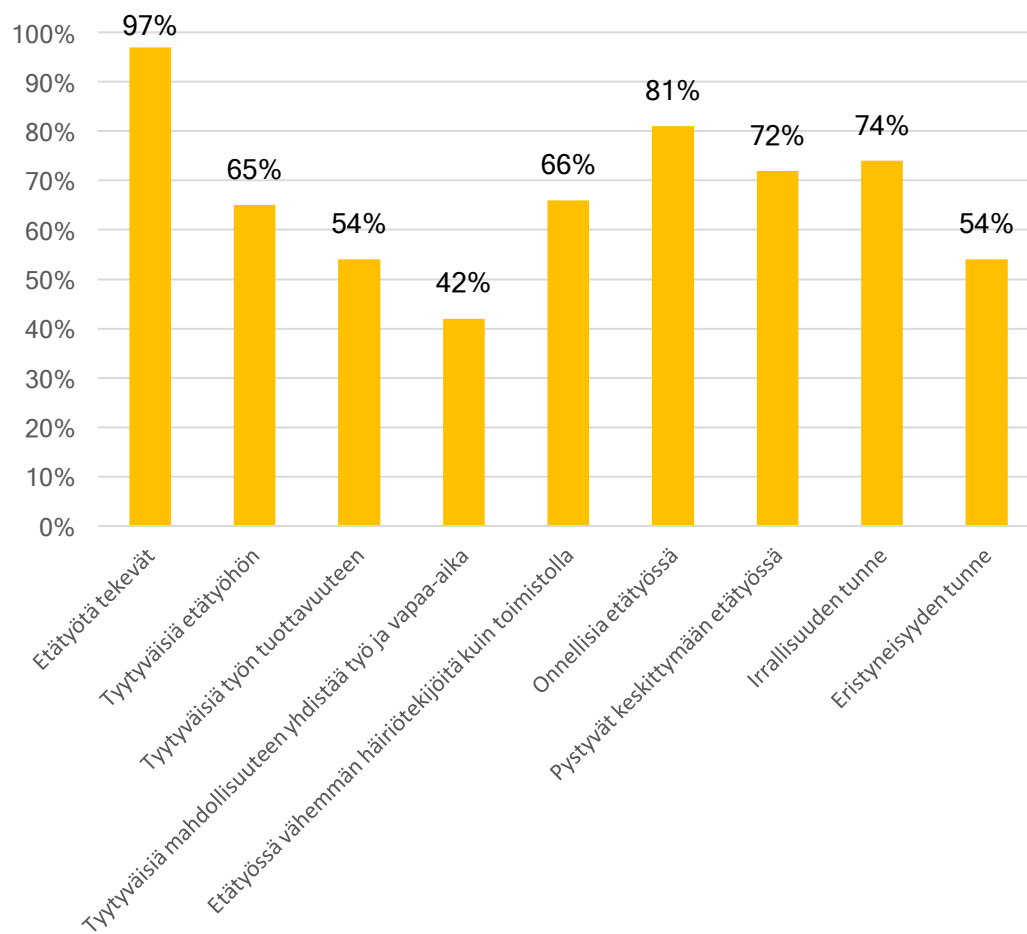
Etätyö vaatii myös sopeutumista perheeltä, eikä rajoja ole aina helppo asettaa. Joskus perheen lapset saattavat olla samaan aikaan kotona etätyötä tekevän työntekijän kanssa ja he vaativat huomiota. Puolisonkin voi joskus olla vaikeaa ymmärtää, että pikainen keskeytys voi olla etätyötä tekevän työnteon etenemisen kannalta haitallista. Kotona työskentelevään perheenjäsenen voi myös muiden perheenjäsenten taholta kohdistua odotuksia liittyen esimerkiksi arkiaskareiden lisääntyneeseen hoitamiseen. (Fried & Hansson, 2014, s. 45; Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 34)

3.5 Työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä koronapandemian aikana Suomessa

Pian koronapandemian puhkeamisen jälkeen tutkijat useista Suomen eri yliopistoista sekä Työterveyslaitokselta toteuttivat yhteistyössä kansallisen etätyötutkimuksen julkisen sektorin työntekijöille. Yhteistyötä tehtiin myös muun muassa ammattiliittojen sekä ministeriöiden kanssa. Tutkimusta varten toteutettiin yhteensä kolme eri kyselysarjaa, joista ensimmäisen, maalis-huhtikuussa toteutetun kyselyn raportti on sittemmin julkaistu. Tutkimuksesta käy ilmi, että noin 97 prosenttia kyselyyn vastanneista työntekijöistä on joko aloittanut etätyön tai kasvattanut sen tekemisen määrää koronapandemian puhkeamisen myötä. Suuri osa, noin 65 prosenttia vastaajista, kokee olevansa tyytyväisiä etätyöhön. He ovat tyytyväisiä etenkin työn tuottavuuteen (54 prosenttia vastaajista) sekä mahdollisuuteen yhdistää helpommin työ- ja vapaa-aika (42 prosenttia vastaajista). Noin 66 prosenttia työntekijöistä kokee, että heidän työskentelypisteensä etätöissä on vähemmän meluisa ja häiriötekijöitä on vähemmän verrattuna toimistoympäristöön. Suurin osa vastaajista, 81 prosenttia, kokee olevansa onnellisia, ja 72 prosenttia kokee pystyvänsä keskittymään työhönsä vastaavassa määrin tai jopa enemmän kuin ennen koronapandemian puhkeamista. Kuitenkin 74 prosenttia vastaajista kokee irrallisuuden tunnetta kollegoistaan, ja 54 prosenttia kokee eristyneisyyden tunnetta. Kyselyn keskeisimmät tulokset on esitetty kuviossa 6. (Blomqvist & muut, 2020)

Kuvio 6. Kansallisen etätyökyselyn tulokset.

(Blomqvist & muut, 2020)



4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Jokaisella tutkimuksella on jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksia luonnehditaan yleensä neljän piirteen kautta, jotka ovat *kartoitava*, *selittävä*, *kuvaileva* tai *ennustava*. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa usein myös se, minkälaista tietoa etsitään, ja mistä sitä etsitään. Koska tässä tutkimuksessa on tarkoituksena saada käsitys työnantajan erilaisista vaikutusmahdollisuuksista työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi, kyseessä on ennen kaikkea kuvaileva tutkimus. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista, ja dokumentoida erilaisista ilmiöistä keskeisiä sekä kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi & muut, 2007, s. 133-135, 179)

4.1 Menetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu narratiivista kirjallisuuskatsausta käyttämällä. Kirjallisuuskatsaus on eräänlainen tutkimustekniikka, jonka avulla tutkitaan jo tehtyä tutkimusta, eli kootaan tutkimusten tuloksia, jotka voivat toimia perustana uusille tutkimustuloksille. Hallintotieteellisenä metodina ja tutkimustekniikkana kirjallisuuskatsaus on yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista metodia, ja tällöin käytetäänkin käsitettä *mixed method*. Perusteluja kirjallisuuskatsauksen toteuttamiselle on useita, mutta esimerkiksi Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan kirjallisuuskatsausta käyttämällä on mahdollista kehittää ja arvioida olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa uutta, saada kattava kokonaiskuva tietyistä asiakokonaisuudesta, kyetä tunnistamaan ongelmia ja saada mahdollisuus kuvata tietyn teorian kehitystä historiallisesti. Tästä huolimatta kirjallisuuskatsauksia on käytetty hallintotieteellisessä tutkimuksessa suhteellisen vähän. (Salminen, 2011, s. 1, 3-5)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä: se on tietynlainen yleiskatsaus ilman tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja eivätkä niiden valintaa rajaa metodiset säännöt. Tutkittava ilmiö, eli tässä tapauksessa työnantajan vaikutusmahdollisuudet monipaikkaista työtä tekevän työntekijän työhyvinvoin-

nin tukemiseksi, pystytään kuvaamaan laaja-alaisesti, ja samaten ilmiön ominaisuuksia on mahdollista luokitella. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat yleensä väljiä. (Salminen, 2011, s. 6)

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta erottuu kaksi eri orientaatiota: *narratiivinen* ja *integroiva katsaus*. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin, ja sen avulla on mahdollista antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Lisäksi tässä kirjallisuuskatsaus-tyyppissä analyysin muoto on kuvaileva synteesi, jonka yhteenveto on tehty ytimekkäästi ja johdonmukaisesti. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kautta hankittu tutkimusaineisto ei ole käynyt läpi erityistä systemaattista seulaa, vaikkakin tällä otteella on mahdollista päätyä johtopäätöksiin, joiden luonne on kirjallisuuskatsausten mukainen synteesi. (Salminen, 2011, s. 6-7)

Kirjoittaja on valinnut tämän tutkimuksen tyyppiä narratiivisen kirjallisuuskatsauksen, jotta työnantajan vaikutusmahdollisuuksista monipaikkaista työtä toteuttavan työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi olisi mahdollista saada laaja ja kattava kokonaiskuva. Lisäksi tutkittua tietoa liittyen monipaikkaisen työn tukemiseen organisaatioiden taholta löytyy aiheesta vielä suhteellisen vähän, koska tutkittava ilmiö on uusi (Popovici & Popovici, 2020). Myös kirjoittajan suorittamien tiedonhakujen perusteella oli havaittavissa, ettei tutkimuksia kyseisestä aiheesta ole juurikaan saatavilla. Tämänkin vuoksi narratiivinen kirjallisuuskatsaus on ollut perusteltu menetelmä tämän pro gradu -tutkielman toteuttamistavaksi.

4.2 Aineiston keruu

Kirjoittajan tavoitteena oli löytää aineistoon ennen kaikkea englanninkielisiä, vertaisarvioituja lähteitä. Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan menettelyä, jossa tutkimustuloksia julkaiseva taho pyytää tieteenalan asiantuntijoita suorittamaan arvioinnin julkaistaviksi tarkoitettujen tekstien tieteellisestä julkaisukelpoisuudesta; se on siis eräänlainen tieteen oma laadunvarmistuskeino (Tieteellisten seurain valtuuskunta, 2020). Monipaikkaisuus on globaali ilmiö, mutta vielä suhteellisen uusi työmuoto, minkä vuoksi kan-

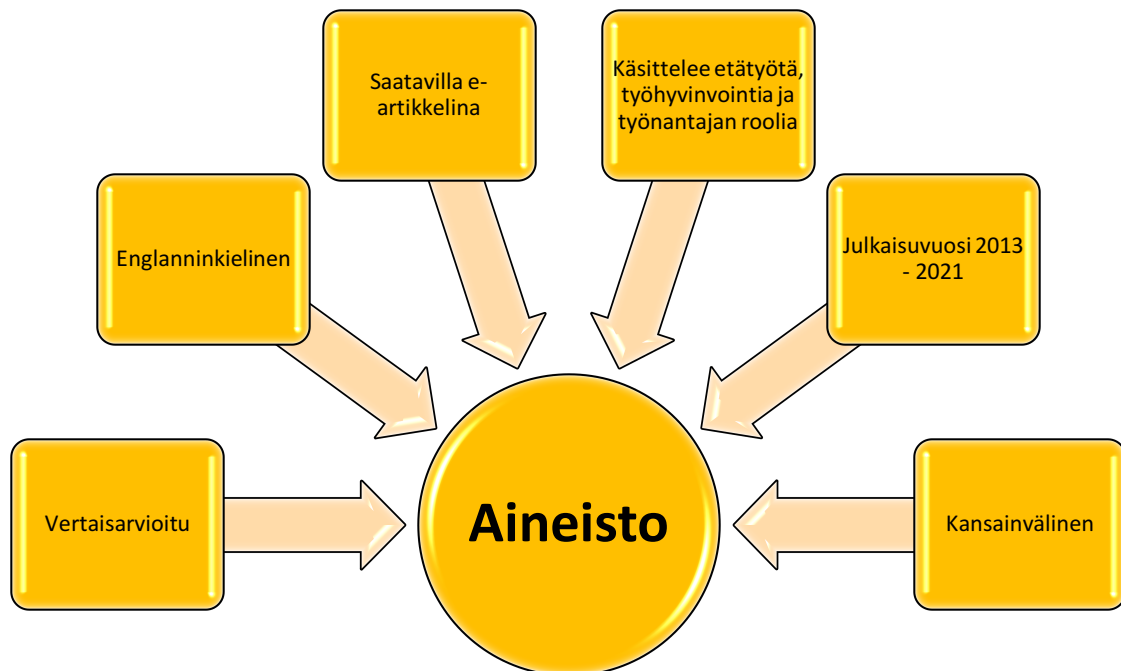
sainvälisten lähteiden etsiminen oli perusteltua, jotta aiheesta olisi mahdollista löytää mahdollisimman edustavia ja tuoreita tutkimuksia.

Kirjoittaja aloitti aineiston keräämisen hakemalla englanninkieliset vastineet haluamilleen avainsanoille *monipaikkainen työ*, *etätyö* ja *työhyvinvointi* suomalaisesta sanasto- ja ontologia-palvelusta, Fintosta. Kirjoittaja käytti Finton kautta Kansalliskirjaston julkaisemaa YSO:a, joka on yleinen suomalainen ontologia. Avainsanalla *monipaikkainen työ* ei löytynyt hakutuloksia, mutta avainsana *etätyö* tuotti englanninkieliset vastineet *remote work* ja *distance work*. Työhyvinvoinnin englanninkieliseksi vastineeksi löytyi termi *well-being at work*.

Kyseisiä englanninkielisiä avainsanoja käyttäen kirjoittaja suoritti tiedonhakuja Vaasan yliopiston kirjaston, Tritonian tietokannasta, tavoitteenaan etsiä vertaisarvioituja e-artikkeleja. Tämän pro gradu -tutkielman kirjoittamisen aikana koko Suomessa vallitsi koronaviruspandemia ja tämän seurauksena monenlaisia rajoitteita: esimerkiksi kirjastot olivat suljettuina tai avoinna vain rajoitetusti, minkä vuoksi kirjoittaja kohdensi tiedonhaun nimenomaan e-artikkeleihin, eikä esimerkiksi kirjaston kokoelmiin. Edustavia, vertaisarvioituja artikkeleja löytyi Tritonian tietokannasta hakusanoilla: *supporting remote work*, *organizational support remote work*, *organization support remote work*, *remote work support*, *support remote work* ja *well-being remote work*. Sen sijaan hakusana *distance work* ei tuottanut lainkaan tähän tutkimukseen soveltuvia aineistoja, minkä vuoksi kirjoittaja jätti tämän hakusanan kokonaan pois. Kuitenkaan *remote work* -hakusanaa käyttämällä kirjoittaja ei löytänyt tutkimuskysymykseen vastaavia vertaisarvioituja lähteitä enempää kuin 10 artikkelia, joten kirjoittaja kokeili vielä hakusanoja *telework support* ja *telecommuting support*, vaikka näitä kyseisiä hakusanoja ei löytynytkään alun perin YSO:n kautta etätyön englanninkieliseksi vastineeksi. Näillä kyseisillä hakusanoilla edustavia artikkeleita löytyi jo huomattavasti enemmän. Kirjoittaja valitsi hakujen perusteella sellaiset vertaisarvioidut lähteet, joissa oltiin käsitelty työnantajan tukikeinoja etätyötä tai monipaikkaista työtä tekeville työntekijälle ja selkeästi vastattu asetettuun tutkimuskysymykseen. Lisäksi aineiston rajaamisen perus-

teena toimi englannin kieli sekä artikkelin julkaisuvuosi: kirjoittaja halusi analysoitavakseen vain suhteellisen tuoreita artikkeleita, joiden julkaisuvuosi oli 2013 tai sen jälkeen. Tätä vanhemmat artikkelit kirjoittaja rajasi tiedonhaun ulkopuolelle. Näillä kriteereillä kirjoittaja löysi 20 englanninkielistä artikkelia, jotka valikoituvat tämän tutkimuksen aineistoksi. Kirjoittaja löysi kyseisillä hakuehdoilla muitakin artikkeleita, mutta nämä eivät vastanneet asetettuun tutkimuskysymykseen; kyseiset artikkelit käsittelivät lähinnä monipaikkaisen työn ja etätyön hyötyjä sekä haittoja, mutta työnantajan vaikutusmahdollisuuksiin monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän tukemiseksi ei oltu otettu kantaa. Lisäksi tiedonhaun avulla löytyi useampia artikkeleita, jotka vastasivat tässä pro gradu -tutkielmassa esitettyyn tutkimuskysymykseen, mutta eivät puolestaan olleet vertaisarvioituja, minkä vuoksi nämä artikkelit rajattiin pois tutkimusaineistosta. Vaikka kirjoittaja toteutti tiedonhakuja hieman eri hakusanoin, niin tästä huolimatta samat 20 artikkelia nousivat aina haun kärkipäähän, jotka ovat tähänkin tutkimukseen valikoituneet. Tutkimusaineiston artikkeleiden valintakriteerit on esitetty kuviossa 7.

Kuvio 7. Tutkimusaineiston artikkeleiden valintakriteerit.



4.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusaineistoksi valikoitui 20 englanninkielistä artikkelia 11 eri tietokannasta. Kaikki artikkelit olivat englanninkielisiä ja ne olivat vertaisarvioituja. Artikkelit oli julkaistu vuosina 2013-2020: näistä artikkeleista 9 oli hyvinkin uusia, sillä ne oli julkaistu vuosina 2019-2020. Artikkeleista 11 oli kirjallisuuskatsauksia, 6:ssa oli käytetty tutkimusaineistona internet-pohjaista kyselyä, ja 3:ssa tutkimusaineisto koostui kohdennetuista haastatteluista. 6:n artikkelin julkaisumaa oli Yhdysvallat, 3 artikkelia oli Iso-Britanniasta, 2 Etelä-Afrikasta, 2 Saksasta, ja lisäksi Romaniasta, Uudesta-Seelannista, Intiasta, Etelä-Koreasta, Singaporesta, Liettuasta sekä Latviasta 1 artikkeli kustakin maasta. Kaikissa artikkeleissa oli käsitelty etätyötä, siihen liittyvää työhyvinvointia sekä työnantajan roolia etätyötä tekevän työntekijän työhyvinvoinnin tukemisessa. Osassa artikkeleista asiaa oli käsitelty laajemmin ja osassa hieman suppeammin, ja lisäksi tarkastelukulma oli artikkeleissa hieman erilainen: joissain artikkeleissa oli esimerkiksi käsitelty työntekijän työhyvinvointia työhön sitoutumisen kautta. Kuitenkin kaikista artikkeleista löytyi vastaus tässä pro gradu -tutkielmassa esitettyyn tutkimuskysymykseen: *Millä keinoin työnantajan on mahdollista ylläpitää ja lisätä monipaikkaista työtä tekevän työntekijän koettua työhyvinvointia? On hyvä huomioida, että kaikissa tutkielmaan valikoituneissa artikkeleissa oli käsitelty työhyvinvoinnin ja etätyön yhteyttä, eikä monipaikkaisuuden nimikettä oltu mainittu: tämä johtuu siitä, ettei termille *monipaikkainen työ* löytynyt englanninkielistä vastinetta YSO:sta. Kuitenkin työnantajan keinoja etätyötä tekevän työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi voi yhtä lailla soveltaa monipaikkaiseen työhön. Taulukossa 2 on kuvattu tarkemmin tämän pro gradu -tutkielman aineisto.*

Taulukko 2. Pro gradu -tutkielman aineisto.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
Allen, Golden & Shockley	2015	Kirjallisuuskatsaus	How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings	Psychological Science in the Public Interest	SAGE Publications	Kriittinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella olemassa olevaa etätöiden tutkimusta: mitä tiedetään etätöistä ja sen seurauksista. Pyrkimyksenä oli tuoda esiin joitain etätöiden tutkimukseen liittyviä monimutkaisuuksia, ja tämän myötä oivalluksia etätöiden eduista ja haitoista.
Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosua & Gloet	2016	Internet-kysely	The role of organisational support in teleworker well-being: A socio-technical systems approach	Applied Ergonomics	Elsevier	Tutkittiin sosioteknisiin järjestelmiin perustuva lähestymistapa: onko tämän kaltaisella sosiaalisella tuella vaikutusta etätöntehtäjien työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä Uudessa-Seelannissa 804 etätöntehtäjälle.
Charalampous, Grant, Tramon-tano & Michailidis	2019	Kirjallisuuskatsaus	Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach	European Journal of Work and Organizational Psychology	Taylor & Francis	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällisempi käsitys tietoyhteiskunnan työntekijöiden etätöskentelyn ja työhyvinvoinnin viiden ulottuvuuden välillä: affektiivinen, kognitiivinen, sosiaalinen, ammatillinen ja psykosomaattinen. Katsauksessa käsiteltiin 63 tutkimusta, jotka olivat sisällöltään kvantitatiivisia, kvalitatiivisia ja mixed method -tutkimuksia.
Choi	2018	Kirjallisuuskatsaus	Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of	Public Personnel Management	SAGE Publications	Kirjallisuuskatsauksen painopiste oli tutkia johdon tuen roolia etätöiden onnistuneessa toteutuksessa julkishallinnon organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, oliko etätöillä vaikutuksia henkilöstön pienempään vaihtuvuuteen.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
			Institutional and Managerial Support			
Chong, Huang & Chang	2020	Internet-kysely	Supporting Interdependent Telework Employees: A Moderated-Mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setbacks to Next-Day Work Withdrawal	Journal of Applied Psychology	American Psychological Association (APA)	Tutkimukseen osallistui 120 etätyöntekijää, jotka tekivät etätyötä kokoaikaisesti koronapandemian vallitessa. Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa tutkia etätyöntekijöiden henkistä uupumusta sekä organisaatiotuen yhteyttä.
Collins, Hislop, Cartwright	2016	Haastattelu	Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors	New Technology, Work and Employment	Wiley Online Library Journals	Laadullinen tapaustutkimus brittiläisestä kunnallishallinnosta, jossa oli otettu etätyön tekemisen malli laajasti käyttöön neljä vuotta sitten. Tutkimukseen osallistui 33 työntekijää, ja tutkimus suoritettiin henkilökohtaisin haastatteluin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etätyöntekijöiden, toimistolla työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten odotuksia toisiinsa kohtaan. Tutkimuksen keskeinen painopiste oli työn ja sosiaalisten suhteiden yhteyden tutkimisella.
Craft	2020	Kirjallisuuskatsaus	Remote Work in Library Technical Services: Connecting Historical Perspectives to Realities of the	Serials review	Taylor & Francis	Kirjallisuuskatsaus, jossa tarkasteltiin koronapandemiaa edeltävää kirjallisuutta koskien etätyötä kirjastotekniikkapalveluissa. Lisäksi tarkasteltiin etätyön historiaa, suunnittelua, tapaustutkimuksia, teknologiaa, haasteita ja mahdollisia etuja.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
			Developing COVID-19 Pandemic			
Golden & Gajendran	2019	Internet-kysely	Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support	Journal of Business and Psychology	Springer	Hypoteesi: kaksi osaamisominaisuutta (työn monimutkaisuus ja ongelmanratkaisu), ja kaksi sosiaalista ominaisuutta (keskinäinen riippuvuus ja sosiaalinen tuki) hillitsevät etätyön ja työn suorituskyvyn suhdetta. Tutkimuksessa toteutettiin internet-pohjainen kysely 273 etätyöntekijälle ja esimiehelle.
Golden & Schoenleber	2014	Kirjallisuuskatsaus	Toward a deeper understanding of the willingness to seek help: The case of Teleworkers	Work	EBSCO	Kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin, kuinka virtuaalinen työympäristö vaikutti työntekijöiden halukkuuteen pyytää apua. Tutkimus antoi muun muassa vinkkejä työnantajille etätyöohjelmien kehittämiseen. Artikkelissa ei mainittu, kuinka montaa tutkimusta kirjallisuuskatsauksessa käytettiin.
Grant, Wallace & Spurgeon	2013	Haastattelu	An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance	Employee Relations	Emerald	Haastateltiin 11 asiantuntijatyötä tekevää etätyöntekijää 5 eri organisaatiosta, 3 eri sektorilla. Kaikki haastatellut olivat tehneet etätyötä useita vuosia. Tutkimuksessa käytettiin laadullista temaattista analyysia, ja tavoitteena oli tarkastella etätyöntekijöihin vaikuttavia psykologisia tekijöitä.
Hager	2018	Kirjallisuuskatsaus	Links between telecommuting,	International Journal of	ROAD	Kirjallisuuskatsaus (tiedekirjallisuus sekä tieteelliset artikkelit), jonka tavoitteena oli löy-

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
			social support and mental well-being among teleworkers - a literature review	Business and Management		tää tietoa etätyöstä, sosiaalisesta tuesta ja henkisestä hyvinvoinnista, sekä siitä, miten nämä linkittyvät toinen toisiinsa. Tavoitteena oli löytää näkökulmia ja jatkotutkimusaiheita terveelliseen työhön sekä työolosuhteisiin.
Nakrošienė, Bučiūnien & Goštautaitė	2019	Kirjallisuuskatsaus	Working from home: characteristics and outcomes of telework	International Journal of Manpower	Emerald	Kirjallisuuskatsaus, jonka empiriaosassa tarkasteltiin aiemmin kerättyjen 128 etätyöntekijän kyselyjen vastauksia. Kyseiset etätyöntekijät työskentelivät eri sektoreilla ja tekivät etätyötä erilaisia määriä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella etätyön teoreettisen viitekehyksen sekä yksittäisten kokemusten yhteyttä. Tutkimus tarjosi oivalluksia sellaiseen etätyön johtamiseen, joka ylläpitäisi työtyytyväisyyttä, tuottavuutta, ja edistäisi uramahdollisuuksia.
Onken-Menke, Nüesch & Kröll	2018	Kirjallisuuskatsaus	Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices	Business Research	Springer	Kirjallisuuskatsaus, jonka meta-analyttiset tulokset pohjautuivat 68 tutkimuksen ja 52 738 työntekijän tarkasteluun. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko ennakoitun organisaatituen, joustavien työaikajärjestelyjen ja organisaation houkuttelevuuden välillä yhteys.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
Popovici & Popovici	2020	Kirjallisuuskatsaus	Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations	Ovidius University Annals, Economic Sciences Series	DOAJ Directory of Open Access Journals	Kirjallisuuskatsaus, jossa tutkittiin etätyön organisatoristen lähestymistapojen nykyisiä suuntauksia ja haasteita kuluneen vuosikymmenen aikana. Käytiin läpi etätyön hyviä puolia ja haittoja organisaation sekä yksilön näkökulmasta. Lisäksi käytiin läpi etätyön onnistuneen toteutukseen sekä etätyön yksilöllisiin psykologisiin vaikutuksiin liittyviä asioita sekä pohdittiin etätyön tulevaisuutta ja esitettiin toimenpide-ehdotuksia organisaatioille riskien ja haasteiden lieventämiseksi sekä hyötyjen lisäämiseksi.
Raghuram	2014	Kirjallisuuskatsaus	Telecommuting in India: Pitfalls and Possibilities	South Asian Journal of Human Resources Management	SAGE Publications	Koska Intiassa tehdään vielä verrattain vähän etätyötä, kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin, onko etätyöllä käytännön mahdollisuuksia lisääntyä Intiassa, ja mitä tämä vaatisi. Artikkelissa tarkasteltiin yhteiskunnallisia, rakenteellisia ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä sekä niiden roolia.
Rupietta & Beckmann	2018	Kirjallisuuskatsaus	Working from Home: What is the Effect on Employees' Effort?	Schmalenbach Business Review	Springer	Kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako etätyö työntekijän työpanokseen. Empiriaosassa käytettiin aineistona SOEP:n (The German Socio-Economic Panel) kautta kerättyjä 4110 työntekijän tietoja, ja näiden perusteella pystyttiin tekemään päätelmiä tutkimusongelma huomioiden. Lisäksi tutkimuksessa sivuttiin etätyön johtamisen vaikutuksia.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimuksessa käytetty aineisto	Otsikko	Julkaisu	Tietokanta	Tiivistelmä
Sull, Sull & Bersin	2020	Internet-kysely	Five Ways Leaders Can Support Remote Work	MIT Sloan Management Review	Proquest	Artikkelissa käsiteltiin etätöön nopeaa lisääntymistä COVID-19 -pandemian puhkeamisen seurauksena sekä sitä, miten johtajien on mahdollista tukea etätöskentelyä. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä: vastaajia oli 433 ja 65% vastaajista työskenteli HR:ssä.
Tustin	2014	Internet-kysely	Telecommuting Academics Within an Open Distance Education Environment of South-Africa: More Content, Productive, and Healthy?	International Journal of Research in Open and Distributed Learning	DOAJ Directory of Open Access Journals	Akateemisella alalla etänä työskenteleville ja opiskeleville henkilöille (n=310) toteutettiin verkkopohjainen kysely, jonka tavoitteena oli arvioida etätöskentelyn onnistumista etelä-afrikkalaisessa oppilaitoksessa. Tutkimuksessa esitettiin muun muassa havaintoja etätöön onnistumisen käytännöistä.
Wang, Albert & Sun	2020	Internet-kysely	Employee Isolation and telecommuter organizational commitment	Employee Relations	Emerald	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, liittyykö organisaatioon sitoutuminen psykologiseen ja fyysiseen eristäytymiseen, jota kohdataan etätöyssä. Kysely toteutettiin 446 työntekijälle, jotka työskentelevät etänä vähintään keran viikossa. Etenkin johtopäätöksissä pohdittiin organisaation vaikutusmahdollisuuksia eristyneisyyden tunteen lievittämiseen.
Weideman & Hofmeyer	2020	Haastattelu	The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study	South African Journal of Human Resource Management	SAGE Publications	Haastateltiin 23 työntekijää/asiantuntijaa kuudesta eri organisaatiosta. Tavoitteena oli selvittää, miten joustava työ vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Artikkelissa sivuttiin paljon työhyvinvointia, sillä artikkelin mukaan työhyvinvointi ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä.

4.4 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsaus luokitellaan teoreettiseksi tutkimukseksi, mutta sen toteuttamiseksi on mahdollista käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tätä analyysitapaa käytetään myös tässä pro gradu -tutkimuksessa. Sisällönanalyysin perusajatuksena on, että tutkijalla on useita eri tutkimuksia, joista on tarkoituksena koota ja tiivistää tietoa. Tällöin sisällönanalyysi on hyvä apukeino luokittelurungon laatimiseksi, jonka varassa voidaan esittää tiivistelmä. Sisällönanalyysilla saadut luokat eivät kuitenkaan ole kirjallisuuskatsauksen tulos, vaan ainoastaan apukeino, jolla tarkastellaan tutkimuksen sisältämää tietoa. Kirjallisuuskatsauksen tulos alkaakin hahmottua vasta sitten, kun saatujen luokien sisällä tarkastellaan kuvauksia kyseisistä aiheista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 123-124)

Eskolan (2001, 2007) mukaan sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen eri kategoriaan: *aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin*. Kirjoittaja tutustui jokaiseen kolmeen analyysimenetelmään käyttämällä apuna Tuomen & Sarajärven teosta *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2009), ja tuli siihen tulokseen, että aineistolähtöinen analyysi soveltuu parhaiten käytettäväksi tämänkaltaisessa narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa tutkittava ilmiö on uusi: koska aikaisempaa tutkittua tietoa aiheesta ei juuri ole, sitä olisi hyvin vaikea pohjata johonkin olemassa olevaan teoriaan. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, ja sen analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät siis ole etukäteen sovittuja tai harjittuja, joten aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavaan ilmiöön liittyen ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95-96)

4.4.1 Aineiston analysoinnin vaiheet

Miles & Huberman (1994) ovat luokitelleet aineistolähtöisen analyysin prosessiksi, joka sisältää kolme vaihetta: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston kluste-

rointi eli ryhmittely, ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan epäolennaisuudet pois tiivistämällä informaatiota tai pilkkomalla sitä osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Tämän pro gradu -tutkielman redusointivaiheessa kirjoittaja luki kaikki 10 artikkelia huolellisesti läpi, ja tämän jälkeen poimi erilliseen tiedostoon kaiken sen tiedon, joka käsitteli työnantajan keinoja tukea monipaikkaisesti työskentelevää työntekijää. Muuta tietoa artikkeleista kirjoittaja ei ottanut itselleen talteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108-109)

Seuraavaksi kirjoittaja toteutti aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn, jonka tavoitteena on etsiä aineistosta samankaltaisuuksia. Tällöin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi sekä nimetään sellaisilla käsitteillä, jotka kuvaavat luokkien sisältöä. Luokittelussa aineisto tiivistyy entisestään, koska tällöin yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyvaihe luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. Lisäksi se luo alustavat kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä. Tämän pro gradu -tutkielman aineiston klusterointi on esitetty taulukossa 3. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110)

Taulukko 3. Aineiston klusterointi.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Pyritään mahdollistamaan monipaikkaisen työn tekeminen mahdollisimman monelle hakkaalle, jottei epäoikeudenmukaisuuden tunnetta syntyisi - Esimerkiksi asiakaspalvelutyössäkin mahdollisuus etätöiden tekemiselle erilaisin virtuaalisin apuvälinein 	<p>Monipaikkaisen työn mahdollistaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus monipaikkaiseen työhön viestii organisaation luottamuksesta ja lisää motivaatiota sekä työhyvinvointia - Luottamus edesauttaa hyvän esimies-alais -suhteen muodostumista - Työntekijöiden autonomia 	<p>Luottamus</p>

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus muuttaa työaikatauluja henkilökohtaisen velvoitteen vuoksi - Tehdään etätöitä vain silloin tällöin, niin etätöiden haitalliset vaikutukset eivät ole niin voimakkaita - Kotona työskentelyn tulisi olla vapaaehtoista 	Etätöiden toteuttamisen tavat
<ul style="list-style-type: none"> - Käsitys siitä, että työntekijä on vastuussa itsestään, ei ole enää nykypäivää - Ei uskota, että työntekijä työskentelee kotona, vaan pikemminkin ”löysäilee” 	Vanhojen käytäntöjen ja ajatusmallien muuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteydenpito vaikuttaa tiimien väliseen dynamiikkaan - Viestintä sujuvaa, johdonmukaista, läpinäkyvää, ei pelkästään yksisuuntaista, tiheää - Valintojen perustelu - Säännöllinen yhteydenpito työntekijän ja esimiehen välillä - Esimies ja johto kirjautuneena ja tavoitettavissa virtuaalisissa viestintävälineissä - Myös johdon säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin tärkeää: mahdollisuus tavata johtoa virtuaalisesti, esittää kysymyksiä jne. - Säännölliset tiimien kokoukset virtuaalisesti - Spontaanit yhteydenotot - Sähköpostit eivät korvanneet henkilökohtaista kanssakäymistä - Pyritään ehkäisemään eristyneisyyden tunnetta - Mahdollistetaan ihmissuhteiden ylläpitäminen 	Yhteydenpito
<ul style="list-style-type: none"> - Johdon oltava tietoisia siitä, miksi ja miten organisaation etätöpolitiikkaa toteutetaan - Esimies tietoinen työntekijän työskentelyolosuhteista 	Tietoisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät työskentelyvälineet mahdollistavat toimivan viestinnän ja yhteydenpidon - Teknisen tuen tarjoaminen - Toimivat viestintävälineet - Videosovellukset mahdollistavat ilmeiden ja eleiden jakamisen 	Tietotekniikka

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Epävirallisempaan viestintään esimerkiksi Google Hangouts, WebEx ja Zoom -tyyppiset sovellukset - Jotkut yritykset tarjoavat älypuhelimia ja internetyhteyksiä, jotta turvataan toimiva etätyöskentely 	
<ul style="list-style-type: none"> - Etätyössä ergonominen työympäristö - E-toimiston tehokas suunnittelu 	Ergonomia
<ul style="list-style-type: none"> - Mielenterveyttä käsittelevän keskustelupalstan perustaminen työpaikalla - Nimettömästi toimiva puhelin- ja neuvontapalvelu - Henkilöstötuen tarjoaminen - Sosiaaliset tukiverkostot etätyöntekijöiden, työkavereiden ja esimiesten välillä 	Henkinen tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> - Tuen tarjoaminen työntekijöille koronaviruspandemian aikana, esimerkiksi kasvomaskien kustantaminen, koronavirus-testeihin pääseminen, influenssarokotukset - Perustettiin rahasto avun tarpeessa oleville työntekijöille 	Rahallinen tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> - Johdon ja esimiesten valmentaminen ja kouluttaminen, kuinka keskustella työntekijöiden kanssa stressistä ja mielenterveydestä 	Esimiesten koulutukset
<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden kouluttaminen etätööhön - Ohjeet turvallisen työn toteuttamiseen - Mahdollisuus koulutuksiin myös etätyössä - Jotkut organisaatiot esimerkiksi Yhdysvalloissa tarjoavat koulutusta kohtaamaan etätöiden todellisuus (yksintyöskentely, yhteydenpito) - Työnantajien on tärkeää kehittää tapoja kannustaa etätyöntekijöitä pyytämään apua tarvittaessa 	Työntekijöiden kouluttaminen, neuvonta ja ohjaus
<ul style="list-style-type: none"> - Etätöyökkien ja parhaiden käytäntöjen jakaminen yhteisesti, esimerkiksi menestystarinoiden jakaminen intranetissä - Yhtenäisyyden tunne tukee työssä jaksamista 	Vertaistuki

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Virtuaalinen lounas, virtuaalinen kahvitauko, online-liikunta 	<p style="text-align: center;">Yhteinen tekeminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Johtaja soitti jokaiselle koronavirus-testistä positiivisen tuloksen saaneelle työntekijälle ja kysyi kuulumiset - Johtaja toimitti työntekijöille lounasruoan ja henkilökohtaisen viestin ilahduttaakseen heitä - Johdon järjestämät ”tietoiskut” hyvistä etätyökäytännöistä - Esimerkin näyttäminen - Työmäärän ja työhyvinvoinnin säännöllinen seuranta - Keskusteltu työntekijöiden kanssa muustakin kuin työtehtävien sisällöstä, esimerkiksi ylitöistä, työn ja vapaa-ajan rajaamisesta. - Palautteen antaminen - Uramahdollisuuksien ja urakehityksen tarjoaminen ja mahdollistaminen - Esimiehen kanssa sovittu käytäntö, kuinka työntekijä toteuttaa monipaikkaista työtä: odotettu työaika, tehtävät jne. - Esimies tuli käymään kotona, koska hän oli kiinnostunut mitä työntekijälle kuuluu 	<p style="text-align: center;">Esimiehen ja johdon toiminta</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Liiallinen työmäärä kuormittavaa - Ei ehdi lopettamaan työntekoa ajoissa 	<p style="text-align: center;">Resurssit</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sellaisten työntekijöiden rekrytointi, jotka soveltuvat etätööhön 	<p style="text-align: center;">Rekrytointi</p>

Viimeiseksi kirjoittaja toteutti aineiston abstrahoinnin, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennaisin tieto, ja tämän perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. Abstrahointi toteutetaan yhdistelemällä luokituksia niin pitkään, kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista, ja saadaan lopulta vastaus tutkimuskysymykseen. Hämäläinen (1987) on kuvannut abstrahointia prosessiksi, jossa yläkäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta. Tämän pro gradu -tutkielman aineiston abstrahointi on esitetty taulukossa 4. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 111-112)

Taulukko 4. Aineiston abstrahointi.

Alaluokka	Päälukokka
<ul style="list-style-type: none"> - Monipaikkaisen työn mahdollistaminen - Luottamus - Etätöön toteuttamisen tavat - Vanhojen käytäntöjen ja ajatusmallien muuttaminen 	Organisaatiokulttuuri ja etätöpolitiikka
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteydenpito - Tietoisuus 	Viestintä
<ul style="list-style-type: none"> - Tietotekniikka - Ergonomia 	Työvälineet
<ul style="list-style-type: none"> - Vertaistuki - Yhteinen tekeminen 	Yhteisöllisyys
<ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten ja johdon toiminta - Resurssit - Rekrytointi 	Esimiestyö ja johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten koulutukset - Työntekijöiden kouluttaminen, neuvonta ja ohjaus 	Osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Henkinen tukeminen - Rahallinen tukeminen 	Sosiaalinen tuki

5 Tulokset

5.1 Organisaatiokulttuuri ja etätyöpolitiikka

Aineiston perusteella on havaittavissa, että joustavat työaikajärjestelyt sekä työntekijöiden mahdollisuus työn ja yksityiselämän tasapainottamiseen ovat jo itsessään työhyvinvointia lisäävä tekijä: se osoittaa työntekijöille, että heistä välitetään (Onken-Menke & muut, 2018). Sullin & muiden (2020) mukaan 10 prosenttia heidän tutkimukseensa osallistuneista oli sitä mieltä, että paras tapa auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työtä ja yksityiselämää, on antaa työntekijöille mahdollisuus muuttaa työrytmiä ja -aikatauluja henkilökohtaisten velvoitteiden niin vaatiessa. Toisaalta on tärkeää ottaa myös huomioon, että etätyöskentelyn tulisi olla vapaaehtoista, sillä Belangérin (1999) mukaan pakottaminen etätyöhön voi aiheuttaa tyytymättömyyttä (Rupietta & Beckmann, 2018). Charalampousin & muiden (2019), Choin (2018) sekä Onken-Menken & muiden (2018) tutkimuksista kävi ilmi, että työn ja yksityiselämän tasapainottamisen mahdollistamisella oli yhteys työhyvinvointiin. Tähän tasapainottamisen mahdollisuuden vaikuttaa ennen kaikkea *organisaatiokulttuuri* sekä organisaatioiden *etätyöpolitiikka*. Weidemanin & Hofmeyerin (2020) tutkimuksen mukaan joustavien työaikajärjestelyjen mahdollistaminen työntekijöille välitti viestin luottamuksesta, mikä puolestaan vaikutti työntekijöiden moraaliiin ja tätä kautta työhyvinvointiin. Organisaatioiden luottamuksen merkitys työntekijöitä kohtaan korostui myös etenkin Bentleyyn & muiden (2016), Charalampousin & muiden (2019), Choin (2018), Grantin & muiden (2013), Nakrošienèn & muiden (2019) sekä Allenin & muiden (2015) tutkimuksissa: Allenin & muiden (2015) mukaan jotkut organisaatiot olivat haluttomia sallimaan monipaikkaisen työskentelyn, koska he eivät olleet varmoja työntekijöidensä työn tekemisen määrästä, kun eivät nähneet heitä jatkuvasti. Hagerin (2018) mukaan sosiaalisten yhteyksien ja tiedon puute vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Luottamuksen lisäämiseksi organisaatioiden olisikin tärkeää pyrkiä lisäämään työntekijöiden, työtovereiden sekä esimiesten välisiä sosiaalisia verkostoja (Charalampous & muut, 2019).

Weidemenin & Hofmeyerin (2020) tutkimuksesta kävi ilmi, että joissakin organisaatioissa esimerkiksi asiakaspalvelutyötä tehneet työntekijät eivät saaneet samanlaista mahdollisuutta etätyöhön kuin muut työntekijät, ja he eivät ymmärtäneet syytä tälle linjaukselle. Tämä kertoo siitä, ettei organisaation johto ollut mahdollisesti tietoinen organisaation etätyöpolitiikasta: tutkimuksessa todettiin, että johtajien on ehdottoman tärkeää olla tietoisia organisaation tavoista toteuttaa monipaikkaista työtä, ja ennen kaikkea ymmärtää, minkä vuoksi kyseistä etätyöpolitiikkaa organisaatiossa toteutetaan. Tällöin organisaatioiden on mahdollista edistää sellaista organisaatiokulttuuria, joka edesauttaa hyväksymään kyseisen etätyöpolitiikan. Organisaation etätyöpolitiikkaa ja sen toteuttamista kannattaa kuitenkin Onken-Menken & muiden (2018) mukaan pohtia: mikäli etätyön tekemistä rajoitetaan esimerkiksi siten, että etänä on mahdollista työskennellä vain silloin tällöin, on mahdollista, että etätyön haitalliset vaikutukset, kuten eristyneisyyden tunne ja työaikojen hämärtyminen, näyttäytyvät tällöin lievempinä. Mikäli etätyöpolitiikkaa ei ole olleenkaan tai siitä ei olla tietoisia, aiheuttaa tämä epäjohton mukaisuutta sekä epäoikeudenmukaisuuden tunteita työntekijöiden keskuudessa. Myös Sullin & muiden (2020) tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät arvostivat johtajia, jotka selittivät päätöksensä, sekä selvensivät valintojensa taustatekijöitä.

5.2 Viestintä

Vaihtoehtoisesti toinen syy työntekijöiden ymmärryksen puutteelle voi johtua epäoivastuneesta *viestinnästä*: esimerkiksi Bentleyyn & muiden (2016) tutkimuksesta kävi ilmi, että viestintä onkin yksi kriittisimmistä etätyön menestystekijöistä. Grant & muut (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että ylitöiden tekeminen ja työajan venyminen aiheuttivat joillekin monipaikkaisesti työskenteleville työntekijöille haasteita, ja tutkimuksen perusteella työnantajat voisivat tukea tässä ennen kaikkea asettamalla selkeät tavoitteet ja odotukset esimerkiksi työmäärän suhteen. Myös Popovicin & Popovicin (2020) sekä Tustinin (2014) mukaan työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä tukee selkeiden odotusten asettaminen, ja tässä yhteydessä viestintä ja tietoisuuden lisääminen näyttelevätkin suurta roolia. Sullin & muiden (2020) tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät toivoivat lisätietoa odotettujen työaikojen lisäksi myös esimerkiksi sairastami-

seen ja vapaa-aikaan liittyen. Viestinnällä on merkitystä myös päinvastaiseen suuntaan, sillä myös esimiesten tulee olla tietoisia työntekijöiden henkilökohtaisista työolosuhteista, ja esimerkiksi säännöllinen työmäärän, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn seuraaminen työnantajataholta on tarpeellista (Weideman & Hofmeyer, 2020; Choi, 2018; Grant & muut, 2013). Tässä voidaan käyttää apuna muun muassa erilaisia etätyöntekijöille suunnattuja verkkokyselyjä (Wang & muut, 2020). Sullin & muiden (2020) tutkimuksessa kaiken kaikkiaan 47 prosenttia vastaajista koki tehokkaan viestinnän etätyössä tärkeänä, ja 10 prosenttia vastaajista koki viestinnän kaikkein hyödyllisimpänä organisaation tukikeinona etätyössä. Myös palautteen saaminen etätyössä koetaan tärkeänä asiana (Bentley & muut, 2016).

Hyvä ja toimiva viestintä on ennen kaikkea läpinäkyvää, johdonmukaista, säännöllistä sekä molemminpuolista vuoropuhelua (Sull & muut, 2020). Lisäksi on tärkeää, että viestintä tavoittaa vaivattomasti mahdollisimman monet työntekijät. Myös viestintätavalla on merkitystä: sekä Sullin & muiden (2020) että Hagerin (2018) tutkimuksista kävi ilmi, ettei sähköpostin koettu olevan erityisen merkityksellinen tai tehokas viestintäväline. Sähköpostin määrä ei myöskään vaikuttanut työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin (Hager, 2018). Sähköpostia paremmaksi viestintätavaksi koettiin Sullin & muiden (2020) tutkimuksen mukaan esimerkiksi videopäivitykset, verkkoseminaarit tai Question & Answer -tyyliset virtuaaliset työtilat, joissa työntekijät saivat esittää kysymyksiä. Myös organisaation johdon tekemiä säännöllisiä päivityksiä ja tilannekatsauksia arvostettiin.

Yllä on kuvattu johdon ja monipaikkaisesti työskentelevien työntekijöiden välisen viestinnän merkitystä, mutta yhtä tärkeää on myös työntekijöiden ja heidän kollegoidensa välinen viestintä sekä yhteydenpito. Työnantajan tehtävänä onkin tukea ja rohkaista tässä (Charalampous & muut, 2019). Ennen kaikkea spontaanisti tapahtuvalla viestinnällä tiimin jäsenet voivat rakentaa ja ylläpitää hyviä, keskinäisiä suhteitaan sekä luoda yhteisen identiteetin ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hager, 2018). Hagerin (2018) tutkimuksessa on mainittu, että työntekijöiden tyytyväisyys epävirallista viestin-

tää kohtaan vaikuttaa myös työtovereihin suhtautumiseen, ja on havaittu, että hyvät suhteet kollegoihin kasvattavat työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon samaistumista.

5.3 Työvälineet

Jotta organisaatioiden on mahdollista ylläpitää ja toteuttaa esimerkiksi toimivaa viestintää, on *työvälineiden* oltava asianmukaisia ja toimivia. Toimivan ja välttämättömän tietotekniikan lisäksi jotkut yritykset ovat esimerkiksi kustantaneet työntekijöidensä älypuhelimet sekä internetyhteyden, jotta työskentely olisi mahdollisimman vaivatonta (Raghuram, 2014). Allenin & muiden (2015) ja Raghuramin (2014) mukaan teknologia onkin suuressa roolissa etätöön onnistuneessa toteuttamisessa sekä sen tukemisessa: etenkin sellaiset viestintävälineet, jotka pystyvät jäljittelemään kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä ylläpitämään sosiaalisia kontakteja, ovat etätöön kannalta tärkeitä. Viestinnässä on käytetty jo pidempään paljon sähköpostia, mutta tämän välityksellä ei kuitenkaan ole mahdollista viestiä elein ja ilmein. Tätä toimivampia työkaluja ovatkin erilaiset videosovellukset, kuten esimerkiksi Skype, mutta tämänkään välityksellä suoran katsekontaktin ottaminen ei onnistu, koska tietokoneen näytön ja kameran katsominen samanaikaisesti on mahdotonta, ja tämä saattaa puolestaan tehdä vuorovaikutuksesta luonnottoman oloista. Wang & muut (2020) antavatkin suosituksen, että organisaatiot investoisivat ja kannustaisivat henkilöstöään esimerkiksi puhelinkokosten järjestämiseen, sillä ne jäljittelevät parhaiten kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Myös erilaiset pikaviestimet soveltuvat sosiaalisen tuen antamiseen ja kontaktien ylläpitoon etätöössä (Golden & Gajendran, 2019). Allenin & muiden (2015) sekä Craftin (2020) mukaan epävirallisempaa ja rennompaa vuorovaikutusta on mahdollista edistää Google Hangouts:n, Zoom:n ja WebEx:n kaltaisilla sovelluksilla: Craftin (2020) esimerkissä eräässä organisaatiossa järjestettiin joka työpäivä vapaaehtoinen osastokokous, jossa keskusteltiin muistakin kuin työasioista. Zoom-sovellus soveltui käyttäjien mukaan tämän kaltaiseen epäviralliseen tapaamiseen parhaiten. Tulevaisuudessa esimerkiksi virtuaalitodellisuus sekä holografiateknologiat voivat luoda kokonaan uudenlaisen työympäristön etätööhön (Allen & muut, 2015). Bentleyyn & muiden (2016) sekä Raghura-

min (2014) tutkimuksen mukaan etätyössä tulee ottaa huomioon myös organisaation mahdollistama teknologiatuki esimerkiksi ongelmatilanteiden varalle.

Vaikka teknologia mahdollistaa osaltaan sujuvan työnteon ja lisää tätä kautta hyvinvointia, Charalampousin & muiden (2019) mukaan ergonomisesti suunniteltu työympäristöt sekä ohjeet turvalliseen työskentelyyn ovat välttämättömiä fyysisen rasituksen ja kuormituksen välttämiseksi. Sen sijaan Hagerin (2018) tutkimuksen mukaan toimivaa työympäristöäkin tärkeämpää on yhteisöllisyyden tunne, jotta työntekijät pystyisivät säilyttämään terveytensä erilaisten kriisien, haasteiden ja epäsuotuisten olosuhteiden kohdatessa.

5.4 Yhteisöllisyys

Sosiaalisen eristyneisyyden tunne ei ole uusi ilmiö monipaikkaisesti työskentelevien työntekijöiden keskuudessa, mutta koronaviruspandemian puhkeamisen myötä se on ollut viime aikoina enemmän esillä. Sullin & muiden (2020) tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä jopa 60 prosenttia ilmoitti kokeneensa eristyneisyyden tunnetta etätyössä jo ennen COVID-19 -pandemiaa. Kokemukset eristyneisyydestä voivat laskea työhyvinvointia sekä suorituskykyä (Charalampous & muut, 2019). Sen sijaan eristyneisyyden tunnetta helpottavat etätyössä tapahtuvat sosiaaliset kontaktit sekä *yhteisöllisyys* ja vertaistuki. Sullin & muiden (2020) tutkimuksen perusteella esimerkiksi organisaatiossa yhteisesti jaetut vinkit liittyen etätyön käytäntöihin ja työssä jaksamiseen koettiin hyvänä asiana. Tutkimuksessa on mainittu esimerkkeinä, että yhdessä yrityksessä johtajat sekä hallituksen jäsenet järjestivät kahdesti viikossa tietoisukuja, jossa he kertoivat konkreettisia esimerkkejä siitä, mikä toimi ja mikä puolestaan ei toiminut etätyöskentelyn aikana, ja toisessa organisaatiossa sen sijaan kerättiin ja välitettiin etätyöntekijöiden menestystarinoita sisäiseen intranettiin. Lisäksi kaikenlainen virtuaalinen sosiaalinen toiminta, kuten esimerkiksi yhteinen lounas, kahvitauko tai online-liikunta mainittiin Sullin & muiden (2020) tutkimuksessa sellaisina keinoina, joiden avulla työnantajat voivat helpottaa työntekijöiden kokemaa sosiaalisen eristyneisyyden tunnetta. Jo pelkästään työtovereiden näkeminen sisään kirjautuneena erilaisissa järjestelmissä viestii

Raghuramin (2014) mukaan muiden läsnäolosta. Toisaalta Hager (2018) viittaa tutkimuksessaan Konradtiin & muihin (2000), joiden mukaan säännöllinen kanssakäyminen muiden kanssa on välttämätöntä etätyöntekijöiden sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Vaikka Sullin & muiden (2020) mukaan yhteinen toiminta verkossa on hyvä tapa helpottaa eristyneisyyden tunnetta, niin se ei kuitenkaan voi korvata hyvää esimiestyötä ja johtajuutta, jotka niin ikään ovat tärkeässä osassa etätyöntekijän työhyvinvoinnin tukemisessa. Toisaalta Charalampousin & muiden (2019) tutkimuksen perusteella hyvällä esimiestuella on vaikutuksia työntekijöiden eristyneisyyden tunteen vähenemiseen.

5.5 Esimiestyö ja johtaminen

Popovicin & Popovicin (2020) mukaan *esimiestyö* on yksi suurimmista tekijöistä, jolla on vaikutusta monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän työhyvinvointiin. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa muun muassa esimerkin näyttäjinä, säännöllisinä yhteydenpitäjinä, työnteon ja työolojen seuraajina, epäkohtiin puuttujina sekä uusien käytäntöjen mahdollistajina (Popovici & Popovici, 2020). Bentleyyn & muiden (2016) tutkimuksessa todettiin, että esimiehen tuki tutkitusti vähentää stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Tätä pro gradu -tutkielmaa varten tarkastelluissa artikkeleissa esimiehen tuki ilmeni hyvin erilaisin tavoin: esimerkiksi Sullin & muiden (2020) tutkimukseen osallistuneet arvostivat etenkin emotionaalista tukea johtajien taholta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että erään organisaation toimitusjohtaja oli soittanut henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle, jotka oltiin todettu koronaposiivisiksi, ja toinen johtaja puolestaan oli toimittanut kaikille organisaation työntekijöille kotiin gourmet-lounaan henkilökohtaisen viestin kera. Collinsin & muiden (2015) tutkimuksessa sen sijaan mainittiin esimerkki, jossa esimies oli tullut käymään etätyöntekijän kotona ja todennut: ”minua ei kiinnosta työsi, vaan se, mitä sinulle kuuluu”. Myös sitä arvostettiin, että johtaja tai esimies viesti olevansa läsnä esimerkiksi olemalla sisään kirjautuneena erilaisissa järjestelmissä. Grant & muut (2013), Hager (2018) sekä Rupietta & Beckmann (2018) sen sijaan korostivat johtajien ja esimiesten henkilökohtaista kommunikaatiota työntekijöidensä kesken: kontaktit voivat olla myös ennalta sovittuja ja suunniteltuja, eikä ole merkitystä, tapahtuuko kon-

takti kasvotusten vai virtuaalisesti. Grant & muut (2013) painottivat, että on tärkeää käydä keskustelua myös esimerkiksi ylittöistä, työn ja vapaa-ajan rajaamisesta sekä stressin tuntemuksista.

Esimiesten tuki on tärkeää myös etätöiden työjärjestelyjen hallinnoinnissa (Allen & muut, 2015). Tutkimusten mukaan etätöntekijät tekevät pidempiä työpäiviä kuin toimistolla työskentelevät työntekijät (Sull & muut, 2020). Tämä voi johtua ylempänä mainitusta viestinnän puutteellisuudesta tai siitä, ettei työntekijä osaa lopettaa työntekoa tarpeeksi ajoissa, mutta syynä voivat olla myös riittämättömät työresurssit, jotka ovat kuitenkin Bentleyyn & muiden (2016) mukaan yksi etätöiden tunnetuista tukitekijöistä. Henkilöstöresurssien lisäksi muita etätöissä tarvittavia resursseja ovat tietotekniikkatuki, oikea-aikainen tieto, asianmukaiset työskentelyvälineet sekä päätöksentekovaltuudet (Chong & muut, 2020).

Riittävän resursoinnin lisäksi johdon on tärkeää kiinnittää huomiota myös rekrytointiin. Allenin & muiden (2015) mukaan sellaiset työntekijät, jotka ovat järjestelmällisiä ja itseohjautuvia, ovat raportoineet suuremmasta työtyytyväisyydestä etätöissä kuin sellaiset työntekijät, jotka eivät puolestaan ole niin järjestelmällisiä tai itseohjautuvia. Lisäksi on mahdollista, että etätö sopii paremmin sellaisille työntekijöille, joille organisaatio on tuttu, ja jotka ovat jo vakiintuneet urallaan (Raghuram, 2014). Hagerin (2018) mukaan etätöihin liittyvät riskit ovat loppujen lopuksi riippuvaisia etätöntekijöiden valinnasta: kyse ei useinkaan ole siitä, että kuka työntekijä olisi valmis työskentelemään etänä, koska etätö saattaa tuntua monesta työntekijästä ajatuksena houkuttelevalta – kyse on ennemminkin siitä, että kuka työntekijä on ominaisuuksiltaan kykeneväinen tämän tyyppisen työskentelyyn. Tustin (2014) antaakin tutkimuksensa perusteella suosituksen, että etätöitä toteuttaisivat vain sellaiset organisaation työntekijät, joille etätö soveltuu. Etätöihin soveltuvan henkilöstön valinta onkin avain hyvinvoivaan ja terveeseen henkilöstöön, koska se saattaa aiheuttaa osalle työntekijöistä enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia. Onkin tärkeää, että ennen työn aloittamista työnt-

kijät ovat tietoisia esimerkiksi etätöiden aiheuttamasta eristyneisyydestä (Charalampous & muut, 2019).

5.6 Osaaminen

Tietoisuuden lisäämiseen vaikuttaa myös oppiminen ja *osaaminen*. Työhön perehdyttäminen on tärkeää, ja etenkin uudet etätönteekijät tulisi esitellä niille henkilöille ja sidosryhmille, jotka ovat heidän työnsä tekemisen kannalta oleellisia (Raghuram, 2014). Lisäksi myöhempien ongelmien välttämiseksi työnantajien tulisi ylläpitää ja kehittää kulttuuria, jossa kannustetaan etätönteekijöitä pyytämään apua tarvittaessa (Golden & Schoenleber, 2014). Allenin & muiden (2015) mukaan työnantajan järjestämien etäkoulutusten määrä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen, ja Sullin & muiden (2020) mukaan lähes 10 prosenttia heidän tutkimukseensa osallistuneista koki etäopiskelumahdollisuuden hyvänä tapana kasvattaa osaamistaan omassa työssään. Charalampousin & muiden (2019) tutkimuksen perusteella etätönteekijät sen sijaan kokivat niin sanotun epävirallisen oppimisen hyvänä keinona kehittää työhön liittyviä taitoja sekä jakaa yhteisesti tietoa. Äkillinen siirtyminen etätööhön on tarjonnut organisaatioille mahdollisuuden kehittää henkilöstönsä osaamista ja oppimista erilaisten virtuaalisten koulutusten avulla, ja moni organisaatio onkin tätä hyödyntänyt koronaviruskaraanteen aikana. Raghuram (2014) sen sijaan mainitsee artikkelissaan, että esimerkiksi Yhdysvalloissa jotkut organisaatiot ovat jo ennen varsinaisen etätöiden alkamista kouluttaneet ja valmentaneet henkilöstöään etätöiden toteuttamiseen. Grant & muut (2013) kuvaavat tutkimuksessaan, että ennen kaikkea esimiesten kouluttaminen on yksi etätöiden onnistumisen edellytyksistä: muun muassa Sullin & muiden (2020) tutkimuksessa kuvattiin hyvänä tapana kouluttaa esimiehiä ja johtajia keskustelemaan etenkin mielen-terveyteen ja stressiin liittyvistä asioista omien tiimi laistensa kanssa.

Etätö ja monipaikkainen työ voivat myös aiheuttaa huolen työntekijöille heidän urakehityksestään. Bentley'n & muiden (2016) sekä Choin (2018) mukaan työpaikan ulkopuolella vietetty aika voi saada aikaan käsityksen, että uramahdollisuudet olisivat etätöitä tekeväälle työntekijälle huonommat, tai ettei organisaatio halua panostaa etätönteeki-

jöiden koulutukseen tai kehittämiseen, vaikka Wang & muut (2020) toteavatkin, että etätyöntekijällä on yhtäläiset oikeudet kouluttautumiseen ja uralla etenemiseen kuin toimistolla työskentelevillä työntekijöillä. Tämän vuoksi tietojen tarjoaminen henkilöstön uramahdollisuuksista ja kehittämisestä ovat tärkeitä (Charalampous & muut, 2019). Myös hyvällä esimiestuella on havaittu olevan myönteinen yhteys etätyöntekijöiden kokemukseen urakehityksen mahdollisuuksista (Nakrošienė & muut, 2019).

5.7 Sosiaalinen tuki

Organisaation tarjoama sosiaalinen tuki lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää psykologista räsitusta sekä sosiaalista eristyneisyyttä (Bentley & muut, 2016). Sosiaalisen tuen tarjoaminen saatetaan kuitenkin laiminlyödä herkästi etenkin etätyössä, ja tämä voi osaltaan aiheuttaa esimerkiksi uupumusta (Charalampous & muut, 2019). Sosiaalinen tuki ja sen myönteinen vaikutus hyvinvointiin eivät rajoitu ainoastaan työelämään, vaan se liittyy yleisesti ihmisiin sekä heidän ihmissuhteisiinsa. Hagerin (2018) mukaan sosiaalinen tuki on määritelty sanalliseksi ja sanattomaksi viestinnäksi sen tarjoajien ja vastaanottajien välillä, ja sen on todettu vähentävän epävarmuuden tunnetta, vahvistavan itsetuntoa, kannustavan ponnisteluihin sekä poistavan tai lievittävän stressitekijöitä sekä räsitusta. Collins & muut (2016) viittaavat artikkelissaan Siasiin (2009), jonka mukaan sosiaalinen tuki voi olla *emotionaalista*, jolloin joku antaa myötätuntoa, kuuntelee ja lohduttaa; *informatiivista*, jolloin joku antaa neuvoja ja tietoa, tai *instrumentaalista*, jolloin työntekijä saa konkreettista apua työn suorittamiseen. Lukuisten aiempien tutkimusten mukaan on havaittu, että sosiaalisella tuella ja terveydellä on keskenään myönteinen yhteys, ja se on välttämätöntä ihmisten henkisen hyvinvoinnin kannalta (Hager, 2018).

Goldenin & Gajendranin (2019) mukaan organisaatioiden tarjoaman sosiaalisen tuen määrä näyttöytyy mahdollisuutena saada neuvoja ja apua esimiehiltä sekä työtovereilta, ja tämä auttaa puolestaan vähentämään työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja stressiä. Sosiaalisen tuen tarve on Bentleyyn & muiden (2019) mukaan riippuvaista etätöön määrästä: mitä enemmän työntekijä etätöitä tekee, sitä enemmän hän sosiaalista

tukea tarvitsee. Sosiaalista tukea on mahdollista tarjota paitsi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, niin myös erilaisten tieto- ja viestintäteknikoiden, kuten puhelin-, video- ja pikaviestisovellusten kautta (Golden & Gajendran, 2019). Sosiaalista tukea on sekin, ettei etänä työskenteleviä työntekijöitä unohdeta eikä heihin suhtauduta niin sanotusti näkymättöminä työntekijöinä, vaan heiltä kysytään kuulumisia ja heihin ollaan säännöllisesti yhteydessä (Charalampous & muut, 2019). Sullin & muiden (2020) tutkimuksessa kuvattiin, että joissain organisaatioissa sosiaalista tukea oltiin tarjottu muun muassa perustamalla mielenterveyttä käsitteleviä keskustelupalstoja tai käynnistämällä puhe- ja neuvontapalveluita, ja työntekijät kokivatkin tutkimuksen perusteella tämän tyyppisen stressiä helpottavan sekä henkistä hyvinvointia ylläpitävän toiminnan hyödyllisenä.

Hagerin (2018) mukaan sosiaalista tukea on mahdollista tarjota myös sanattoman viestinnän keinoin, ja Sull & muut (2020) ovatkin tutkimuksessaan listanneet muutamia esimerkkejä, kuinka organisaatiot ovat tätä toteuttaneet. 15 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kertoi, että he kokivat organisaationsa kustantamat koronavirustestit, kasvomaskit sekä influenssarokotukset positiivisina asioina, koska tämä osoitti, että yritys oli halukas tukemaan myös työntekijöiden fyysistä terveyttä. Erään toisen organisaation johtajat olivat sen sijaan perustaneet rahastoja avun tarpeessa oleville työntekijöilleen. Kuitenkin aineiston perusteella kävi ilmi, että osallistujat kokivat henkisen hyvinvoinnin tukemisen sekä sosiaalisen eristyneisyyden ehkäisemisen tärkeämmiksi asioiksi. Tämän pro gradu -tutkielman keskeisimmät tulokset ja vastaus tutkimuskysymykseen on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvointia tukeva työnantajan toiminta
Organisaatiokulttuuri ja etätyöpolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistetaan monipaikkainen työskentely halukkaille - Etätyön vapaaehtoisuus - Ylläpidetään luottamusta - Pyritään lisäämään sosiaalisia verkostoja

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvointia tukeva työnantajan toiminta
	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajat ja esimiehet tietoisia etätyöpolitiikasta: miten ja miksi toteutetaan - Perustellaan valintoja ja päätöksiä - Selkeät etätyön tekemisen käytännöt, mahdolliset rajoitukset
<p>Viestintä</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asetetaan selkeät odotukset ja tavoitteet esimerkiksi työmäärän suhteen, ja tuodaan tämä ilmi - Esimiesten oltava tietoisia työntekijöiden työolosuhteista, työmäärästä ja hyvinvoinnista; apuna esimerkiksi verkkokyselyt - Viestintä on läpinäkyvää, johdonmukaista, säännöllistä, helposti saatavilla olevaa ja molemminpuolista - Sähköposteja toimivampia viestintäkeinoja ovat esimerkiksi videopäivitykset, verkoseminaarit, Q&A-tyyliset työtilat sekä organisaation johdon tekemät säännölliset päivitykset - Tuetaan ja rohkaistaan työntekijöitä ja heidän kollegoitaan keskinäiseen, spontaaniin viestintään
<p>Työvälineet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjotaan työntekijöille etätyötä helpottavaa tekniikkaa (esimerkiksi älypuhelimet, internetyhteydet) - Suositaan erilaisia videosovelluksia yhteydenpidossa, jotta voidaan viestiä elein ja ilmein - Kannustetaan henkilöstöä käyttämään kokouksissa sellaista tekniikkaa, joka jäljittelee parhaiten luonnollista vuorovaikutusta - Myös pikaviestimet soveltuvat yhteydenpitoon - Sähköpostia ei koeta toimivana työkaluna säännöllisessä yhteydenpidossa - Esimerkiksi Google Hangouts, WebEx, Zoom epävirallisempaan yhteydenpitoon - Organisaation tarjoama teknologiatuki - Ergonomisesti suunniteltu työympäristö ja ohjeet turvalliseen työskentelyyn vält-

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvointia tukeva työnantajan toiminta
	tämättömiä
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Tuetaan yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista - Jaetaan yhteisesti vinkkejä ja neuvoja etätööhön sekä työssä jaksamiseen liittyen - Monenlainen virtuaalisesti tapahtuva yhteinen toiminta, esimerkiksi virtuaalikaavit ja -lounaat, online-liikuntatunnit
Esimiestyö ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Näytetään esimerkkiä - Pidetään säännöllisesti yhteyttä - Ollaan ”saatavilla” - Seurataan työoloja ja puututaan epäkohtiin - Emotionaalinen tuki - Keskustelut muistakin kuin työasioista - Riittävä resursointi (henkilöstö, työvälineet, tietotekniikkatuki, ajankohtainen tieto, päätöksentekovaltuudet) - Rekrytoidaan sellaisia työntekijöitä, jotka soveltuvat etätööhön - Kerrotaan etukäteen etätöön mahdollisista riskeistä
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytetään työhön; etenkin uusien työntekijöiden perehdytys ja esittely sidosryhmille tärkeää - Kehitetään ja ylläpidetään kulttuuria, jossa kannustetaan etätyöntekijöitä pyytämään apua tarvittaessa - Etäkoulutukset vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen - Etäopiskelu kasvattaa työntekijöiden osaamista - Myös esimiesten kouluttaminen tärkeää - Henkilöstön kouluttaminen ja opastaminen etätööhön - Annetaan tietoja ja mahdollistetaan etätyöntekijöiden urakehitys sekä oppiminen

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Työhyvinvointia tukeva työnantajan toiminta
Sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none">- Tarjotaan neuvoja- Tarjotaan konkreettista apua työn suoritamiseen- Lohdutetaan, kuunnellaan, ollaan myötätuntoisia- Mitä enemmän työntekijä tekee etätöitä, sitä enemmän sosiaalista tukea hän tarvitsee- Sosiaalista tukea voidaan tarjota myös virtuaalisin apuvälinein- Säännöllinen yhteydenpito, kuulumisten kysyminen- Tarjotaan stressiä helpottavaa ja jaksamista ylläpitävää toimintaa- Tuetaan fyysisen terveyden ylläpitämisessä

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella keinoja, joiden avulla työnantajan on mahdollista tukea ja ylläpitää monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, ja tutkimusaineistoksi valikoitui 20 kansainvälistä artikkelia. Aineiston perusteella työhyvinvointiin vaikuttaa työnantajan toiminta seitsemällä eri osa-alueella, jotka ovat: *organisaatiokulttuuri ja etätyöpolitiikka, viestintä, työvälineet, yhteisöllisyys, esimiestyö ja johtaminen, osaaminen sekä sosiaalinen tuki*. Vaikka kirjoittaja on jaotellut kyseiset osa-alueet omiksi luokikseen, niin aineiston perusteella on kuitenkin havaittavissa, että asiat ovat yhteydessä toinen toisiinsa ja ne kulkevat käsi kädessä: esimerkiksi onnistuneen viestinnän toteutumiseen vaikuttavat organisaation käytössä olevat työkalut ja organisaation etätyöpolitiikan mukaiseen työn toteuttamiseen vaikuttaa puolestaan viestintä. Myös muut työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet ovat edellä kuvatulla tavalla yhteydessä toinen toisiinsa, ja tästä onkin pääteltävissä, että etätyön sekä monipaikkaisen työn onnistunut toteuttaminen organisaatiossa on kaikista yllä mainituista osatekijöistä riippuvaista.

Kuten hallintotieteissä ja johtamisessa yleensäkin, tämänkään pro gradu -tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista antaa yksiselitteisiä ohjeita esimiehelle tai johtajille, kuinka heidän tulisi toimia, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman hyvinvoivia monipaikkaista työmuotoa toteuttaessaan. Tämän tutkielman perusteella on havaittavissa, että esimerkiksi sosiaalinen tuki on tärkeää, mutta millä tavoin sitä missäkin organisaatiossa tarjotaan, on täysin riippuvaista organisaatiosta itsestään. Työntekijät ja työnantajat ovat erilaisia, ja se mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä ole toimiva tapa toisessa. Tästä syystä selkeitä, yksityiskohtaisia keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi ei ole tämän tutkielman aineiston avulla saatavissa, eikä tämä luultavasti ole tarkoituksenmukaistakaan, vaan tärkeämpää on, että työnantajat pyrkisivät pikemminkin soveltamaan erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja organisaation työtekijäprofiili sekä ideologia huomioiden.

Kirjoittajasta oli hieman yllättävää, että tuloksissa korostuivat enemmän niin sanotut psykologiset tukikeinot, kuten muun muassa sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys. Kirjoittajan omana ennakkokäsityksenä oli, että ergonomia-asiat, kuten sähköisten työpöytien tai kotijumppaohjeiden tarjoaminen työntekijöille nousisivat korostetusti esiin tuloksissa, mutta näistä asioista olikin vain lyhyt maininta ainoastaan kahdessa artikkelissa. On kuitenkin mahdotonta sanoa, että mikä tuloksissa listatuista tukikeinoista olisi kaikkein tärkein, koska ne linkittyvät toinen toisiinsa, ja tukevat kaikki yhdessä monipaikkaisesti työskentelevän työntekijän työhyvinvointia.

Lisäksi tämän pro gradu -tutkielman teoriaosassa tarkasteltiin monipaikkaista työtä ilmiönä ja sitä, miten niin sanotusta perinteisestä etätyön tekemisestä on siirrytty nykyiseen monipaikkaisen työn malliin. Tarkasteltujen raporttien ja kirjallisuuden perusteella tähän on vaikuttanut eniten teknologian kehitys ja digitaalisten työkalujen käytämisen mahdollisuus: vuonna 2003 tietokone oli 57 prosentilla suomalaisista kotitalouksista, ja vuonna 2011 jo 85 prosenttia suomalaisista kotitalouksista omisti tietokoneen. 2010-luvulla älypuhelimet, kannettavat tietokoneet ja tablettitietokoneet yleistyivät, sekä näiden myötä lisääntyivät myös langattomien internetyhteyksien käyttö sekä saatavuus. Lisäksi yhteydenpito esimieheen, kollegoihin ja asiakkaisiin onnistui yhä helpommin erilaisten pikaviestimien sekä sähköpostin avulla. Tämä kaikki on vaikuttanut siihen, ettei työ ole nykypäivänä enää niin aikaan tai paikkaan sidottua.

Myös asenteet ovat vaikuttaneet monipaikkaisen työmuodon kehittymiseen. 2000-luvun alkupuolella monet työntekijät kokivat, etteivät halunneet sekoittaa työtä ja vapaa-aikaa. Haluttomuuteen tehdä monipaikkaista työtä vaikuttivat myös esimerkiksi hitaat tietoliikenneyhteydet ja työvälineiden puute. Nykyään tietoliikenneyhteydet ovat kehittyneet ja toisaalta myös asenteet ovat muuttuneet niin työntekijöiden kuin työnantajien osalta: moni työntekijä pitää työn ja perhe-elämän yhdistämistä tärkeänä asiana, ja myös työnantajat ovat havainneet, että yksilölliset ratkaisut työajoissa, työtehtävissä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa ovat tärkeitä kilpailuvaltteja

osaavan työvoiman hankinnassa. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat muuttuneet entistä vaativimmiksi, ja vaikuttaneet monipaikkaisen työn lisääntymiseen.

Vaikka asenteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi monipaikkaista työtä kohtaan, niin tehtävää vielä on: tekniset valmiudet etätöihin ovat olemassa, mutta organisatoriset valmiudet ovat sen sijaan heikommat, ja etätöiden johtamisosaamista tulisi kehittää. Kuitenkin koronapandemian myötä räjähdysmäisesti lisääntynyt monipaikkaisen työn tekeminen on osoittanut sen, että monipaikkaisen työn tekeminen onnistuu, ja samaten yhteydenpito sekä yhteistyö kollegoiden sekä muiden sidosryhmien kesken on mahdollista toteuttaa virtuaalisesti. Tutkimusten mukaan monipaikkaisen työn tekeminen yleistyy koronaviruspandemian jälkeenkin, mutta kustakin yksittäisestä organisaatiosta riippuu, minkälaista monipaikkaisen työn tekemisen kulttuuria siellä aletaan noudattaa.

Monipaikkaisuuden ilmiön lisäksi tässä pro gradu -tutkielman teoriaosassa tarkasteltiin monipaikkaisen työn ja työhyvinvoinnin yhteyttä. On havaittavissa, että monipaikkainen työ sisältää sekä yksilön työhyvinvointia laskevia että sitä lisääviä tekijöitä. Etuja ovat muun muassa työn keskeytysten väheneminen ja hyvän työrauhan saavuttaminen, ajan säästäminen työmatkoissa, työn tauottamisen erilaiset mahdollisuudet ja sen myötä työergonomian paraneminen, sekä työn ja perhe-elämän helpompi yhteensovittaminen. Toisaalta nämä samat asiat voivat käänttöpuolena olla myös monipaikkaisen työn haittoja, sillä osa työntekijöistä kokee esimerkiksi hyvän työrauhan saavuttamisen monipaikkaisessa työympäristössä haasteellisena, ja osa puolestaan kokee eristyneisyyden tunnetta liiaksikin työskennellessään etäällä kollegoistaan. Toisilla sen sijaan hyvän työergonomian toteutuminen monipaikkaisessa työssä ei onnistu ja työn tauottaminen on ongelmallista, ja joillain työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen aiheuttaa haasteita esimerkiksi lisääntyneiden kotitöiden tai perheen lasten vaatiman huomion vuoksi. Lisäksi kirjallisuuden perusteella on todettu, että monipaikkainen työ lisää työhyvinvointia työntekijöillä, jotka ovat persoonaltaan ja työskentelytavaltaan itseohjautuvia, kun taas sosiaalista tukea ja valvontaa kaipaavat henkilöt saattavat herkemmin kokea haasteita monipaikkaisessa työssä, mikä vaikuttaa myös työhyvinvointiin.

Tästä kaikesta on pääteltävissä, että monipaikkaisen työn soveltuminen työntekijälle on täysin henkilöstä riippuvaista: joillekin työntekijöille monipaikkainen työ sopii hyvin tuottaen jopa lisää työhyvinvointia, ja joillain työntekijöillä puolestaan haasteet lisääntyvät ja tämän myötä työpahoinvointi kasvaa. Organisaatioiden tulisi ottaa tämä huomioon jo monipaikkaisesti työskentelevää henkilöä rekrytoitaessa, sillä soveltuvan työntekijän valinta on avain hyvinvoivaan ja terveeseen henkilöstöön. Tärkeää on, että myös työntekijä itse havainnoi oman työhyvinvointinsa tilaa sekä työstä aiheutuvaa kokonaiskuormitusta, ja tämän perusteella tekee päätöksen siitä, minkä työskentelymuodon toteuttaminen on hänelle edullisinta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkasteltu työnantajan keinoja tukea monipaikkaisesti työskentelevää työntekijää yleisellä tasolla, ja kuten ylempänä on mainittu, on täysin organisaatiosta riippuvaista, kuinka työhyvinvoinnin tukemista toteutetaan tai kuinka sitä olisi syytä toteuttaa käytännön tasolla. Jatkossa olisikin mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia erilaisia työhyvinvoinnin tukikeinoja jonkun tietyn, yksittäisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, ja saada tämän perusteella yksityiskohtaisempia havaintoja juuri tähän kyseiseen organisaatioon soveltuvista monipaikkaisen työn tukikeinoista. Lisäksi tässä pro gradu -tutkielmassa on käsitelty työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tustinin (2014) tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että etätyön ja monipaikkaisen työn johtaminen saattaa aiheuttaa omanlaisiaan työhyvinvoinnin haasteita myös johtajille ja esimiehille, ja täten myös etätyön tekemistä johtavien esimiesten työhyvinvoinnin tutkiminen olisi mielenkiintoinen ja ajankohtainen jatkotutkimusaihe.

Lähteet

- 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. Noudettu 2021-01-25 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Progress/Application for programme VP/2007/005/371. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 207-215.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M., Henttonen, K. & Olsson, T. (2020). *National Remote Work Survey: Remote Work During The Corona Crisis*. Noudettu 2020-11-29 osoitteesta https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_en.pdf
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(1), 51-73.
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public personnel management*, 47(1), 26-50.
- Chong, S., Huang, Y. & Chang, C. H. (2020). Supporting Interdependent Telework Employees: A Moderated-Mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setbacks to Next-Day Work Withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422.

- Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Corey, D. (2020). What To Expect For The Future Of Work Post-Pandemic: Some best practices for the future of work post-pandemic and beyond. *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, 35(6), 10. Noudettu 2020-11-25 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e5fbc9bd-0931-4ffa-a46b-ddf878bc8b57%40sessionmgr4007> [Rajattu pääsy]
- Craft, A. R. (2020). Remote Work in Library Technical Services: Connecting Historical Perspectives to Realities of the Developing COVID-19 Pandemic. *Serials review*, 46(3), 227-231.
- Fried, J. & Hansson, D. H. (2014). *Etänä – toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kauppakamari.
- Golden, T. D. & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Golden, T. D. & Schoenleber, A. H. W. (2014). Toward a deeper understanding of the willingness to seek help: The case of teleworkers. *Work*, 48(1), 83-90.
- Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers - a literature review. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36-58. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta <https://iises.net/international-journal-of-business-management/publication-detail-7011>
- Hakala, H. (2017, 11. lokakuuta). Työn muutos pistää koko yhteiskunnan uusiksi. *Uusi kaiku*. Valtion työelämäneuvottelukunta, Valtiovarainministeriö. Noudettu 2020-

- 09-26 osoitteesta <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tyon-muutos-pistaa-koko-yhteiskunnan-uusiksi/>
- Hakanen, J. (2021). *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2009). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Etätyöraportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Etätyöraportti+2009.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hoskins, D. (2014, 16. tammikuuta). Employees Perform Better When They Can Control Their Space. *Harvard Business Review*. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta <https://hbr.org/2014/01/employees-perform-better-when-they-can-control-their-space>
- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin : Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ibrahim, A. (2018). Why 50% Of The Workforce Will Be Telecommuting By 2020. *Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials*.
- Jantunen, H. (2015, 8. lokakuuta). Tämä on viimeinen Kansallinen Etätyöpäivä. *Verkkouutiset.fi*. Noudettu 2020-09-28 osoitteesta <https://www.verkkouutiset.fi/tama-on-viimeinen-kansallinen-etatyopaiva-41748/>
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012). *Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa*. Teoksessa Pyöriä, P. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, s. 80-98.
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365-382.

- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011). *Mobiili työ – Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.
- Koskinen, A. L. (2019, 23. huhtikuuta). Avokonttoreille on tullut suosittu vaihtoehto, mutta sitäkin käytetään usein väärin: "Ei tee auvoisaksi kaikissa paikoissa". *YLE*. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10751512>
- Kuivalahti, L. (2018, 4. helmikuuta). Etätöitä paiskitaan enemmän kaupungeissa kuin maalla – jatkuvaan etätöihin liittyy paljon ongelmia. *Maaseudun tulevaisuus*. Noudettu 2020-09-28 osoitteesta <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.223212>
- Leinamo, K. (2009). *Paljon puhetta, vähän tuloksia: Kokemuksia etätöistä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä*. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levón-instituutti. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7587/isbn_978-952-476-258-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mamia, T. (2009). *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, s. 20-55.
- Meklin, J. (2019). *Vihdoin hyväksytty uusi työaikalaki lisää joustoja*. Lakimiesliitto. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://www.lakimiesliitto.fi/blogi/vihdoin-hyvakstyty-uusi-tyoaikalaki-lisaa-joustoja/>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Niskanen, T., Stålhammar, H., Kantolahti, T., Lehtelä, J. & Ketola, R. (2014). *Näyttöpäätetyö*. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 1. Tampere: Työsuojeluhallinto. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Nayttopaatatetyo_tso1_netti.pdf/a0d60ce5-b73f-4150-8505-28fe31a488a9

- Nurmi, M. (2021) Etätyö kertoo joustavasta työn organisoinnista. [Ylitarkastaja Tiina Hanhikén haastattelu]. *Etatyopaiva.fi*. Työterveyslaitos & Microsoft. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/42>
- Olsztynski, J. (2006). Should you let people work from home? *National Driller*, 27(7), 15-16.
- Onken-Menke, G., Nüesch, S. & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239-277.
- Popovici, V. & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *"Ovidius" University Annals. Economic Sciences Series (Online)*, 20(1), 468-472. Noudettu 2021-01-12 osoitteesta [http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section 3/35.pdf](http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf)
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi_paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pyöriä, P. (2004). Kaivattu tietopaketti etätyöstä. *Yhteiskuntapolitiikka-YP 69 (2004): 4*, 445-446. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100888/404pyoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pyöriä, P. (2009). *Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä*. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Pasi_Pyoeriae/publication/237314025_Riskit_pelot_ja_pelisaannot_etatyossa/links/0c96051c96ca5ef197000000.pdf
- Raghuram, S. (2014). Telecommuting in India: Pitfalls and Possibilities. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 207-220.
- Rauramo, P. (2017). *Etätyössä turvallisesti*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. Noudettu 2020-10-26 osoitteesta

- https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Ropponen, A. (2020). *Etätööhön siirtyminen on sujunut pääsääntöisesti hyvin*. Työterveyslaitos. Noudettu 2020-11-25 osoitteesta <https://www.ttl.fi/etatyohon-siirtyminen-on-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>
- Ruohomäki, V. (2020). *Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa*. Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö. *Poliittinen aikakauskirja 2/2020 vsk. 63*, s. 21-28. Noudettu 2020-11-22 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rupietta, K. & Beckmann, M. (2018). Working from Home: What is the Effect on Employees' Effort? *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 25-55.
- Sabanadesan, R. (2020, 21. toukokuuta). Rajkumar Sabanadesanin kolumni: Luottamus yhdistää parisuhdetta, etätöitä ja suomalaista koulujärjestelmää. *YLE*. Noudettu 2020-09-28 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11358417>
- Salli, M. (2012). *Epättyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. Noudettu 2020-11-26 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sirkiä, T. (2009). Joka kolmas tehnyt etätöitä. *Tieto&trendit 4-5/2009*, Tilastokeskus. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_003.html
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). *Työhyvinvointi*. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 6(4), 1-10.
- Sutinen, T. (2020, 3. joulukuuta). Pandemia ajoi kymmenettuhannet valtion työntekijät etätöihin, ja nyt pohditaan virastojen yhteisiä toimistohotelleja – ”Täytyy luopua ajatuksesta, että jokaisella virastolla olisi omat tilat”. *Helsingin Sanomat*.

- Noudettu 2020-12-04 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000007657274.html>
- Tekniikan Akateemiset (2012). *Etätyösopimus – tietoa työsuhteessa tehtävästä etätyöstä*. Noudettu 2019-09-27 osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/tyoelama/lakipalvelut/lakitieto/etatyosopimus>
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- Tieteellisten seurain valtuuskunta (2020). *Lisätietoa vertaisarvioinnista*. Noudettu 2020-12-03 osoitteesta <https://www.tsv.fi/fi/palvelut/tunnus/lisatietoa-vertaisarvioinnista>
- Tilastokeskus (2012). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 1. Internetyhteydet ja internetin käyttö*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta https://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_001_fi.html
- Tilastokeskus (2016). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2016*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2021-02-22 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/index.html>
- Tilastokeskus (2018). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2021-02-22 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/index.html>
- Tilastokeskus (2020). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2020*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2021-02-22 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/index.html>
- Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*, 14(1), 77-94. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024/45923>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Tustin, D. H. (2014). Telecommuting Academics Within an Open Distance Education Environment of South Africa: More Content, Productive, and Healthy? *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(3), 185-214.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). *Työolobarometri 2018*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työsuojeluhallinto (2021). *Työsuojelun yhteistoiminta*. Noudettu 2021-02-03 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>
- Työterveyslaitos (2021). *Joustava työaika*. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>
- Työterveyslaitos & Suomen ympäristökeskus (2021). *Faktaa ja visioita – joustoa työelämään*. Etatyopaiva.fi. Noudettu 2021-02-18 osoitteesta <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>
- Työturvallisuuskeskus (2021). *Digijulkaisut: Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan*. Noudettu 2021-02-03 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan
- Valtiovarainministeriö (2019). *Suomi ykköseksi EU:n digivertailussa*. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/suomi-ykkoseksi-eu-n-digivertailussa>
- Vasama, T. (2016, 3. huhtikuuta). Työaika on menneen maailman mittari – yhä useamman työ on ajasta ja paikasta riippumatonta. *Helsingin sanomat*. Noudettu 2021-02-16 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000002894080.html>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Violainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Wang, W., Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(3), 609-625.
- Weideman, M. & Hofmeyer, K. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *South African Journal of Human Resource Management*, 18(2).