



Sari Priz

## Työntekijän tuottavuus etä- ja hybridityössä

Voiko työntekijä olla tuottava etä- ja hybridityömallissa?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Sari Priz
Otsikko:	Työntekijän tuottavuus etä- ja hybridityössä
Sivumäärä:	49 sivua + 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Lehtori Timo Riikkilä

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen, miten työntekijän hyvinvointia voi ylläpitää etä- ja hybridityömalleissa ja onko näissä työmalleissa eroa tuottavuuden näkökulmasta. Opinnäytetyöhön sisällytettiin kokemus 100 prosenttisesta etätyöstä pandemian seurauksena ja miten yritykset, esihenkilöt ja työntekijät selvisivät pandemian aiheuttamasta siirtymisestä etätyöhön.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimismenetelmää. Tutkimusongelman pohjalta laadittiin haastattelukysymykset. Haastattelut tehtiin viidelle yritykselle. Haastateltaviin otettiin mukaan kaksi tutkimuslaitosta haastattelutulosten riittävän kattavuuden sekä luotettavuuden saavuttamiseksi. Haastatteluihin osallistui HR-johtajia, esihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä sekä toimihenkilöitä. Haastattelutulokset analysoitiin ja niistä tehtiin johtopäätökset.

Haastattelutulosten perusteella hyvinvointiin vaikuttavat eniten esihenkilön etäjohtamistaidot ja työntekijän oma motivaatio. Motivaatioon merkittävimpänä todettiin vaikuttavan esihenkilön luottamus ja viestintätaidot sekä vapaus vaikuttaa työaikoihin ja mahdollisuus yhdistää työtä ja vapaa-aikaa joustavasti.

Pandemian tuomassa etätyössä kuormittavina tekijöinä koettiin johtamisen puute, sosiaalisten kontaktien väheneminen sekä itsensä johtamisen taidon puute. Itsensä johtamisen taidon puute näkyi pääasiassa työn ja vapaa-ajan aikatauluttamisessa sekä taukojen unohtamisessa. Hyvinvointia ja tuottavuutta parantavat hyvät etäjohtamistaidot ja itsensä johtamistaidot.

Yritysten johtajat uskovat, että parempi työpaikka saavutetaan lisäämällä työntekijöiden autonomisuutta sekä työn joustavuutta.

Avainsanat: tuottavuus, hyvinvointi, etätyö, hybridityö

## Abstract

Author: Sari Priz  
Title: Employee's Productivity in Remote and Hybrid Work Models  
Number of Pages: 49 pages + 1 appendices  
Date: April 2022  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Program: Economics and Business Administration  
Specialisation option:  
Instructor: Timo Riikkilä, Senior Lecturer

---

The objective of this thesis was to find out how the wellbeing influences on the productivity of employees, how the wellbeing can be maintained in remote and hybrid work models, and if these work models differ from the productivity point of view. The thesis was based on the experience of 100% remote work during the pandemic, and it studied the experiences how companies and supervisors coped with the transition to remote work caused by the pandemic.

In this thesis, the qualitative research methods were used. The interviews were conducted with five companies and two research institutes to achieve sufficient coverage and reliability of the interview results. The interviews were held among HR directors, supervisors and employees. The results of the interviews were analyzed, and conclusions drawn about the impact of remote and hybrid work on wellbeing and productivity.

Based on the interview results, the most significant factors influencing wellbeing were the supervisor's remote management skills and the employee's own motivation. The most significant factors in the motivation were found to be the supervisor's trust and communication skills, as well as the employees' freedom to influence the working hours and to combine work and free time flexibly. On the opposite, lack of leadership, decrease in social contacts, and lack of self-management skills were seen to be the most stressful factors in the remote work. The lack of self-management skills was mainly reflected in scheduling the work and free time and forgetting to keep breaks.

Based on the results of the thesis, wellbeing and productivity in the remote and hybrid work models can be improved by improving leadership and self-management skills. Additionally, it was revealed that the company's leaders believe a better workplace can be achieved by increasing the autonomy of the employees and flexibility in work.

Keywords: Productivity, wellbeing, remote work, hybrid work

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Työyhteisö käsitteenä	3
2.2	Lähi-, etä- ja hybridityömuodot käsitteinä	5
2.3	Työhyvinvoinnin rakennuselementit	6
2.3.1	Johtaminen, esihenkilötyöskentely, itsensä johtaminen, etäjohtaminen	6
2.3.2	Motivaatio	10
2.3.3	Viestintä ja palaute	23
2.4	Työturvallisuus, työterveys, ergonomia, työaika ja vakuutukset	26
2.4.1	Työturvallisuus	26
2.4.2	Työterveys	31
2.4.3	Työaika	32
2.4.4	Työolosuhteet ja ergonomia etätyössä	34
2.4.5	Vakuutukset	35
2.5	Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen	36
2.5.1	Työhyvinvoinnin mittareita	36
2.5.2	Tuottavuuden mittareita	38
2.5.3	Strategisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen	41
3	Tutkimuksen toteutus	43
3.1	Tutkimusmenetelmä	44
3.2	Kohderyhmä	44
3.3	Haastattelukysymykset	45
4	Tutkimuksen tulokset ja analyysi	45
4.1	Yrityshaastattelujen tulokset	45
4.2	Yliopiston tutkimuslaitokset ja muut tutkimuslaitokset	48
5	Johtopäätökset	51
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1: Haastattelukysymykset	

## 1 Johdanto

Etätyöskentely on ollut yritysmaailmassa yksi työskentelymuoto muiden joukossa useamman vuoden ajan. Eri maissa etätyömahdollisuus ei ole kuitenkaan ollut yhtä yleistä kuin Suomessa. Pekka Walkama (2020) kirjoittaa artikkelissaan toukokuussa 2020, kuinka Saksa suunnittelee esittää laillista oikeutta tehdä töitä kotoa. Suomi on edelläkävijä niin lain puitteissa kuin työkuulttuurin näkökulmasta. Kiina, Japani ja Etelä-Korea, joissa vallitsee hyvin hierarkkinen johtamistapa fyysisessä toimistotilassa pitkin työpäivineen valvonnan alla, eivät näe etätyötä suotavana työtapana. Pohjois-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa etätyöskentely on yleistä. Joissain maissa myös asumisolosuhteet voivat olla hyvin tiiviit, jolloin kotona ei ole tilaa eikä rauhaa työskennellä. Toisissa maissa kuten Australiassa isoissa kaupungeissa, joissa asunnot ovat pieniä, työntekijät varaavat hotellihuoneita etätyöskentelyyn. (Walkama 2020.)

Etätyöskentelyn tullessa eri toimialoilla yleisemmäksi ja joustavammaksi Suomessaakin on yrityksiä, joissa etätyöskentely on ollut lähinnä vaihtoehtoinen työskentelytapa silloin tällöin käytettäväksi esimerkiksi perhesyistä, mutta ei niinkään jatkuvana työskentelymuotona. Etätyöskentelylle on mahdollisesti myös asetettu erilaisia rajoitteita esimerkiksi enimmillään yksi etäpäivä kuukaudessa tai etäpäivään tulee pyytää kirjallinen lupa esimieheltä mielellään muutama päivä etukäteen. Jotkut työnantajat ovat asettaneet rajoitteita, kun työtehtävien ja työn tehokkuuden seurantaan tai etäjohtamisen toteuttamiseen ei ole ollut mallia, osaamista tai uskallusta. Yritys ei ole nähnyt, että etätyöskentely voisi toimia yhtä hyvin ja tuottaa samaa liiketoiminnan tulosta kuin lähityöskentely toimistossa.

Esimerkiksi oikeustieteellisellä alalla, jota Paragraaffi Oy:n toimitusjohtaja Jarl-Johan Héde Lakimiesuutiset artikkelissa ”Lakimiesten työmarkkinat odottavat toipumista” kutsuu hyvin konservatiiviseksi toimialaksi, etätyöhön on suhtauduttu nihkeästi. Koronapandemian puskeaman digiloikan seurauksena monet juridisen alan toimijat totesivat alkushokin jälkeen etätyömallin olevan toimiva ja

soveltuu moneen tilanteeseen. Héde uskoo tulevaisuuden työmallin olevan hybridimallia noudattava, jossa on järkevästi yhdistetty sekä lähi- että etätöitä tarpeen mukaan. (Manninen 2021.)

Koronapandemia pakotti monet yritykset suureen muutokseen siirtäen kaikki mahdolliset työntekijät työskentelemään etänä hallituksen asettamien rajoitusten takia. Yritysten tuli järjestää ja mahdollistaa työntekijöilleen etätöskentelyyn tarvittava tekniikka, yhteydet, ergonomia ja kommunikointitavat. Esihenkilölle etätöskentelyyn siirtyminen saattoi olla suuri muutos, mikäli esihenkilöllä ei ollut aikaisempaa kokemusta etäjohtamisesta. Moni esihenkilö mietti, kuinka johdattaa alaisiaan, kun he eivät ole fyysisesti lähietäisyydellä ja helposti ohimennen saatavilla. Esimiehille on saattanut tulla haasteita, miten rakentaa työnyhteisöä ja tiimihenkeä, kuinka seurata työntekijöiden hyvinvointia ja työsuoritusta. Mikäli etätöskentely tai hybridityöskentely jää vallitsevaksi työskentelytavaksi, myös työnantajat joutuvat miettimään, mitä hyötyä ja haasteita etä- ja hybridityömalli tuo työnantajalle esimerkiksi toimiston koossa, vakuutuksissa, laitevaatimuksissa sekä yhteys- ja tietosuojavaatimuksissa. Voisiko hybridimalli olla taloudellisesti kannattavampi, mutta silti myös tuottavampi tulevaisuuden työskentelymalli? Millainen se olisi, kenelle se sopisi ja millä edellytyksillä?

Työskennellessäni kansainvälisessä yrityksessä monikulttuurisessa matriisiorganisaatiossa, jossa monet tekivät suurimman osan työstään etänä kotoa käsin eri maissa, huomasin etä- ja hybridityöskentelyn toimivan hyvin. Ennen pandemiaa huomasin, etteivät etä- tai hybridityömallit olleetkaan niin yleisiä ja niin hyvin vastaanotettuja kaikissa yrityksissä kuin omalla työpaikallani. Halusin selvittää, mistä vastahakoisuus johtui ja siksi valitsin tämän aiheen opinnäytetyöhöni. Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen ja pandemia alkoi. Pandemia toi etätööhön uudenlaisia ääripiirteitä sekä erilaisia kokemuksia ”äärietätömallissa”. Samalla pandemia tarjosi mahdollisuuden tarkastella laajaa yritysten etätööhön siirtymistä, hyvinvoinnin turvaamista etätöössä sekä vaikutusta tuottavuuteen. Rajoitusten helpottaessa hybridityöskentely laajeni ja pystyin tutkimuksessani ottamaan mukaan sekä etä- että hybridityömallin kokemuksia.

Tässä opinnäytetyössä haluan tutkia, mitä muutoksesta lähityöskentelystä etä- ja hybridityöskentelyyn voidaan oppia, millainen esihenkilötyöskentely ja etäjohtaminen edesauttavat työnhyvinvoinnin ylläpitoa sekä tuottavuutta, miten työhyvinvointia ja tuottavuutta voi kehittää etänä. Lisäksi haluan vertailla ja ottaa kantaa etä- ja hybridityöskentelytapaan: kumpi niistä on työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan tuottavuuden kannalta parempi.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimustyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja sen vaikutusta tuottavuuteen etä- ja hybridityömallissa. Teoreettisessa viitekehyksessä tämän tutkimustyön keskeisiä käsitteitä ovat lähi- ja virtuaalinen työyhteisö, etä- ja hybridityömallit, työhyvinvoinnin rakennuselementit sekä tuottavuuden mittarit etä- ja hybridityössä. Työyhteisö sekä työmallit käydään läpi lyhyesti opinnäytetyön teoriassa, mitä ne ovat. Tutkimustyössä paneudutaan enemmän työhyvinvoinnin rakennuselementteihin, niiden vaikutuksesta tuottavuuteen sekä tuottavuuden mittaamiseen etä- ja hybridityössä.

### 2.1 Työyhteisö käsitteenä

Työyhteisö on yhteisö, joka sijaitsee työnantajan toimisto- tai liiketiloissa tai virtuaalisesti muissa paikoissa. Työyhteisö koostuu siinä työskentelevistä ihmisistä ja työkavereista, joiden kesken on sosiaalista kanssakäymistä ja näiden ihmisten kesken on tunne yhteenkuuluvuudesta. (Talentia 2021.) Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy tiimissä tai yhteisössä, joka puhalttaa yhteen ja samaan hiileen. Yhteisön jäsenillä voi olla yksilölliset vahvuudet ja ominaisuudet, mutta heillä on sama suunta ja tavoite sekä halu tukea toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiselle nämä ovat tärkeimpiä elementtejä. Hyvässä työyhteisössä yhteisön jäsenillä on hyvät yhteistyötaidot, hyvä itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä työyhteisöä rakentava vuorovaikutus. Hyvässä työyhteisössä jokainen yhteisön jäsen pääsee vaikuttamaan ja loistamaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi

juuri siinä prosessin vaiheessa, jossa tarvitaan hänelle ominaisia kykyjä ja osaamista. (Rubanovitsch 2020.)

Laadukkaan työn edellytyksenä on siis toimiva työyhteisö. Kannustavan ja avoimen ilmapiirin lisäksi toimiva työyhteisö rakentuu hyvin toimivasta tiedonkulusta ja kommunikoinnista, sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yhdenmukaisuus toteutuvat toimivassa työyhteisössä. (Talentia 2021.) Toimivassa työyhteisössä työntekijät myös tietävät, millaista työtä muut työyhteisössä tekevät ja miten muiden ja oma työpanos liittyvät sekä omaan työhön että yrityksen liiketoimintaan. Työntekijät luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan tekemään työtään. (Mehiläinen 2021.)

Hyvässä ja turvallisessa työyhteisössä on turvallista ilmaista itseään ja hyvä tekemisen meininki. Yhteisössä voi sanoa mielipiteensä ääneen. Työyhteisö, jossa on turvallinen psykologinen ympäristö, kannustaa innovointiin ja synnyttää luovuutta, jakaa tietoa paremmin yhteisössä ja organisaatiossa sekä tuottaa parempaa tulosta. Hyvässä työyhteisössä on tekemisen uusi flow. (Tuominen 2018, 112, 140, 142, 164.)

Etätyössä työyhteisö on virtuaalinen. Yhteisön jäsenet tapaavat, kommunikoivat sekä mahdollisesti kahvittelevat sähköisten ja virtuaalityökalujen kautta kuten sähköposti, chattikanavat tai Teams-/Zoom-palaverissa. Kati Haapakosken, Anna Niemelän ja Elina Yrjölän (2020) tekemän tutkimuksen ”Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä” mukaan virtuaalinen työyhteisö on toimiva, kun se tavoittelee ja toimii samaa yhteistä päämäärää kohti. Tutkimuksessa tutkittiin virtuaalista peliyhteisöä, joka on syntynyt virtuaaliseksi ja toimii vain etänä. Tutkimuksen kautta haluttiin löytää oppeja sekä ideoita etätyöhön peliyhteisön kokemuksen kautta. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 42.)

Virtuaalinen työyhteisön toimivuus siis tarvitsee yhteisen päämäärän, mutta sen lisäksi iso merkitys on yhteisön jäsenten tehtävillä, rooleilla sekä osaamisella. Yhteisön jäsenten tulee osata vastuunsa sekä tehdä tehtävänsä virtuaalisessa työympäristössä, viestiä tehokkaasti ja pelata tiiminä sekä noudattaa annettuja

ohjeita ja toimintatapoja. Työyhteisö jäsenten välinen luottamus kasvaa ja vahvistuu yhteisessä tekemisessä, jokaisen yhteisön jäsenen tuoman työpanoksen edistäessä suunnitelmaa sekä yhteisen päämäärän saavuttamisessa. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 44-47.)

## 2.2 Lähi-, etä- ja hybridityömuodot käsitteinä

Lähityöksi käsitetään työ, joka tehdään yli 70-80 prosenttia fyysisesti yrityksen varsinaisissa toimistotiloissa ja/tai liikekiinteistössä. Työ on monesti aikaan tai paikkaan sidottua. Lähityö on useimmiten sellaista työtä, jota ei voi kokonaan tehdä muualla esimerkiksi hotellin vastaanotto tai tavaraliikkeen myyjä. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Etätyöskentely on työtä, joka tehdään joustavasti enemmän kuin 70-80 prosenttia työstä muualla kuin yrityksen varsinaisissa toimistotiloissa. Etätyötä voidaan tehdä epäsäännöllisesti tai säännöllisesti kotoa, toimistohotellista, mökillä tai kahvilasta tai muissa kolmansissa paikoissa. Etätyötä voisi työtehtävien puolesta tehdä myös työnantajan toimitiloissa, mutta erilaisista syistä tai olosuhteista johtuen työ tehdäänkin toisessa paikassa. (Vikman 2016, luku 1.) Etätyöskentelyn suosimiseen vaikuttavat myös yrityksen ja työntekijöiden tottumukset käyttää eri virtuaali- ja online- työkaluja tehokkaasti. Etätyöskentelykokemus saattaa edistää etätyöhön tottumattomissa maissa joustavuuden lisäämistä, seurantatyökalujen kehittämistä sekä johtamistavan muuttamista. Etätyöskentely vaatii yhteisten sääntöjen sopimista. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Hybridityömuoto on joustava työmalli, joka muodostuu edellä mainittujen työskentelymuotoja yhdistämällä (Modernityö.fi). Hybridityötapa tarkoittaa, että työtä tehdään muualla kuin työnantajan toimistotiloissa vähemmän kuin 70-80 prosenttia varsinaisesta työajasta. Työtä tehdään työnantajan tiloissa silloin, kun se on työn kannalta tarpeellista. Tällaisia tarpeellisia tilanteita ovat esimerkiksi asiakastapaamiset ja aivoriihitapaamiset, jotka eivät ole yhtä tehokkaita virtuaalitapaamisena esimerkiksi Teamsin, Zoomin tai vastaavan digiratkaisun välityksellä. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

## 2.3 Työhyvinvoinnin rakennuselementit

Työhyvinvointiin vaikuttaa, millaista työ on arjessa sekä millainen on henkilöstö, työympäristö, työyhteisö, työssä käytettävät prosessit ja johtaminen. Työn tekemisen tulee olla turvallista, terveellistä sekä tuottavaa. Työn tulee olla myös mukavaa ja palkitsevaa, joka synnyttää ja tukee tunnetta oman elämän hallinnasta. Työtehtävien tulisi olla myös omaa osaamista vastaavaa. (Työterveyslaitos 2020.)

Sekä työnantajalla että kaikilla työntekijöillä on vastuu työhyvinvoinnista. Jokainen tuo työhyvinvointiin oman osuutensa. Työnantajalla on velvollisuus edistää, kehittää ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Panostamalla työilmapiiriin työnantaja edesauttaa, että työntekijöiden on helpompi kantaa oma osuutensa yhteisestä työhyvinvoinnin vastuusta ja rakentaa sitä yhdessä työnantajan kanssa. Hyvä työilmapiiri rakentaa työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2020.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijän työkyky. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveys, toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio, johtaminen, työyhteisö, työolosuhteet, yhteiskunta sekä työntekijän lähiyhteisö. Työntekijän omaamien tekijöiden, työtehtävien vaatimusten ja mahdollisuuksien ollessa tasapainossa, ne luovat ja rakentavat hyvää työkykyä. (Työterveyslaitos 2020.)

Työhyvinvoinnin rakennuselementteihin pureudumme ylhäältä käsin eli johtamisesta sisältäen yrityksen johtamisen, esihenkilötyöskentelyn ja itsensä johtamisen. Johtamisen jälkeen katsomme ihmistä eteenpäin ajaviin ja ihmisen työhyvinvointiin vaikuttaviin elementteihin kuten motivaatio, turvallisuus, työolosuhteet, työaika ja työn seuranta.

### 2.3.1 Johtaminen, esihenkilötyöskentely, itsensä johtaminen, etäjohtaminen

Johtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin keskustellaan paljon. Keskustelujen keskiössä on eri johtamismallit, -tavat sekä eri johtamistyylin sopivuus erilaisille työntekijöille. Jotkut työntekijät haluavat olla lähemmin

johtettavissa, kun toiset työntekijät taas suosivat enemmän vapautta ja liikkumattilaa antavaa johtamista esihenkilöltään.

Johtajan tulee tuntee alaisensa, luottaa heihin sekä mahdollistaa alaistensa menestys ja alaisille tärkeät omat isot asiat (Alahuhta 2015, 36-39). Hyvä johtaja varmistaa, että yritys ja sen työntekijät säilyvät myös asiakkaittensa silmissä kilpailukykyisinä epävarmassa, jatkuvasti muuttuvassa ja vaikeasti hahmotettavassa ympäristössä, nyt ja tulevaisuudessa (Rubanovitsch 2020, luku 1, 3, 5).

Johtajuus vaatii johtajalta paljon. Johtajuus vaatii sekä omien vahvuuksien tehokasta hyödyntämistä että omien heikkouksien vaikutuksen minimoimista johtajuuteen, yritystoimintaan ja alaisiin. Johtajan tulee käydä läpi kysymyksiä ja löytää vastauksia kuten: miten omat vahvuudet tuovat arvoa yritykselle? Miten arvon tuottaminen mitataan? Miten omat heikkoudet eivät aiheuta vahinkoa organisaatiolle? Miten omien heikkouksien vaikutus mitataan? Johtajan tulee tehdä oikeat liikkeet, päätökset, toimenpiteet oikeaan aikaan ja oikeassa tilanteessa. Johtajan tulee toimia siinä hetkessä, kun johtajuutta tarvitaan. Johtajuuden oppiminen ja kehittäminen vie aikaa ja johtajuuden taitoa täytyy kehittää jatkuvasti. Johtajan tulee kehittää muiden johtamisen lisäksi myös itsensä johtamista sekä oman ajan käyttöä. Johtajana olemisen jatkuvaan kehittymiseen tulee olla aikaa lukea, ajatella, pohtia ja varata aikaa strategiseen miettimiseen. Johtajan on tehtävä ja kokeiltava uusia asioita, sekä oppia niistä. (Rehn 2018, 15–19, 45–47.)

Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä esihenkilöllä ja hänen tavallaan toteuttaa esihenkilöroolia on hyvin merkittävä vaikutus työyhteisön motivaatioon, osaamiseen ja työkykyyn. Esihenkilöiden tehtävät liittyvät pitkälti päivittäisten toimintojen pyörittämiseen, prosessien ja tuottavuuden kehittämiseen sekä kustannustehokkuuden löytämiseen. Tuottavuuden kehittämisen osa-alueissa kuten kehityskeskusteluissa työuran suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä esimiehen tukena toimii HR ja sen valmistamat prosessit. Työratkaisujen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä vaikutus hyvinvointiin on esihenkilön päivittäistä työtä ja niiden tiimoilta työkykyjohtaminen sekä varhaisen tuen aloittaminen. Päivittäisessä esihenkilötyöskentelyssä onnistumisessa on merkittävä

vaikutus esihenkilöiden osaamisen varmistamisessa sekä esihenkilöiden itsensä johtamisessa. Esihenkilöt tarvitsevat käytännön osaamista ja johdon tukea voidakseen edistää organisaationsa hyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

Sekä johtajan että esimiehen motivaatio ja osaaminen vaikuttavat työyhteisöön ja yrityksen tulokseen. Jos henkilöstön taidot ja osaaminen eivät ole riittävällä tasolla, esimiehen on otettava silloin enemmän ohjia hetkellisesti. Esimiehen tulee kehittää ja tukea työntekijöiden parhaita puolia niin, etteivät heidän huonot puolensa pääse haittaamaan työn- ja tuloksen tekemistä. Esimiehellä tulee olla aikaa alaisilleen ja esimiehen tulee heitä kannustaa. Esihenkilö on palveluammatti. Modernit esimiehet ovat valmentajia, jotka ovat läsnä arjessa. Esihenkilö mahdollistaa optimaaliset olosuhteet alaiselleen tehdä ja tuottaa parasta mahdollista arvoa. Ennen kutsuttu ”Muutosjohtaminen” on muuttunut johtamiseksi jatkuvassa muutoksessa. (Rubanovitsch 2020, luku 3, 5.)

Myös johtajan ja esihenkilön tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Johtajan työn, vastuiden ja velvollisuuksien ollessa suuria johtajalle on tärkeää kehittää kyky siirtyä epäonnistumisesta epäonnistumiseen menettämättä innostusta. Johtajan työssään johtaja ja esihenkilö voivat kokea monesti yksinäisyyttä. Yksinäisyys on johtajien keskuudessa yleinen tunne, samoin kuin kokea huijarisyndroomaa. Ajoittainen yksinäisyyden tunne tulee hyväksyä osaksi johtaja- ja esihenkilötyöskentelyä. Oman hyvinvointinsa kannalta johtajalla ja esihenkilöllä tulisi olla hyvät tukijoukot oman organisaation ulkopuolelta tukemassa hyvinvointia, poistamassa yksinäisyyttä ja saada vahvistusta omalle osaamisellensa. (Rehn 2018, 125-127.)

Itsensä johtaminen perustuu oman elämän elementtien hallintaan. Elämä jakaantuu karkeasti työhön ja vapaa-aikaan. Työaika jakaantuu eri työtehtäviin, tavoitteisiin ja työyhteisön kanssa vietettyyn aikaan. Vapaa-aika yleensä jakaantuu lepoon, harrastuksiin sekä perheen ja ystävien kanssa vietettyyn aikaan. Ihminen tekee valintoja töissä ja vapaa-ajalla ajan ja tekemisen välillä. Hyvä tasapaino edesauttaa henkilökohtaisen energiatason palautumista ja hyvinvointia. Seurin (2018) artikkelissa Ilmarisen työkykypäällikkö Aino Antin

sanoo, että hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa parempia tuloksia, auttaa saavuttamaan ja ylläpitämään tasapainoisen elämän sekä auttaa ylläpitämään työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Itsensä hallitsemisessa on tärkeää pitää tasapaino ajanhallinnassa, ravinnossa, liikunnassa ja varmistaa riittävä lepo sekä palautuminen. Oman elämän tekemistä tulee suunnitella, tekemiseen tulee asettaa tavoitteita ja hyväksi havaittuja valintoja kannattaa toistaa.

Etätyöskentely helpottaa työntekijän työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Työajalla ja paikalla ei ole niinkään väliä, vaan tuotetulla tuloksella. Haasteena etätyöskentelyssä esihenkilöille on työntekijöiden johtaminen. Etäjohtaminen on ollut tunnettu johtamismuoto jo jonkin aikaa. Yrityksissä tiimejä ja tiimien jäseniä on ollut etätöissä tai sijaitsevat eri toimitiloissa kuin esihenkilö. Etäjohtaminen perustuu luottamukseen, hyviin käytänteisiin sekä toimintatapoihin ja toimivaan kommunikaatioon. Työn tuottavuuden seuraaminen on vaikeaa, varsinkin jos siihen ei ole toimivia työkaluja tai yhteisiä toimintatapoja. Esimiehen velvollisuutena ja vastuulla on valvoa, ettei hänen alaisensa tekevät työnsä tehokkaasti mutta että alaisilla on myös aikaa palautua työstä. Työllä ja työajalla pitää olla rajat, jotta työn ja vapaa-ajan tasapaino toteutuu. Tilanteessa, jossa työyhteisö on 100 prosenttisesti etätöissä, työyhteisön jäsenet jäävät helposti eristyksiin ja yksin ilman riittävää tukea. (Vikman 2016, luku 1.)

Vikmanin (2016) mukaan etäjohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa jokaisen esihenkilön ydinosaamista. Esihenkilöt kokevat etäjohtamisen hankalaksi ja vaikeaksi pääasiassa johtuen tottumuksesta lähijohtamisen johtamistyyliin ja tapaan. Etäjohtaminen ei Vikmanin (2016) mukaan ole vaikeampaa kuin lähijohtaminen, mutta kyllä toisenlaista ja vaatii oman johtamistyyppin soveltamista tai muuttamista etäjohtamiseen sopivaksi. Tulevaisuuden etäjohtajan tulee osata rakentaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta virtuaalisesti sekä hyötyä käyttää digityökaluja. Etäjohtamisen tärkeimpinä työkaluja ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Näitä työkaluja tarkastelemalla ja niitä kehittämällä myös etäjohtamisesta tulee hyvää johtamista ja edesauttaa virtuaalisen työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Kuvassa 1

olevat osa-alueet on käsitelty muissa tämän työn kappaleissa ja siksi niitä ei avata tässä kappaleessa. (Vikman 2016, luku 2.)



Kuva 1. Etäjohtamisen työkalut (Vikman 2016, luku 2).

### 2.3.2 Motivaatio

Ihmisen motivaatiota ja sen syntyminen teorioita on tutkittu monen tutkijan toimesta. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa ihminen motivoituu tekemään jotain, koska kyseinen tekeminen on kiinnostavaa, tuottaa hyvää mieltä ja vastaa ihmisen omaa arvomaailmaa. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä luovuuteen, sinnikkyYTEEN, syvempään ymmärtämiseen ja kannattelee vahvemmin ihmisen tekemistä ja toimimista myös haastavimmissa olosuhteissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.; Vasalampi 2022, luku 1.)

Ulkoisen motivaation tekijöitä voivat olla esimerkiksi sosiaalinen paine kuten hyvät arvosanat, kavereiden ja vanhempien hyväksyntä. Ulkoisen motivaation on todettu olevan heikompi motivaationtekijä kuin sisäinen ja johtavan ihmisen helpommin luopumaan tavoitteestaan ihmisen kohdatessa haasteita tavoitteiden saavuttamisessa. Vasalammen (2022) mukaan, jos ihminen toimii pelkän

ulkoisen motivaation kautta, se voi vaikuttaa negatiivisesti ihmisen hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Vasalampi 2022, luku 1.)

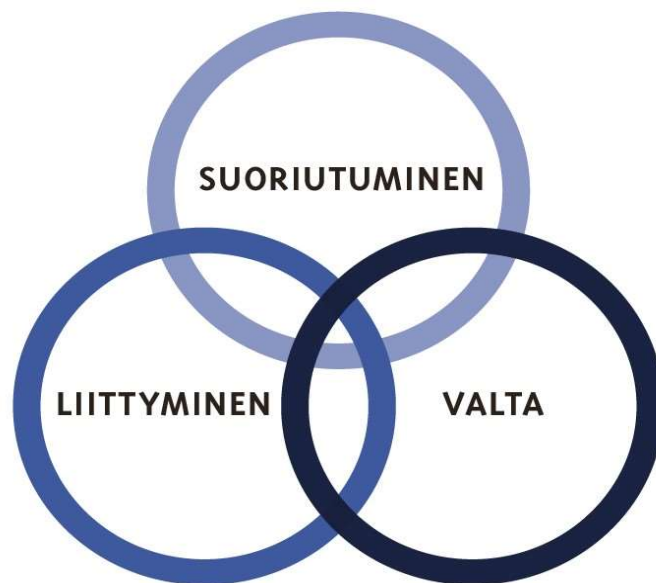
Sisäisen motivaation ollessa vahvempi kuin ulkoisen motivaation, työelämässä muun muassa johtamisessa sisäisen motivaation vahvistamiseen on kiinnitetty erityisesti huomiota. Sisäisen motivaation kasvu mahdollistuu, kun ihmisen vahvuudet, kiinnostukset ja arvot kohtaavat työn ja organisaation tarjoamien virikkeiden kanssa. Sisäistä motivaatiota työyhteisössä voidaan vahvistaa eri keinoin esimerkiksi johtamisen, työtehtävien ja toimintatapojen kautta. Sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja rakenteilla kuten mahdollistamalla työntekijälle autonomian tunteen häntä miellyttävien työtehtävien kautta sekä antamalla vastuuta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Psykologi Clayton Alderfer on tiivistänyt Maslow'n tarvehierarkian (kuva 2) kolmeen tarpeeseen: toimeentulotarpeet: materiaallinen turvallisuus, olemassaolo ja säilyminen. Liittymistarpeet: tarve ihmissuhteisiin ja tarve kuulua johonkin. Kasvutarpeet: pyrkimys hyödyntää ja kehittää tarpeitaan tuottavalla tavalla. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 7.)



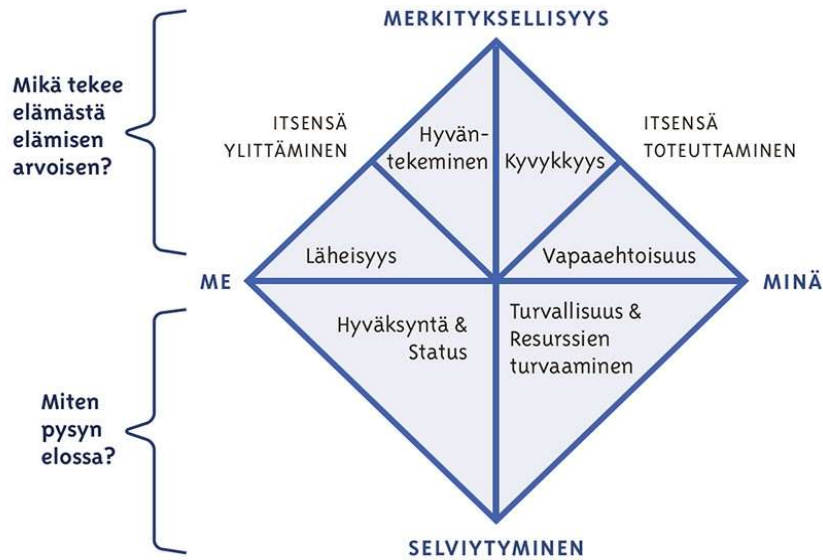
Kuva 2. Maslow'n tarvehierarkian viisi tarvekategoriaa (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 78).

Maslow'n tarvehierarkian rinnalla on esitetty muitakin motivaation tarveteorioita kuten suosittu McClellandin motivaatioteoria (kuva 3). McClellandin teoriassa tuodaan esille kolme keskeistä motivaatiotarvetta: suoriutumisen, liittymisen ja vallan tarve. McClellandin tutkimusten mukaan 86 prosenttia ihmisistä toimii näistä joko yhden, kahden tai kolmen motivaattorin eteenpäin ajamana. (Aaltonen ym. 2020, 8.)



Kuva 3. McClellandin motivaatioteoria (Aaltonen ym. 2020, 79).

Frank Martelan tutkimuksissa on noussut esille myös neljäs perustarve-hyväntahtoisuus. Hyväntahtoisuus tarkoittaa ihmisen halua tuoda oman panoksensa yhteiseen hyvään ja näin edistää omalla panoksellaan hyvää. Kuvassa 4 Martela on motivaatiotimantissaan kuvannut ihmisen perustarpeita ja ihmistä liikuttavia motivaattoreita. (Aaltonen ym. 2020, 8.)

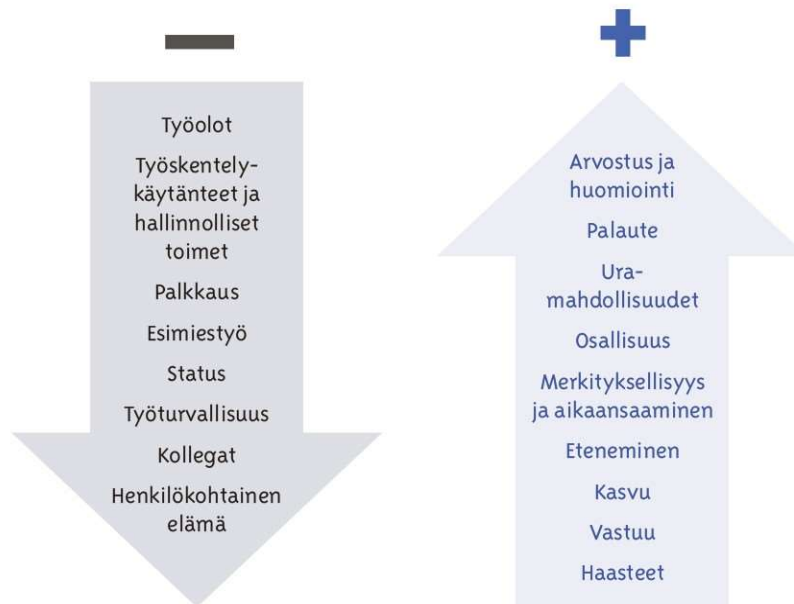


Kuva 4. Frank Martelan motivaatiotimantti (Aaltonen ym. 2020, 81).

Edellä mainittujen tarveteorioiden lisäksi on vielä Herzbergin motivaatioteoria. Herzbergin mukaan työmotivaatio syntyy kahdesta tarpeesta: tarve välttää kipua ja tuskaa sekä tarve kasvaa ja kehittyä. Motivaatioteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä ovat toisistaan riippumattomia. Työtyytyväisyyttä alentavat tekijät Herzberg nimitti hygieniatekijöiksi ja työtyytyväisyyttä parantavat motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöitä ovat erilaiset työympäristöön liittyvät ulkoiset tekijät esimerkiksi työpositio, palkka, edut, työturvallisuus, työskentelyolosuhteet ja yrityksen johtaminen (kuva 5). Edellä mainittujen asioiden huono hoitaminen heikensi selkeästi työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Aaltonen ym. 2020, 8.)

Motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat korkeamman tason tarpeisiin vastaavat asiat kuten arvostuksen saaminen, palautteen ja tunnustuksen saaminen, oppiminen ja asioiden saavuttaminen, vastuu ja haastavat työtehtävät, uramahdollisuudet, mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä kokemus omasta tärkeydestä organisaatiossa (kuva 5). Mallin mukaan työmotivaatio syntyy sisäsyntyisesti yksilöissä ja ryhmissä, kun olosuhteet mahdollistavat työmotivaation syntymisen. Esihenkilö tai johtaja voi heikentää

työmotivaatiota tai pyrkiä vahvistamaan ja luomaan ihmiselle mahdollisuuksia löytää sisäinen motivaatio. (Aaltonen ym. 2020, 8.)

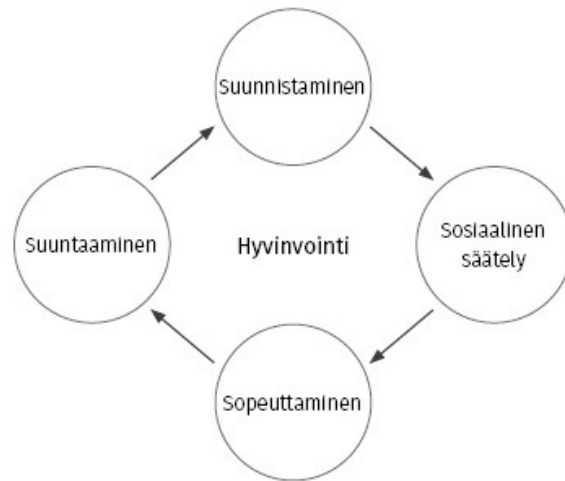


Kuva 5. Motivaatiotekijät (Aaltonen ym. 2020, 81).

Kati Vasalammen (2022) mukaan yksi tutkituimmista motivaatioteorioista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria, joka olettaa, että ihminen on aktiivinen, motivoitunut ja itse itseään ohjaava. Teorian mukaan ihmisillä olisi luontainen taipumus tehdä itselleen tavoitteita, työskennellä tavoitetta kohti ja oppia kohtaamistaan haasteista sekä sisällyttää uudet opit omaan elämäänsä. Teorian mukaan ihminen voi kuitenkin samanaikaisesti olla passiivinen ja ilman motivaatiota toisilla elämän osa-alueilla. Kyseisen itsemääräämisteorian mukaan ihminen kehittyy ja kasvaa psykologisesti sosiaalisen ympäristön vuorovaikutuksessa, joka voi joko tukea tai estää ihmisen kasvun. (Salmela-Aro & Nurmi 2017; Vasalampi 2022.)

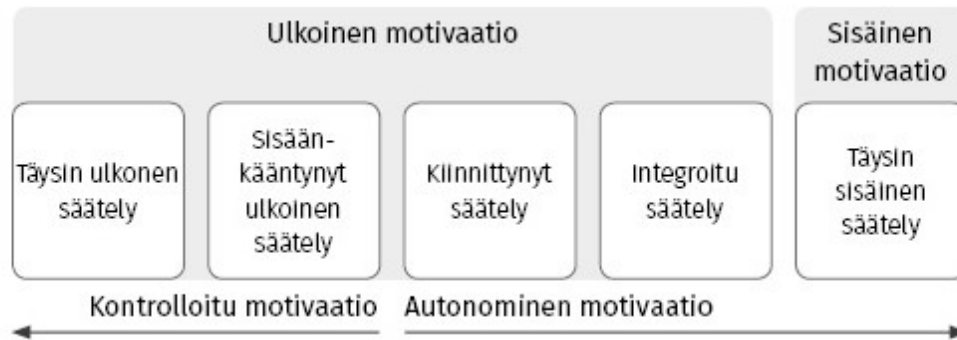
Ympäristö vaikuttaa ihmiseen. Elämäkulusta on muodostettu niin sanottu 4S-motivaatiomalli. Kuvassa 6 on avattu 4S motivaatiomallin neljä prosessia: suunnittaminen, suunnistaminen, sosiaalinen säätely ja sopeutuminen. 4S-mallin mukaan ihmistä suuntaa haasteet ja mahdollisuudet, niiden mukaan ihmisen

suunnistaa elämässään, sosiaalinen ympäristö säätelee ihmistä tavoitteiden saavuttamisessa ja ihminen itse pyrkii sopeutumaan vaatimusten ja muutosten mukaisesti. Ihmisen kyvyllä sopeutua muuttuviin tilanteisiin on vaikutusta hänen hyvinvointiinsa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Vasalampi 2022, luku 1.)



Kuva 6. 4S-motivaatiomalli (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1).

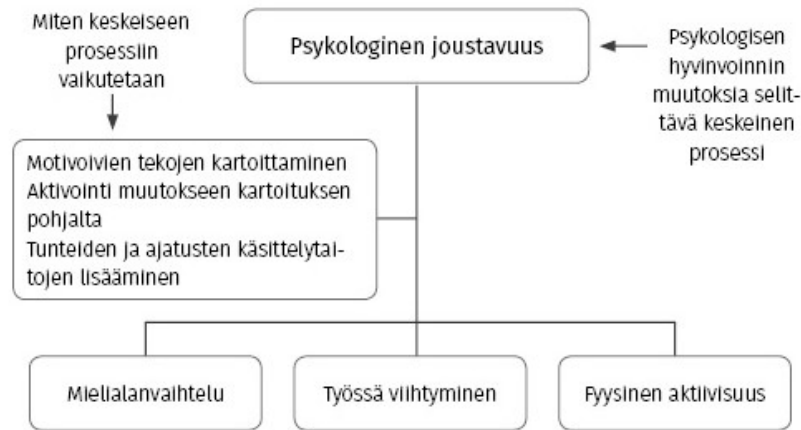
Decin ja Ryanin teoriassa sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat rinnatusten ja eri reunoissa on motivaatioiden kontrolliääripäät. Vasemmassa reunassa on täysin ulkoisten tekijöiden tuottama ja kontrolloima motivaatio. Oikeassa reunassa on ihmisen sisäinen motivaatio, johon ulkoiset tekijät eivät vaikuta. Vasemman ja oikean reunan väliin muodostuu alueita, joissa on toisen motivaation tekijöiden vaikutteita. Esimerkiksi kiinnittyneessä säätelyssä ihminen on hyväksynyt ulkoisen motivaation tekijöiden arvon ja näkee näiden tekijöiden tärkeyden, vaikka tekijät eivät tuottaisikaan mielihyvää tai vastaa ihmisen sisäiseen arvomaailmaan. Integroitu säätely tarkoittaa, että ihminen on sisällyttänyt ulkoisen motivaation tekijän omaan tekemiseensä ja siitä on tullut ihmiselle henkilökohtaisesti tärkeää. Kuvassa 7 on hyvin kuvattuna, kuinka ulkoinen motivaatio saattaa muuttua sisäiseksi motivaatioksi tärkeyden vahvistuessa ja tullessa yhä lähemmäksi ihmisen omaa arvomaailmaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)



Kuva 7. Decin & Ryanin motivaatiomalli (Vasalampi 2022, luku 1).

Lisäksi työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta voidaan lisätä valitsemalla työntekijät työntekijän vahvuuksien mukaan, jotka sopivasti myös haastavat osaamista ja mahdollistavat uuden oppimisen. Annetun työmäärän tulee olla sopiva, työpuitteet kunnossa ja työn tavoitteet ja niiden tärkeysjärjestys ovat selkeät. Työntekijän osaamisen ja kyvykkyyden tunnetta vahvistettaessa on tärkeää varmistaa, että työnkuva on työntekijälle selvä ja hän saa rakentavaa palautetta työn edistymisen eri vaiheissa kiinnittäen palautteen huomio aikaansaamiseen ja oppimiseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.)

Psykologinen joustavuus on osa motivaatiotyöskentelyä. Psykologinen joustavuus tarkoittaa ihmisen kykyä joustaa ja sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen, suhtautua avoimesti eri ajatuksiin, kykyä käsitellä epämiellyttäviä ajatuksia sekä kykyä toimia ja tehdä asioita oman hyvinvoinnin parhaaksi. Psykologisen joustavuuden avulla ihminen pystyy avoimemmin ja rakentavammin suhtautumaan uusiin tilanteisiin ja muutoksiin hyväksymisen kautta. Psykologisen joustavuuden keskeisiä ajatuksia ovat motivaatiotyöskentely, ihmisen aktivointi muutokseen ja panostaminen omaan hyvinvointiin sekä oma avoin asenne ajatuksiin ja tunteisiin. Motivaatiotyöskentelyä tehden (kuva 8) ihminen pystyy motivoimaan itseään uuteen, rakentamaan asennettaan ja näin aktivoimaan omaa toimintakykyä uudessa tilanteessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Lappalainen & Lappalainen 2017, luku 3.)



Kuva 8. Motivaatiotyöskentelyn vaikuttavat tekijät ja prosessi (Lappalainen & Lappalainen 2017, luku 3).

Motivaatiotyöskentelyssä on kyse arvoista ja valinnoista. Arvoja valitessaan ja valintoja tehdessään ihminen miettii, mitkä arvot ja valinnat ovat hänelle tärkeitä ja hänen tärkeysjärjestyksensä huipulla. Pallokuvaimen (kuva 9) avulla ihminen voi miettiä ja kirjoittaa palloa ydintä ympäröiviin kenttiin hänelle tärkeät asiat. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Lappalainen & Lappalainen 2017, luku 3.)



Kuva 9. Motivaatiotyöskentelymalli (Lappalainen & Lappalainen 2017, luku 3).

Tärkeiden asioiden merkitsemisen jälkeen ihminen voi valita jonkun tai jotkut osa-alueet, joita avata ja miettiä hieman tarkemmin, mitkä asiat juuri siinä osa-alueessa tekevät sen niin tärkeäksi, mihin haluaa laittaa panoksia ja mitä konkreettisesti ihminen voi osa-alueen parantamiseksi ja vahvistamiseksi tehdä. Mietiskelyn ja työskentelyn tuloksena ihminen saa itselleen suunnitelman, johon sitoutuu ja alkaa toteuttamaan. Tärkeää on myös seurata tekemisen tuloksia, millä tavalla osa-alueen kokemus tai tärkeys tuli paremmaksi. Tulosten seuranta vahvistaa itsetuntoa, palkitsee tekemistä sekä vahvistaa omaa motivaatiota muutokseen ja jatkamaan muutosta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Lappalainen & Lappalainen, luku 3.)

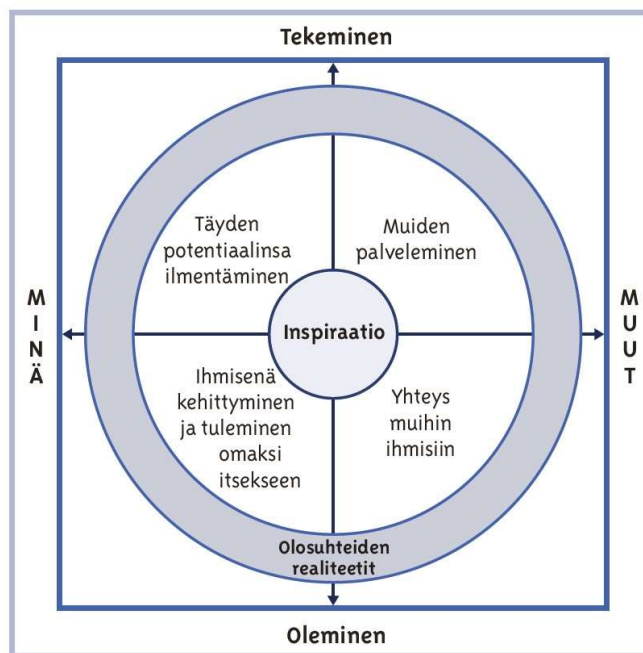
Positiivista motivaatiota vahvistavat autonomia, itsenäisyys, positiivinen minäkuva, tekemisessä onnistuminen ja siitä saatu hyvä palaute. Positiiviset elementit vahvistavat kestävästä sisäistä motivaatiota paremmin kuin ulkoisen käskytyksen kautta tullut motivaatio. Positiiviset tunteet ja hyvä olo ”hyvinvointi” tuottavat ja lisäävät tekemisen virtausta ja sujuvuutta, auttavat keskittymään ja kestäämään paremmin paineen alla tai stressaavassa tilanteessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1; Lappalainen & Lappalainen, luku 3.)

Yhtenä elementtinä motivaatiossa on työn merkityksellisyys. Yritykset tarvitsevat osaamista, innovatiivisia ihmisiä ja intohimoa. Kehityksen tapahtuessa kiihtyvällä tahdilla, osaaminen vanhenee nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Sisäinen yrittäjyys, itseohjautuvuus ja työntekijätaidot ovat tärkeitä, mutta osaa-  
via ja moderneja taitoja tarvitaan kipeästi. (Rubanovitsch 2020.)

Työn merkityksellisyys ja sen ymmärtämisen sekä kokemisen tarve on ollut työelämässä kasvava trendi. Tärkeää on ymmärtää, mitä merkityksellä tarkoitetaan, miten siitä viestitään ja kuinka johdetaan. Lähdetään liikkeelle aiheeseen perusasioista. Jokainen ihminen meistä haluaa kokea ja tuntea olevansa tärkeä ja että hänen elämällään tai työllään on merkitys ja tarkoitus. (Aaltonen & Aho-  
nen & Sahimaa 2020, 2, 5.)

Työn merkityksellisyyttä voidaan lähestyä useammasta näkökulmasta: työtehtävien mielekkyyden ja merkityksellisyyden kautta, yksilön kokeman työn merkityksellisyyden kautta, sosiaalisen yhteisön kokeman työn merkityksellisyyden kautta, organisaation merkityksellisyyden, yhteiskunnallisesta näkökulmasta sekä globaalista näkökulmasta. Lisäksi työn merkityksellisyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta on tukittu ja käsitellään useamman teorian kautta. (Aaltonen ym. 2020, 5.) Seuraavissa kappaleissa käymme läpi tunnetuimmat työn merkityksellisyyden teorit ja niiden näkökulmat.

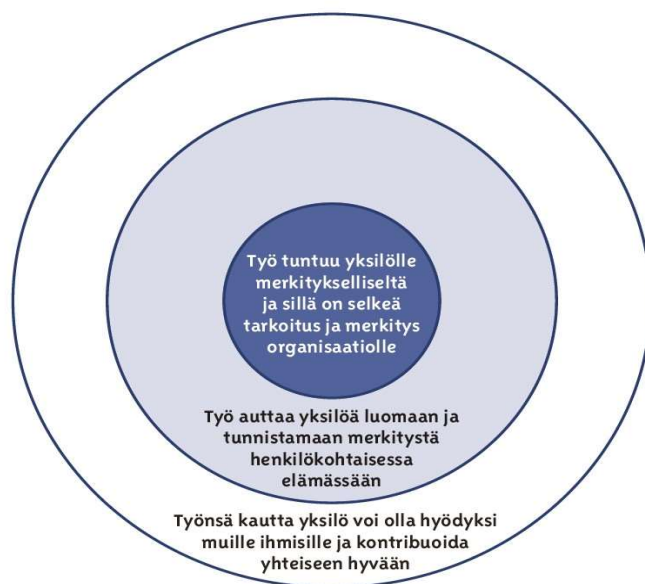
Uusiseelantilainen Marjolein Lips-Wiersman näkemyksen mukaan työn merkityksellisyyden voi käsitellä CMWS-teorian kautta (Comprehensive Meaningful Work Scale). CMWS-malli (kuva 10) kuvaa ihmisen työn merkityksellisyyden kokemuksen tulevan ihmisen neljästä tarpeesta: aitouden ja autenttisuuden kokemuksesta, oman potentiaalinsa ja osaamisen hyödyntämisestä, muiden palvelemisesta työnsä kautta, yhteisöllisyydestä ja yhteyden kokemuksesta muihin ihmisiin. (Aaltonen ym. 2020, 9.)



Kuva 10. Lips-Wiersman CMWS-mallissa keskeiset merkityksellisyyden elementit. (Aaltonen ym. 2020, 89).

Toinen tunnettu malli on Michael Stegerin kehittämä WAMI-malli eli käytetyn merkityksellisen työn mittari (Work and Meaning Inventory). Stegerin mallissa eri tasot koostuvat yksilön positiivisen merkityksellisyyden kokemuksesta työssä, merkityksen ja ymmärryksen synnyttäminen työn kautta sekä suurempaan hyvään vaikuttaminen oman työn kautta. WAMI-mallin tasot ja tasojen erot ovat kuvattuna kuvassa 11. (Aaltonen ym. 2020, 9.)

WAMI-malli työn merkityksellisyydestä



Kuva 11. Käytetyin merkityksellisyyden työn mittari on Stegerin WAMI-malliin perustuva. (Aaltonen ym. 2020, 91).

Kolmas mainittava työn merkityksellisyyden malli on tutkija Eija Leiviskän laatima luettelo työn merkityksen lähteistä. Luettelo on koottu työn merkityksellisyyden pitkäaikaisen tieteellisen tutkimisen ja muiden tutkimusten tulosten sekä yleisen elämänviisauden yhdistämisestä. Leiviskän mallin keskeisimmät elementit ovat:

- **Henkisyys**, joka koostuu eettisyydestä, positiivisesta vireestä ja työn innosta. Henkisyydellä tarkoitetaan työn tarkoituksen etsimistä ja merkityksen löytämistä omasta työstään ja työyhteisöstään.

- **Ihminen itse**, johon vaikuttaa motivaatio, psykologinen pääoma, itse-luottamus, toivo ja joustavuus. Ihmisellä itsellään tarkoitetaan ihmisen henkilökohtaista kasvua omaksi itsekseen ja itsensä toteuttamista sekä tarpeiden täyttämistä työn kautta.
- **Sisäinen kasvu**, jossa tapahtuu sisäisen potentiaalin käyttöönotto, tietoisuuden syventäminen, älykkyyden muotoutuminen ja henkisen kehittymisen esteiden minimoiminen. Sisäisessä kasvussa ihminen pyrkii jatkuvasti kehittämään sisäistä potentiaaliaan ja uskoo mahdollisuuteen saavuttaa oma potentiaalinsa.
- **Yhteisö**, johon kuuluu yhteenkuuluvuus ja yhteistyö, vuorovaikutus ja yhteisymmärrys sekä yhdessä oppiminen. Työn merkityksellisuuden mielekkyyden kokemiseen vaikuttavat merkittävästi muuhun työyhteisöön luodut suhteet ja työyhteisön ilmapiiri.
- **Työ**, joka sisältää työn tekemisen, siihen sitoutumisen, uramahdollisuudet ja työssä kehittymisen. Työ vaikuttaa omaan identiteettiimme, luo mahdollisuuksia saavuttaa jotain suurempaa ja luo paikkoja laajemmassa yhteisössä.
- **Johtaminen**, jonka haasteena on luottamus. Johtajuudella on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin, yhteishengen ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Monesti yrityksen johto ja esimiehet keskittyvät vain liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen liittyviin seikkoihin eikä niinkään henkilöstään ja siinä työskenteleviin ihmisiin.
- **Tasapaino**, joka koostuu tasapainosta ihmisen ja työn välillä, ihmisen sisäisen ja ulkoisen maailma välillä sekä keskeneräisyyden ja epätäydellisen maailma välillä. Tasapainon tunne on merkityksellinen elämän eheyden luoja, joka rakentaa perustan hyvinvoinnille. (Aaltonen ym. 2020, 9.)

Rubanovitschin (2020) mukaan merkityksen johtaminen vaatii työn merkityksen esilletuomista, hyvää johtamisyyhteyttä ja työssä onnistumista tukevaa

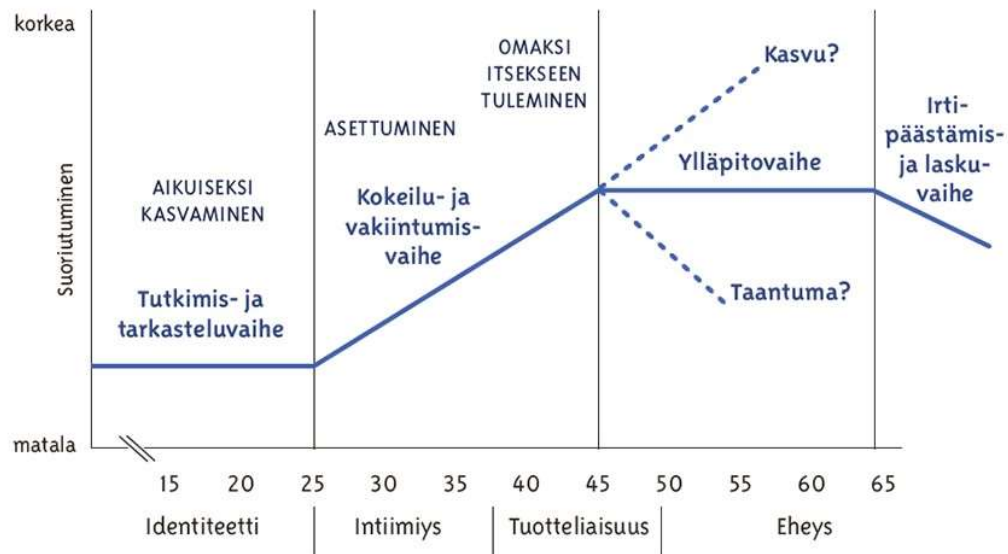
vuorovaikutusta, johdettavien innostumista ja tukemista tuloksiin, sekä motivaation ja asenteisiin vaikuttamista. Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi työmotivaatio on korkealla, ihmiset tekevät parhaansa ja työn tehokkuus kasvaa. Merkityksellisessä työssä työ on palkinto itsessään. Työ on tapa hankkia elanto, mutta myös tapa toteuttaa itseään, olla osa yhteisöä, tuoda myönteisiä vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan ja antaa oma panos yhteiseen hyvään. Merkityksellisyyttä luodaan kertomalla aitoja tarinoita ja miten työ palvelee yhteiskuntaa. Haaste on jatkuva vaatimustaso suhteessa ihmisen voimavaroihin. (Rubanovitsch 2020.)

Työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat myös eri urapolun vaiheet. Aloittelijat etsivät mahdollisuuksia ja investoivat urakehitykseen. Tähdet kasvavat, sitoutuvat ja vahvistuvat sekä ovat oppimisen mestareita. Kulmakivet kehittävät, inspiroivat sekä keräävät kehityksen satoa. Näin he varmistavat työssä suoriutumisen. Tarinankertojat sen sijaan palkitsevat ja arvioivat. He osaavat myös luovuttaa ja muistuttaa työn tarkoituksesta. (Aaltonen ym. 2020, 6.)

Douglas T. Hallin urakehitysmallissa (kuva 12) työuralta voi löytää seuraavia vaihteita:

- Noin 15–25-vuotiaana henkilöillä on tutkimisen ja tarkastelun vaihe, jossa psykologinen kehitys tapahtuu pääasiassa oman identiteetin löytämisessä, sen rakentamisessa sekä aikuiseksi kasvamisessa.
- Noin 25–45-vuotiaana on kokeilun ja vakiintumisen vaihe, jossa henkilö keskittyy uralla etenemiseen, asettumaan aloilleen, tulemaan omaksi persoonaksi ja työn ulkopuolisessa elämässä läheisten ihmissuhteiden rakentamiseen, perheen perustamiseen.
- Noin 45–65-vuotiaana henkilöillä on uran ylläpitovaihe, jossa keskitytään produktiiviseen luovuuteen. Tässä vaiheessa henkilöiden työuralla saattaa tapahtua suuria muutoksia esimerkiksi henkilö saattaa pysähtyä urakehityksessä tai jopa taantua. Usein henkilö myös jatkaa positiivista kehittymistään.

- Noin 65-vuotiaana on yleensä urasta luopumista, jossa monesti jäädään pois aktiivisesta työelämästä tai vähennetään uran osuutta elämässä. Keskeistä tässä vaiheessa henkilölle on minän eheytyminen ja sinuksi tuleminen oman elämänsä sekä uransa kanssa. (Aaltonen ym. 2020, 7.)



Kuva 12. Hallin urapolkumalli esittää psykologiselta kannalta sekä uran kannalta keskeisimpiä kehitystehtäviä. (Aaltonen ym. 2020, 74).

Keskeisimpinä työn merkityksen elementteinä näin ollen ovat yksilön kokemus työn merkityksellisyydestä sekä työn merkityksestä hänen ja yhteisön elämään. Työn merkitys myös muuttuu ihmisen iän, kasvuvaiheiden ja kokemusten myötä. Työn merkitys itsessään vaihtelee eri ihmisillä. Työ voi olla yhdelle merkityksellisempää kuin toiselle. Työn merkityksen kokeminen ei ole paikkasidonnaista. Se ei riipu siitä, tehdäänkö työtä toimistolla vai etänä kotona. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa kuitenkin kaikkeen hänen kokemaansa eli jos joku muu osa-alue ei ole tasapainossa, voi työn merkityksen kokeminen heikentyä.

### 2.3.3 Viestintä ja palaute

Yritysten viestintä on käynyt läpi merkittävän muutoksen viime vuosina. Viestintään on alettu panostamaan merkittävästi enemmän ja viestinnän merkitys on

nostettu korkealle kasvavassa tietoyhteiskunnassa sekä laadullisesti, oikea-aikaisuudellisesti että määrällisesti. Jos viestintä aikaisemmin oli yksisuuntaista ylhäältä alaspäin kulkevaa tiedonantoa ja toisarvoista, tämän päivän yrityskulttuurissa viestinnällä on selkeästi toinen merkitys. Viestintä on enemmänkin avointa ja vuorovaikutuksellista tiedonkulkua, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli viestinnän toteuttamisessa.

Työyhteisöviestinnän tulee olla avointa ja perustua vuoropuheluun, jossa kuunnellaan ja arvostetaan työyhteisön eri osapuolten näkemyksiä mutta myös pyritään vaikuttamaan tietoihin, uskomuksiin ja tekoihin. Kun eri osapuolet otetaan mukaan keskusteluun ja annetaan heidän vaikutta työhönsä liittyvissä asioissa, motivaatio ja sitoutuminen lisääntyy, työtyytyväisyys paranee ja tiimityöskentely vahvistuu. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 62.) Välttääksemme ns. rikkinäinen puhelin -efektiä viestinnän kielen tulee olla selkeää ja tarkoituksenmukaista. Viestinnässä tulee selkeästi erottua viestin virallisuuden taso, onko se julkista vai sisäistä, onko viesti tarkoitettu vain tiedoksi vai edellyttääkö se toimenpiteitä ja mikä on sen kohderyhmä.

Markkinoiden ja yhteiskunnan muutosten tullessa nopeammiksi viestinnän merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Erityisesti muutostilanteissa hyvällä viestinnällä voidaan edesauttaa muutoksen sujuvampaa toteuttamista, organisaatioiden mukana pysymistä ja minimoida normaalia muutoksen aiheuttama vastareaktiota. Muutostilanteissa tulee antaa riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia ajankohtaisen tiedon saamiseen ja muutoksen prosessointiin keskusteluissa. Proaktiivinen viestintä on muutoksessa hyvin merkittävää. Asianosaisia tiedotetaan tulevasta muutoksesta mahdollisimman pian, kun tiedetään muutoksen tulevan. Muutosviestinnässä on tärkeää kertoa selkeästi muutoksen taustat ja muutoksen vaikutus kunkin työntekijän työhön. (Tienari & Meriläinen 2009, 157-167.)

Muutokset aiheuttavat aina jonkinlaista reaktiota yrityksissä sisäisesti. Muutoksilla on sekä lyhyt- että pitkäkantoisia vaikutuksia. Reaktioiden voimakkuus riippuu muutoksen laajuudesta, yllätyksellisyydestä, vaikutuksesta tehtävään työhön sekä sen mielekkyydestä yksilötasolla. Työyhteisön muutokseen reagointiin

voi vaikuttaa myös, jos yrityksellä ja työyhteisöllä on eri kulttuuri-, historia- ja kokemustaustoja, jos viestintä johdon, keskijohdon ja alemman organisaation välillä on aikaisemmin ollut puutteellista tai epäsystemaattista. Psykologi Kurt Lewinin mukaan muutos tulisi toteuttaa selkeästi kolmessa vaiheessa: sulata vanha tila (unfreeze), muuta sitä (change) ja vakiinnuta muutos (refreeze). (Tienari & Meriläinen 2009, 157-167.)

Palaute on osa yrityksen ja johtamisen viestintää. Palaute voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia. Positiiviseksi palautteeksi käsitetään monesti kehuja ja tunnustus. Negatiivinen palaute voi olla kritiikkiä tai rakentavaa palautetta. Palautetta tulisi antaa aina onnistumisen tukemiseksi ei pelkästään lopputuloksesta vaan myös prosessin aikana vahvistaen oikean tekemisen oikeaan suuntaan. Palautteen tulisi olla myös mahdollisimman konkreettista, että siitä voisi ottaa kannustimia ja oppia tulevaisuuteen. Yleisesti annettu palaute: ”Meni hyvin” ei kerro palautteen saajalle, mikä tai mitkä olivat ne tekijät, jotka saivat aikaan ”hyvin menon”. Työntekijälle onnistuminen on helpompi toistaa, kun hän tietää onnistumisen tekijät. (Rötkin 2015, 109.)

Perinteisesti ajatellaan, että hyvä esimiehen osaa antaa palautetta ja alainen osaa ottaa palautteen vastaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, jotka voi opetella. Paras palautetilanne on avoimessa keskustelussa, jossa voidaan keskustella aiheesta, pyytää ja antaa tarkennuksia sekä kyseenalaistaa näkemystä mutta myös argumentoida. Keskustelun tulisi olla luottamuksellista ja toista kunnioittavaa. Kriittistä palautetta on ehkä vaikeinta antaa ja vastaanottaa. Kummallekin on tärkeää, että kriittinen palaute ei vaikuta kummankaan kohteluun työpaikalla. Palautteen tarkoitus tulisi olla rakentava ja yhteisen hyödyn saavuttaminen. (Rötkin 2015, 113 –114.)

Olisi hyvä ymmärtää yksilölle sopivan tavan saada palautetta, että palautteen antaminen palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sen saajaa. Vaikka palautteen tulisi olla selkeää, suoraa ja mahdollisimman konkreettista, että siitä olisi optimaalinen hyöty, on hyvä ymmärtää suoruden ja suorasanaisuuden olevan eri asioita. Suoruutta on ottaa puheeksi myös ne ikävät asiat, mutta tapa ottaa

puheeksi on ratkaiseva. Asiat voi nostaa esille rakentavasti, hyvin perustellen ja osapuolia kunnioittaen sekä arvostaen. (Rötkin 2015, 114.)

Rakentavan palautteen antamisen jälkeen esimiehen tulee olla valmiina auttamaan alaista korjaamaan mahdolliset virheet ohjeistaen selkeästi, mitä tulisi korjata ja miten. Useimmiten alainen on vilpittömästi yrittää kaikkensa, vaikka lopputulos ei ollutkaan sitä mitä odotettiin. Rakentavaa palautetta tulisi ymmärtää ratkaisukeskeisesti ja vilpittömällä halulla korjata tilanne sekä uudelleen ohjeistamalla välttää tulevaisuudessa vastaava tilanne. (Rötkin 2015, 115-116.)

Palaute on tärkeää työssä onnistumiselle ja tuottavuudelle. Hyvin annetun palautteen kautta työntekijät pystyvät kehittävät osaamistaan, antamaan edellytykset tulevaisuuden onnistumiselle ja saada motivaatiota onnistumisista. Palautteesta saatu hyvä olo vahvistaa hyvinvointia ja työntekijän tuottavuutta. Vaasan Yliopiston (2020) tutkimuksen mukaan etätyössä kommunikointi lähijohtajan ja alaisen välillä oli parantunut keskustelujen mutkattomuuden ja säännöllisyyden kautta. Säännöllisiin keskusteluihin voi sisällyttää palautteen antaminen avoimen keskustelun muodossa käyttäen hyödyksi virtuaalista teknologiaa. Etätyö ei siis ole este hyvän palautteen antamiselle. (Vaasan Yliopisto 2020.)

## 2.4 Työturvallisuus, työterveys, ergonomia, työaika ja vakuutukset

Työnantajan tulee turvata työntekijälle turvalliset työolosuhteet niin etä- kuin hybridityömallissa. Tässä kappaleessa käydään läpi työntekijän turvallisuuteen sekä työolosuhteisiin liittyviä työnantajan vastuita ja velvoitteita

### 2.4.1 Työturvallisuus

Työnantajan ja työntekijöiden on ylläpidettävä ja edistettävä työturvallisuutta. Työnantaja on vastuussa vaarojen arvioinnista ja työn valvonnasta sekä kehittämisestä. Työturvallisuus- ja suojelutoiminnan perustana on yrityksen turvallisuuskulttuuri, joka kuvaa yrityksen sekä yrityksen johdon näkemyksiä ja arvoja turvallisuustyön merkityksestä. Työnantajalla on velvollisuus tehdä aloite työsuojelun yhteistoiminnan käynnistämisestä ja myös velvollisuus huolehtia

toiminnan järjestämisestä, menettelytavoista ja toimintaedellytyksistä. (Työsuojelu 2020.)

Monessa isommassa yrityksessä on työsuojelupäällikkö, joka toimii työnantajan edustajana. Työsuojelupäällikön pitää tuntea työpaikan olosuhteet, olla riittävän pätevä tehtävänsä, perehtyä työsuojelua koskevaan lainsäädäntöön ja hänellä tulee olla myös edellytykset järjestää työsuojelu käytännössä. Työsuojelupäällikkö avustaa työnantajaa ja esimiehiä tarvittavan työsuojeluosaamisen varmistamisessa, työsuojeluyhteistyön käynnistämisessä sekä tukee, kehittää ja osallistuu työsuojelutoimikunnan toimintaan ja yhteistyöhön työsuojeluviranomaisen kanssa. (Työsuojelu 2020.)

Työnantaja näin ollen vastaa työturvallisuuden järjestämisestä, mutta työntekijät voivat valita myös itse työsuojeluvaltuutetun. Työntekijöiden valitsema työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut edustavat työntekijöitä työyhteisön työturvallisuutta koskevissa asioissa. Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu perehtyminen työpaikan työsuojeluasioihin, osallistuminen työsuojelutarkastuksiin ja toimiminen työn turvallisuutta ja terveellisyyttä edistävien toimintatapojen lisäämiseksi. Työsuojelu-valtuutetulla on oikeus keskeyttää vaaraa aiheuttava työ. Työnantajan tulee varmistaa, ettei vaaraa enää ole, ennen kuin toimintaa voidaan jatkaa. (Työsuojelu 2020.)

Lain mukaan työsuojelutoimikunta on perustettava työpaikkaan, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Työnantaja tekee aloitteen toimikunnan perustamisesta, jonka työsuojelutoimikunnassa ovat edustettuina työnantaja ja työpaikan työntekijät. Puheenjohtajana toimii joko työnantaja tai tämän edustaja. (Työsuojelu 2020.)

Työturvallisuutta aiheena käsiteltäessä yleensä ymmärretään siihen liittyvät eri vaaratilanteet ja -paikat esimerkiksi rakennustyömaalla tai tehtaassa koneiden läheisyydessä. Toimistotyön osalta ajatellaan ergonomisia työpöytä ja tuolia sekä työvälaineet kuten hiirtä, työskentelyasentoa jne. Fyysisen turvallisuuden lisäksi työyhteisöissä yhtenä elementtinä on psykologinen turvallisuus, jolla on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin.

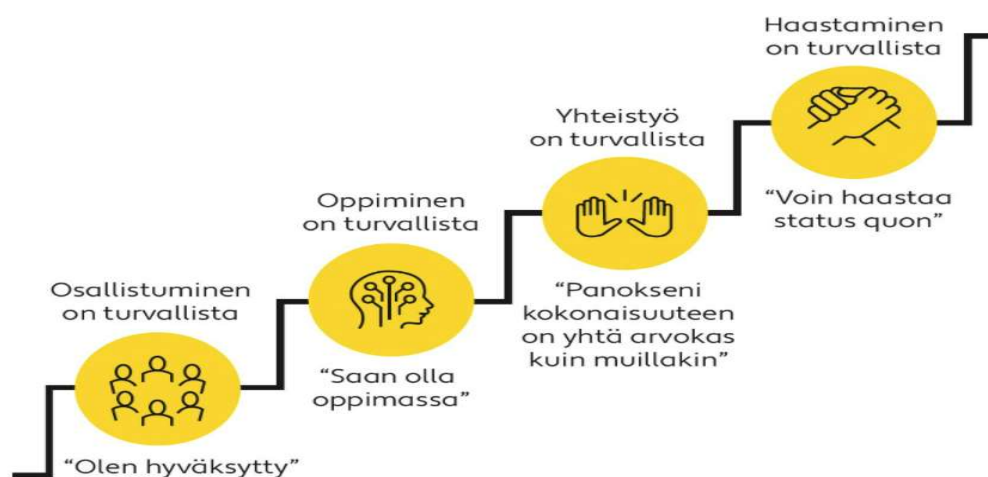
Mikä on psykologinen turvallisuus? Ihmisille psykologinen turvallisuus on sekä tunne että kokemus, joka syntyy, kun ihminen ilman nolatuksi tulemisen ja rangaistuksen pelkoa voi kertoa ideoita tai ajatuksia ja kertoa epäonnistumisistaan. Turvallisessa psykologisessa ilmapiirissä työyhteisö voi ja pystyy jakaa ajatuksia, oppia virheistä, esittää eriäviä mielipiteitä, jakaa onnistumisen iloa, olla aidosti omia itseään ja käyttämään omia vahvuuksiaan. (Ruutu 2020, 39.) Saalessaan jakaa kokemuksiaan ja tulleensa kuulluksi ilman tuomiota tai arvostelua, ihminen kokee itsensä arvokkaaksi ja hyväksytyksi omana itsenään (Rinne 2021, 151). Psykologisesti turvallisessa työympäristössä sekä positiivisia että negatiivisia saa yhtä turvallisesti tuoda esille (Ruutu 2020, 43).

Sotealan sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa valtakunnallisessa hankkeessa pyritään kehittämään muun muassa etäjohtamista sekä muutosjohtamista. Koulutusmateriaalissa tuotiin esille psykologisen turvallisuuden elementteinä: luottamus, rakenne, merkityksellisyys ja vaikuttavuus (kuva 13). Näistä elementeistä muodostuu psykologinen turvallisuus. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2022.)



Kuva 13. Etänä enemmän – Luottamuksen työkirja. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2022, 19).

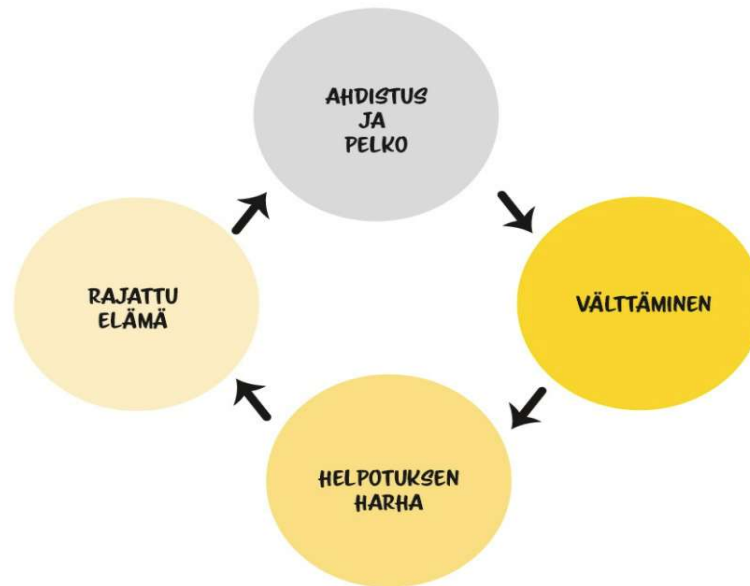
Tutkija Timothy Clarkin tekemän tutkimuksen tulosten mukaan yli 75 prosenttia ihmistä haluaa kokea yhteyden tunteen työyhteisönsä kanssa ennen kuin he haluavat sitoutua työyhteisöön. Suurin osa ihmisistä haluaa kokea yhteenkuuluvuuden ennen työyhteisöön panostamista, haastamaan tai työssäoppimista. Tulosten pohjalta psykologisen turvallisuuden kehittyä portaittain ja tietyssä järjestyksessä. Psykologisen turvallisuuden kehitysaskleet on esitetty kuvassa 14. Timothy Clarkin tutkimuksen mukaan prosenttiosuuteen ei vaikuta kansallisuus, kulttuuritausta, ikä, kokemus tai muu yleisesti ajateltavan faktori, vaan globaalisti eri tutkimusten mukaan päädytään samaan ryhmän suuruusluokkaan. (Rinne 2021, 27-34.)



Kuva 14. Timothy Clarkin tutkimustulos. (Rinne 2021, 34).

Psykologinen turvattomuus synnyttää sekä työyhteisössä että yksilöissä hiljaisuutta. Työyhteisö vaikenee. Jos puhetta tai sanomista kommentoidaan epä määräisesti, henkilöön tai työyhteisöön ei olla yhteydessä tai kuunnella, se suojelee itseään ja vaikenee. Turvattomuus aiheuttaa ahdistusta ja lisää pelkoa, jolloin ihmisten tendenssi on etäännyttää itseään vielä enemmän ahdistuksen ja pelon aiheuttajasta. Etäännyttäessään itsenä ahdistuksen ja pelon aiheuttajasta kokee helpotusta. Huomaamatta ihmisen elämä rajoittuu enemmän, joka

saattaa lisätä ahdistuksen tunnetta, jota ihminen jälleen kerran pyrkii välttämään. Näin syntyy helposti turvattomuuden kehä (kuva 15. (Rinne 2021, 27-34, 58.)



Kuva 15. Psykologisen turvattomuuden kehä. (Rinne 2021, 58).

Etätyössä yhteyden pitäminen ei tapahdu itsestään tai sattumalta samoissa tiloissa liikkuesssa. Asioiden esille ottaminen vaatii enemmän sekä esihenkilöltä että työyhteisöltä. Siksi onkin tärkeää tietoisesti yrityksessä ja työyhteisössä rakentaa työkalut, tavat yhteyden sekä ylläpitämiseen eri keinoin ja työkaluin sekä lähteä näitä toteuttamaan ja ottamaan käytäntöön. Luottamus auttaa työyhteisössä ottamaan yhteyttä ja esille asioita, jotka mietityttävät tai jos tarvitsevat apua jossain tehtävässä. Yhdessä pohtien, avun saatuaan työt tulee tehtyä. (Rinne 2021, 35-42.) Turvallisessa ilmapiirissä, jossa työntekijät luottavat toisiinsa, he oppivat, uskaltavat ottaa riskejä, haastaa ja kehittää innovaatioita sekä sitoutuvat paremmin sekä työhön että työyhteisöön ja edes auttaa organisaation pitkäaikaisen menestyksen (Ruutu 2020, 41, 114).

## 2.4.2 Työterveys

Työnantaja on työterveyshuoltolaissa velvoitettu järjestämään työntekijöilleen työterveyshuollon. Työterveyshuolto tulee järjestää kaikille työntekijöille, myös yhden työntekijän yritykselle. Lisäksi työntekijä on velvoitettu järjestämään työterveyshuolto irtisanotuille työntekijöille laissa ilmoitetuin ehdoin. Työnantajan velvoite irtisanottua työntekijää kohden raukeaa, mikäli työntekijä solmii toistaiseksi tai vähintään 6 kuukautta voimassa olevan työsopimuksen toisen työnantajan kanssa. Työterveyshuoltolaki määrittää työterveyshuollolle minimisisällön ja toteutuksen, mutta työnantajalla on mahdollisuus tarjota henkilöstölleen laajempaa työterveyshuoltoa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 §.)

Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon terveystaloksesta, kunnallisesta työterveyshuollosta, työterveyshuoltoasemalta, lääkärikeskuksesta tai itse omana toimintana. Työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto omalla kustannuksellaan ja työterveydenhuolto on järjestettävä niin, että se täyttää työn, henkilöstön, työolosuhteiden ja niiden muutoksista aiheutuvan tarpeen. Työnantajan velvollisuus on myös järjestää huollon hoitamiseen riittävästi alan ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. Ammattilaisten ja asiantuntijoiden tulee olla riippumattomia työnantajasta, työntekijöistä sekä heidän edustajistaan. Riippumattomuuden lisäksi heillä tulee olla työhönsä riittävä koulutus ja pätevyys. Työnantaja on oikeutettu samaan kohtuullista korvausta työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon järjestämisestä sairausvakuutuslain nojalla. (Työterveyslaki 2004 ja Työterveyshuoltolaki 2001, 4 §, 5§.)

Työntekijän velvollisuuksia on osallistua terveystarkastukseen, annettava työnantajan pyynnöstä tiedot työssä ja työpaikalla vaaraa aiheuttavista tekijöistä sekä selvittää mitä työnantajan työterveyshuolto kattaa. Näiden lisäksi irtisanottu työntekijä on velvollinen ilmoittamaan edelliselle työnantajalleen irtisanomisen jälkeen solmitusta uudesta työsopimuksesta. (Työterveyshuoltolaki 2001, 13 §.)

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka toiminnallaan tukee yrityksiä, päättäjiä, työterveyshuoltoa ja muita työnhyvinvointia kehittäviä tekijöitä tutkimalla ja kehittämällä hyvinvoivia työyhteisöjä ja työntekijöitä sekä turvallisia työympäristöjä. Työterveyslaitoksen vision mukaan terveellinen, turvallinen ja mielekäs työ synnyttää hyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämistyön lisäksi työterveyslaitos järjestää asiakkailleen työnhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvää koulutusta. Tutkimuksissa ja käytännön työssä testatut ja hyviksi todetut käytännöt sisällytetään koulutuksiin ja niistä myös tiedotetaan työterveyslaitoksen asiakkaita ja sidosryhmiä. (Työterveyslaitos 2020.)

### 2.4.3 Työaika

Etätyömahdollisuus on tuonut joustavuutta työaikaan. Työllä ja työajalla tulee kuitenkin olla rajat, jotta työn ja vapaa-ajan tasapaino toteutuu eikä viikoittaista työaika ylitetä rajoittamatta. Suomessa työaikalaki päivitettiin vuoden 2020 alussa. Työaikalain muutos astui voimaan 1.1.2020 ja siirtymäaika päättyi 31.12.2020. Uuden työaikalain muutoksen mukaan kaikki työhön käytetty aika luetaan työajaksi riippumatta siitä, tehtiinkö työ lähityönä tai etätyönä. Sekä lähietätyössä tulee noudattaa samoja työaikalain säännöksiä. Säännöllinen työaika työaikalain mukaan tarkoittaa työntekijän vuorokausi- ja viikkotyöaika. Seuraavissa kappaleissa käymme läpi työaikalain 872/2019 muutoksen määritteitä, mitä ovat yleistyöaika, vuorotyö, jaksotyö ja yötyö sekä niiden sisältöä.

Työaikalain 5 § määrittää yleistyöaika, jossa säännöllisen työajan tulee olla enintään 8 tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa. Niin sanottua yleistyöaika voidaan järjestellä enintään 40 tunniksi 52 viikon ajanjakson aikana, kunhan ei ylitetä 8 tunnin päivittäistä työaika. (Työaikalaki 2019, 5 §.)

Työaikalain 6 § raamittaa vuorotyötä. Vuorotyössä vuorojen tulee vaihtua säännöllisesti, vuorojen vaihtuminen tulee tapahtua ennalta sovittuna aikana ja myös oikeuttaa yötyöhön. (Työaikalaki 2019, 6 §.)

Työaikalain 7 § käsittelee jaksotyötä. 7 § säännöksessä kerrotaan myös, millaisessa työssä jaksotyötä voidaan tehdä ja millaiseen työhön soveltaa.

Jaksotyötä voidaan tehdä 3 viikon aikajaksona enintään 120 tuntia tai 2 viikon ajanjaksona enintään 80 tuntia. Työaika jaksotyössä ei saa ylittää 128 tuntia 3 viikon jaksossa eikä 2 viikon jaksossa ylittää 88 tuntia. (Työaikalaki 2019, 7 §.)

Työaikalain 8 §:n mukaan yötyötä tehdään klo 23:n ja 6:n välisenä aikana niissä tehtävissä, jotka ovat säännöksessä mainittu. Yötyö on sallittua tilapäisesti ja epäsäännöllisessä työssä muissakin tehtävissä. Jaksotyössä ja vuorotyössä yövuoroja saa olla maksimissaan 5 yövuoroa peräkkäin. Työntekijän erillisellä suostumuksella 5 peräkkäisen yövuoron voi nostaa 7 peräkkäiseen yövuoroon. (Työaikalaki 2019, 8 §.)

Työnantaja ja työntekijä saavat sopia säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen vuorokautisen säännöllisen työajan pidentämisestä enintään 2 tunnilla 11 §:ään nojaten, mikä mahdollistaa 10 tunnin työvuoron tekemisen. Erillisestä sopimuksesta työaika voi olla enintään 48 tuntia viikossa ja sen tulee tasoittua 4 kuukauden aikana enintään 40 tuntiin. Työsopimukseen sovellettava työehtosopimus saattaa rajoittaa työnantajan ja työntekijän yhteistä sopimista. (Työaikalaki 2019, 11 §.)

Vuorokausilevosta laki määrittää 25 §:ssä, että jokaisen työvuoron jälkeen työntekijällä tulee olla 11 tunnin keskeytymätön vuorokausilepo. Vuorokausilepoa voidaan soveltaa 9 tuntiin jaksotyön järjestelyihin liittyvistä syistä, 7 tuntiin liukuvaa työaika ja joustotyöaika sovellettaessa tai työntekijän edustajan kanssa tehdyllä sopimuksella sekä 5 tuntiin työn järjestelyjen ja luonteen takia, jotka voivat olla vuorojen vaihtuminen, työtä tehdään päivän aikana useassa jaksossa, työ- ja asuinpaikka ovat kaukana toisistaan, ruuhkahuipun aikana kausiluonteisessa työssä, tapaturman tai sen vaaran yhteydessä, turvallisuus- ja varhiointityössä omaisuuden tai henkilöiden suojaamiseksi tai toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Mikäli vuorokausilepoa on lyhennetty, on korvaava vuorokausilepo annettava työntekijälle seuraavan vuorokausilevon yhteydessä tai heti kun se on mahdollista, kuitenkin viimeistään 14 vuorokauden sisällä. (Työaikalaki 2019. 25 §.)

Työnantajan tulee järjestää työajan seuranta ja enimmäistyöajan valvonta. Työaikalain 18 § mukaan työntekijän ylityö ei saa ylittää keskimäärin 48 tuntia viikossa neljän kuukauden aikana. Työajan enimmäismäärää laskettaessa siihen ei oteta mukaan palkallisia arkipäiviä, työajan tasoittumisvapaata tai matka-aikaa. Työaikakirjanpitosäännöstä tulee noudattaa ja kirjanpitoa tulee säilyttää kalenterivuosi plus kaksi vuotta kirjanpitokalenterivuoden päättymisestä. (Työaikalaki 2019, 18 §.)

30 § mukaan jokaisella työpaikalla on laadittavat työvuorolista, jossa on merkittynä työajan alkamis- ja päättymisajat sekä päivittäisten taukojen ajankohdat. Työvuoroluettelo on tehtävä vähintään viikoksi, mutta mieluummin samaksi ajanjaksoksi kuin työajan tasoittumissuunnitelma ja jaettava työntekijöille kirjallisena hyvissä ajoin ennen ajanjakson alkamista, mutta viimeistään viikkoa ennen. Työvuorolistan ajanjakson alkamisen jälkeen vuoroja voi muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä. Mikäli työ on säännöllistä tai työn tekemisessä sovelletaan liukumaa tai joustotyöaikaa, työvuorolista voi olla toistaiseksi voimassa oleva. (Työaikalaki 2019, 30 §.)

#### 2.4.4 Työolosuhteet ja ergonomia etätyössä

Työskentelyolosuhteilla on merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Etätyöympäristön tulisi olla turvallinen, ergonominen, rauhallinen ja etätyöhön sopiva. Etätyössä haasteena voi olla puutteelliset työskentelytilat kotona esimerkiksi etätyöpiste on keittiön pöydän ääressä tai olohuoneen nurkassa. Mikäli kotona on lapsia tai asuinkumppani työskentelee myös kotona, oma työrauha saattaa olla kortilla. Työskentely monesti vaatii keskittymistä ja työskentelyrauhaa, tilaa ja seiniä, joilla rajata muuta toimintaa ulkopuolelle. Toisaalta kotona työskentely voi antaa työskentelylle tarvittavan rauhan ja joustavuuden esimerkiksi, jos toimistotila on avointa tilaa ja työskentely keskeytyy työkavereiden tullessa keskustelemaan työasioista useamman kerran päivän aikana. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Etätyössä ergonomian järjestäminen on tärkeää. Etätyötä useimmiten tehdään tietokoneen edessä istuen. Etätyötä tekeväille on tärkeää mahdollistaa sopiva päätetyöpaikka, työympäristö, etätyöhön riittävät laitteet ja ohjelmistot. Työnantaja voi halutessaan suorittaa etätyöpisteen tarkistuksen varmistukseksi työntekijänsä terveelliset ja turvalliset työolosuhteet sekä opastettava ja ohjeistettava etätyöntekijöitään turvalliseen työskentelyyn. Työnantajan ohjeistus saattaa koskea taukojen pitämistä, työasentojen vaihtamiseen istumisesta seisomiseen tai ohjeistusta muiden apuvälineiden käyttöön muun muassa lisätuen, irtonäppäimistön, kyynärtuen tai ergonomaton käyttöön. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Työturvallisuuslaki ja Valtionneuvosto myös velvoittavat työnantajaa huolehtimaan työntekijänsä etätyöpisteen ergonomiasta mahdollisuuksien mukaan ja osallistumalla kustannuksiin. Työnantaja voi tukea etätyötä hankkimalla etätyöntekijöille apuvälineitä, sähköpöydän, erillisen näytön, kannettavan telineen tai sylituen. Työnantajan on myös esimerkiksi järjestettävä ja maksettava työntekijälle päätesilmälasit mikä päätelasit ovat työntekijälle tarpeelliset. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

#### 2.4.5 Vakuutukset

Vakuutusyhtiöt ovat myös merkittävä tekijä yrityksen ja työyhteisön työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Vakuutusyhtiöt ovat sivuillaan listanneet työnantajia ja esimiehiä varten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja ohjeistusta, mitä työhyvinvointi on, mitkä ovat työhyvinvointiin vaikuttavia merkittäviä tekijöitä ja miten työhyvinvointia voi edistää yrityksen ja esimiehen toimesta. (IF 2020.)

Työnantajat ovat velvollisia ottamaan henkilökunnalle vakuutuksia ja maksamaan joko osa vakuutusmaksusta tai kokonaan henkilökunnan puolesta. Pakollisia työnantajan vakuutuksia ovat eläkevakuutus, työtapaturmavakuutus, sairausvakuutus, ryhmähenkivakuutus ja työttömyysvakuutus. Työnantaja voi pakollisten vakuutusten lisäksi ottaa työntekijöille vapaaehtoisia vakuutuksia. (Varma 2021). Pakollisten vakuutusten lisäksi työnantajan voi ottaa työntekijöiden turvaksi myös vapaaehtoisia vakuutuksia. Vapaaehtoisia vakuutuksia ovat

esimerkiksi terveystakuutus, yrityksen matkavakuutus ja vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Vapaaehtoiset vakuutukset ovat monet työntekijän arvosta työnantajatuella sekä kilpailuvaltti. (IF.)

Ennaltaehkäisevän työn lisäksi vakuutusyhtiö tukee työnantajaa tilanteessa, jossa työntekijän työkyky on laskenut, työkyky halutaan palauttaa ja tuetaan työelämään palaamista. Hyvinvoiva henkilöstö on tehokkaampi ja tuottaa yritykselle parempaa tulosta. Lisäksi ennaltaehkäisevä toiminta minimoi mahdollisia nousevia työkyvyttömyys- ja työterveyshuoltokustannuksia. (IF 2020.)

Etätöihin siirryttäessä työnantajat joutuivat pohtimaan lakisääteisen työtapa-  
tapaturmavakuutuksen kattavuutta etätöissä. Muun muassa vakuutusyhtiö IF sivuillaan kertoo työtapa-  
tapaturmavakuutuksen lisävakuutuksesta, joka kattaa etätö-  
tapaturmat silloin, kun työtapa-  
tapaturmavakuutus ei korvaa etätöissä tapahtunutta tapaturmaa. Etätö-  
vakuutus on voimassa aina, kun työntekijät ovat etätöissä. Vakuutuksesta korvataan etätö-  
ajan aikana tapahtunut tapaturma, ruokailun ja lyhyiden taukojen aikana tapahtunut tapaturma, sekä taukoliikunnan aikana tai pienimuotoisten kotitöiden aikana sattunut tapaturma. Etätö-  
vakuutus ei kata etätöpaikan ulkopuolella tapahtunutta tapaturmaa, jotka liittyvät omien asioiden hoitamiseen esimerkiksi liukastuminen postissa käynti matkalla. (IF 2020.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuutta voidaan mitata eri keinoin ja mittarein. Tuottavuuden mittarit tulee valita toimialan sekä mitattavan kohteen mukaan. Tehtaantuotantoa voidaan mitata valmistettujen tuottojen lukumäärällä tietyllä aikajanaalla tai hankintaa kustannustasolla per tuote tai prosessin läpiviennin kestolla. Tässä kappaleessa keskitymme työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden mittaamiseen sekä työn tuottavuuden mittaamiseen yleisimmillä mittareilla.

### 2.5.1 Työhyvinvoinnin mittareita

Työhyvinvointia ja työyhteisön tyytyväisyyden yleisimpiä mittareita ovat henkilöstökyselyt. Mittareiden avulla halutaan kerätä täsmällistä tietoa työntekijöiden

tyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista tyytyväisyyden parantamiseksi, uskollisuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi. Kyselyt myös kertovat työntekijöille, että heidän hyvinvoinnillaan on merkitystä yritykselle ja yrityksen johdolle. Kuvassa 16 on esimerkki henkilöstökyselyn yhteenvedosta, jonka avulla voidaan nähdä hyvinvoinnin tilaa. Saatuja yhteenvetotuloksia voidaan verrata organisaation tavoitteisiin. Deviaatioiden kohdalla yritys voi määrittää kehityskohteet. (Talentia 2020.)

	Koko organisaatio	%osuudet eri ryhmissä				Nume- raallinen keskiarvo	Kokonais- arvio (1–4)
		Erin- omainen (4)	Hyvä ja keskitaso (3)	Välttävä, oirehtiva (2)	Heikko, korkea riski (1)		
Tuottavuuden johtaminen	Tyytyväisyys johtamiseen						
	Tyytyväisyys esimiestyöhön						
	Arvio omasta osaamisesta						
	Henkilöstön motivaatio						
	Työilmapiiri						
Kustannusstöjen johtaminen	Työn sisällöt						
	Työolosuhteet						
	Työkyky						
	Henkinen kuormittavuus						
	Sairauspoissaolot						

Kuva 16. Henkilöstökyselyn yhteenvetomallipohja. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2).

Työyhteisön toimivuutta voidaan myös mitata työntekijöiden halukkuudella tulla töihin ja työpaikan turvallisuuden kokemuksen kautta. Lisäksi työyhteisössä on vähäinen määrä sairaus- ja muita poissaoloja, ja työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. Myös työyhteisön työstä annetaan ja saadaan positiivista palautetta. (Talentia 2020.)

Henkilöstökyselyjä teetetään yrityksissä paljon ja varsinkin suuremmissa yrityksissä kyselyt kuuluvat vuosittaisiin työtyytyväisyys- ja työnantaja-arvojen mittareihin. Monet yritykset käyttävät kyselyn tuottamiseen ulkopuolista asiantuntijayritystä, jolla on valmiit ratkaisut hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kyselyn tekemiseen ja mittaamiseen. Esimerkiksi palveluntarjoaja Roidu (2021) kertoo

internetsivuillaan kyselyn tuottavat reaaliaikaista tietoa hyvinvoinnista ja mahdollisista tarvittavista toimenpiteistä. Reaaliaikainen tieto myös antaa yrityksen johdolle ja esimiehille mahdollisuuden reagoida ilmeneviin ongelmiin nopeasti. Kyselyn tulokset ovat vertailukelpoisia myös pitkällä aikavälillä ja auttavat yritystä näkemään muutoksen vaikutuksen organisaatiossa ja rakentamaan hyvää työnantajakuvaa. (Roidu 2021.)

## 2.5.2 Tuottavuuden mittareita

”Pitkässä juoksussa parhaiten menestyvät organisaatiot, jotka eivät revi operatiivista tehokkuutta työntekijöiden selkänahasta. Inhimillinen ja operatiivinen tehokkuus kulkevat käsi kädessä. Tehokkuutta saadaan aikaiseksi järkeistämällä toimintaa.” (Sahimaa 2021.) Sahimaa myös toteaa verkkolehden Kollega.fi artikkelissa nimeltään ”Inhimillinen tehokkuus ei synny ruuvia kiristämällä” jos yrityksessä työntekijöiden ajatellaan olevan vain ja ainoastaan tuloksen tuottamiseen tarkoitettuja resursseja, jotka yrityksessä on pakko olla, tulosta pyritään maksimoimaan ja resursseja minimoimaan (Sahimaa 2019).

Tuottavuus määritelmä voidaan jakaa osatuottavuuteen ja kokonaistuottavuuteen. Osatuottavuutta on tiettyjen panosten suhde tiettyihin verrannaistuottoihin. Kokonaistuottavuutta on kaikkien panosten suhde kaikkiin aikaansaatuihin vaikutuksiin. Tuotannon eri vaiheiden tuottamaa arvonlisäystä voidaan käyttää kokonaistuottavuuden mittarina. Osatuottavuus saadaan, kun eri tuotantovaiheiden arvonlisäystä verrataan kyseisen tuotantovaiheeseen käytettyyn panokseen. Edelleen voidaan pyrkiä arvioimaan kunkin tuotantovaiheen eri tuotantotekijöiden osuutta arvonlisäykseen. Cobb-Douglas-funktioon perustuva analyysin mukaan tuottavuus syntyy työn ja pääoman yhteisvaikutuksena. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.)

Auran ja Ahosen (2016) mukaan tuottavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Aura ja Ahonen ovat jakaneet tuottavuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen eri hierarkkiseen tasoon alla olevan listan mukaan.

1. taso - henkilöstöön liittyvät tekijät (työkyky, osaaminen ja motivaatio),

2. taso - työkyvyn, osaamisen ja motivaation johtamiseen liittyvät tekijät (johtajuus, työyhteisön toimintakyky, kehitys) sekä

3. taso - organisaation perustekijät (strategia, työolosuhteet, työ- ja toimintaprosessit, suhteet työelämässä). (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2.)

Auran ja Ahosen (2016) tuottaman tutkimusaineiston mukaan jokainen ylläoleva mainittu taso vaikuttaa toiseen tasoon joko sitä parantavasti tai heikentäen. Jokaisen alemman tason tekijän toimiminen edellyttää, että ylemmän tason tuottavuustekijät ovat kunnossa. Näin ollen jokaisen tason tekijät vaikuttavat yhdessä ja muodostavat kokonaistuottavuuteen. Aura ja Ahonen (2016) kuvaavat taulukon 1 avulla, kuinka tuottavuuden tekijät rakentuvat toistensa päälle ja ovat linkitetty toisiinsa. Perustekijät kuten työelämasuhteet ovat linkitetty johtamis- ja henkilöstötekijöihin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat kokonaisituottavuuden. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2.)

Taulukko 1. SHJ-malli (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2).

Tuottavuustekijät	SHJ-malli
Kokonaistuottavuus	tuotantoprosessin tehokkuus (kannattavuus, jatkuvan kehittämisen tunnusmerkit)puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset (sairauspoissaolot, tk-eläkkeet)
Henkilöstötekijät	yksilötason tulokset (työkyky, osaaminen, motivaatio)työyhteisötason tulokset (työilmapiiri)
Johtamistekijät (SHJ)	hyvinvointi johdon toiminnoissaesimiestyö ja HR:n toiminnontyöhyvinvoinnin tukitoiminnothyvinvoinnin strateginen perusta
Perustekijät	strategia, työelämasuhteet

Alahuhdan (2015, 20) mukaan henkilöstön hyvinvointi on yhtä tärkeää kuin sen tuottama tulos. Hyvinvoiva henkilöstö saa paljon aikaa ja pitää hyvää huolta yrityksestä ja sen asiakkaista. Hyvinvoiva henkilöstö on merkittävä kilpailuvaltti yritykselle ja liiketoiminnan menestymiselle, minkä takia yrityksen johto haluaa olla tietoinen henkilöstön hyvinvoinnin tilanteesta sekä kehittää että edistää hyvinvointia yrityksessä. Hyvinvoinnin ymmärtämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi tarvitaan mittareita sekä nykytilasta että näkömä tilasta, jossa halutaan

tulevaisuudessa olla. Organisaation tehokkuutta mitattaessa tulee ottaa huomioon sekä operatiivinen ja inhimillinen tehokkuus. Operatiivinen tehokkuus kattaa tavoitteet, vastuut ja rakenteet. Inhimillinen tehokkuus käsittää työntekijöiden psykologiset tarpeet eli yhteisöllisyyden, luottamuksen, motivoitumisen tunteen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen. Tyytyväisessä ja hyvinvoivassa organisaatiossa operatiivinen ja inhimillinen tehokkuus ovat tasapainossa. (Työterveysstalo 2020.)

International Workplace Group (IWG) tutki vuonna 2019 etätöiden vaikutusta tuottavuuteen. Tutkimukseen osallistui 15 000 henkilöä yli 100 maasta. Tutkimuksessa kysyttiin joustavan työajan motivaatioista, käyttötavoista kansainvälisessä liiketoiminnassa ja etätöiden haasteista. Liiketoimintajohtajat uskovat vahvasti uuden normaalin työn olevan yhdistetty joustava hybridityömalli entisen traditioonalaisten toimistossa tehtävän työn sijaan. (IWG 2019, 9). Joustava työmalli on maailmanlaajuisesti noin 62 prosenttia maista. Saksassa noin 80 prosenttia yrityksistä on joustava työmalli, joka edustaa joustavan työmallin kärkimaata. Japanissa 32 prosentilla yrityksistä on joustava työmalli käytössä, jossa tutkimuksen mukaan on vähiten yritykset ottaneet joustavan työmallin käyttöön. (IWG 2019.)

Tutkimukseen vastanneista yli puolet työskentelevät etänä vähintään 2,5 päivää viikossa. 85 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kokivat työnsä olevan tuottavampaa etätöiden tuoman jouston takia. 65 prosenttia yrityksistä kertovat joustavan työn auttavan heitä vähentämään kiinteitä kustannuksia ja riskejä. Yli neljä viidestä vastanneesta suosivat työnantajia, jotka mahdollistavat joustavan työskentelytavan. (IWG 2019, 4.)

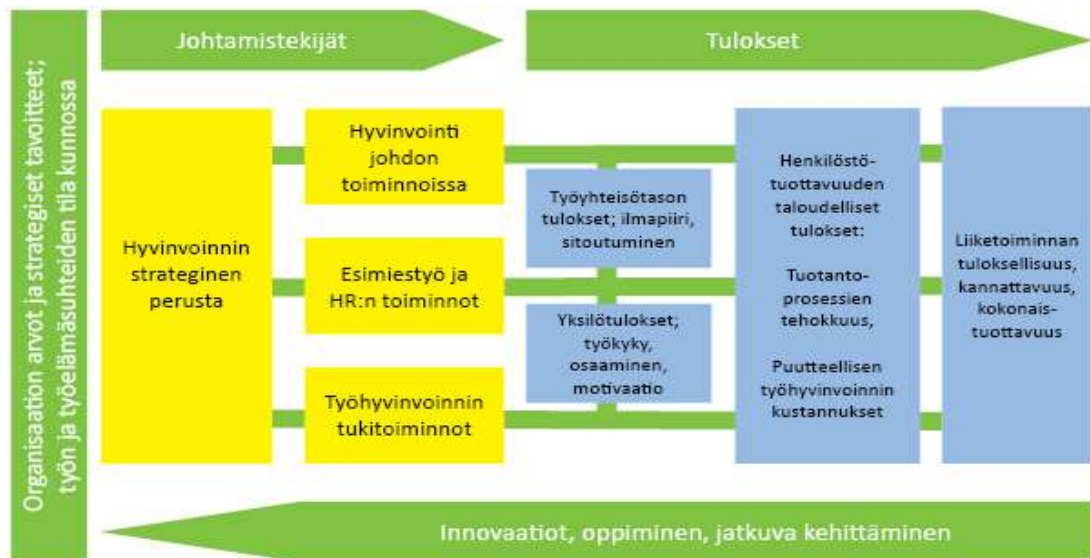
Merkittävin motivaattori joustavaan työmalliin ovat asiantuntijat, joista 77 prosenttia haluaa tehdä työtä joustavasti. 83 prosenttia vastanneista sanoivat etätöitä tarjoavan työnantajan voittavan työurapäätöksessä, jos muuten työtehtävät ja työedut ovat samat. Vastanneista 54 prosenttia mukaan joustava työmalli on tärkeämpää kuin työskentely tunnetulle yritykselle tai lomaedun nostaminen. (IWG 2019, 12-13.)

Tutkimuksen päätelmänä todettiin, että joustava työ lisää työntekijöiden tuottavuutta työn ja vapaa-ajan joustavan yhdistämisen kautta, työmatkaan käytettävän ajan ja stressin poistuminen avulla sekä työntekomahdollisuudesta silloin, kun on paras flow päällä. Työntekijät saavat enemmän tuloksia aikaan, kun ylimääräiset stressin aiheuttajat ovat poistettu ja työtä voi tehdä, kun paras into ja energia on päällä. Parantuneen tuottavuuden avaintekijöitä ovat myös saatavilla oleva riittävä teknologia, tietoturvallisuus ja työympäristö. (IGW 2019, 14, 16, 24.) Tuottavuuden parantumisesta ilmoittaa muun muassa Argentiinassa 45 prosenttia arvioi liiketoiminnan tuottavuuden parannuttua 40 prosenttia joustavan työmallin ansiosta (IGW 2019, 25).

### 2.5.3 Strategisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen

Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltiin työhyvinvointia käsitteenä ja sen rakennuselementtejä. Kirjassa ”Strategisen hyvinvoinnin johtaminen” Ossi Aura ja Guy Ahonen käsittelevät työhyvinvoinnin johtamista strategisen hyvinvoinnin johtamisena. Ossin ja Guyn kirjan nimen taustalla on tarkoitus tuoda selkeästi esille työntekijöiden hyvinvoinnin suoran merkityksen organisaation tuottavuuteen ja tulokseen. Hyvinvoinnin suorasta vaikutuksesta tulokseen mielestäni on hyvä ottaa esille erikseen hyvinvoinnin johtaminen, jonka yksi osa-alue on strategisen hyvinvoinnin johtaminen. (Aura & Ahonen 2016, Luku 1.2.)

Strategisen hyvinvoinnin määritelmän mukaan strateginen hyvinvointi kuuluu työhyvinvointiin ja on yksi sen osa-alueista. Yrityksen ja organisaatioiden toiminnot vaikuttavat strategisen hyvinvoinnin johtamiseen. Näihin toimintoihin kuuluvat muun muassa strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja työterveyshuolto. Strategista hyvinvointia voidaan mitata hyvinvointi-indeksillä. Strategisen hyvinvoinnin indeksi määriteltiin alun perin Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimuksen osana. Kuvassa 18 esitetty hyvinvoinnin johtamisen malli perustuu organisaatioiden arvoihin ja sen tavoitteisiin. Mallissa visualisoidaan malliin kuuluvat osa-alueet ja toiminnot ja kuinka ne vaikuttavat organisaation sekä työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta liiketoiminnan tehokkuuteen. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)



Kuva 18. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin johtamisen mallin kautta. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2).

Strategisen hyvinvoinnin indeksiä laskettaessa osa-alueiden painotukset jakautuvat seuraavasti:

1. hyvinvoinnin strateginen perusta 32,5 prosenttia
2. hyvinvointi johdon toiminnoissa 22,5 prosenttia
3. esihenkilötyö ja HR:n toiminnot 20 prosenttia
4. työhyvinvoinnin tukifunktiot 25 prosenttia.

Auran mukaan osa-alueiden eri painotusten lisäksi jokaisen osa-alueen sisällä painotetaan eri toimintoja ja kysymyksiä. Painotuksilla ehkäistään pistemäärien muuttuminen osien muuttujien lukumäärän mukaan. Mittarin kysymykset sekä painotukset ovat julkaistu vuosittaisessa Strategisen hyvinvoinnin raporteissa. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamiselle tulee asettaa ohjelma, joka on selkeä kokonaisuus. Kokonaisuudelle tulee mitata lähtökohta, päättää mitä osa-alueita kehitetään. Eri osa-alueille ja toiminnoille tulee asettaa tavoitteet sekä

vastuhenkilöt. Vastuhenkilöiden kehityksen tukena toimivat tavoitteille asetetut mittarit. Mittareiden tulosten sekä analyysiin pohjautuen sekä johto että vastuhenkilöt voivat seurata kehityksen toteutumista. Kuvassa 19 on esimerkki strategisen hyvinvoinnin mittareiden kokonaisuudesta, jossa mukaan on otettu motivaation, osaamisen, stressin, sairauspoissaolojen, työkyvyttömyysmaksuluokka, johtajuus ja työyhteisön toiminta. Näiden mittareiden avulla voidaan mitata osa-alueiden vaikutus tuottavuuteen. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.)



Kuva 19. Strategisen hyvinvoinnin mittarit (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1).

Strategisen hyvinvoinnin tarkoitus on edesauttaa ja parantaa henkilöstötuottavuutta. Henkilöstötuottavuus paranee, kun työyhteisö toimii tasa-arvoisena, läsnä on hyvä johtajuus ja yksilön motivaatio, osaaminen ja työkyky vastaavat työn vaatimuksia. Mittaamalla ja analysoimalla tuloksia, strategisen hyvinvoinnin ohjelman kehitystä voidaan arvioida sekä kehittää eteenpäin organisaation ja hyvinvoinnin tarpeiden mukaan. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käymme läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän, kohderyhmän sekä tutkimuksen teon prosessin.

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin haastatteluina. Haastattelut sovittiin pidettäväksi nimettöminä yritysten käytänteiden luottamuksellisuu- den takia.

Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen valmistautumista varten. Haastatte- lut käytiin läpi virtuaalikokouksessa ja haastattelut äänitettiin. Haastateltavien asema yrityksessä, yrityksen koko, organisaatorakenne sekä mahdollisten alaisten määrä käsiteltiin haastattelujen alussa. Myös kysymysten sekä termien oikeaymmärrys varmistettiin esimerkiksi etä- ja hybridityön käsitteiden merkitys tulosten yhdenmukaisuuden varmistamiseksi. Haastateltavien vastauksissa tuli ilmi, mikäli vastaus oli yrityksen näkökanta tai haastateltavan oma näkökanta. Haastattelujen viimeisin kysymys haastateltavan omasta näkemyksestä varmisti vastauksen näkökannan.

### 3.2 Kohderyhmä

Haastattelut toteutettiin sekä yritysten että tutkimuslaitosten kanssa. Haastatte- luihin pohjautuva luotettava tutkimustulos vaatii riittävän laajan vastaukkanan. Haastatteluja varten listasin eri toimialojen suuria ja keskisuuria yrityksiä noin kaksi kymmentä, joissa oli sellaisia työtehtäviä, että etä- ja hybridityö oli mah- dollista. Selvitin eri organisaatiotason johdon ja keskijohdon yhteystiedot yrityk- sen kotisivuilta ja otin sähköpostin välityksellä. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten kohdalla katsoin noin 5-6 yliopiston sekä noin 3 tutkimuslaitoksen kotisivuilta opetus- ja tutkimusalueet ja tallensin laitoksen johtajan yhteystiedot. Ukrai- nan sodan ja Venäjän pakotteiden sekä koronan vaikutusten aiheuttamien kiirei- den takia monet yritykset kieltäytyivät haastattelupyynnöstä tai eivät vastanneet. Sähköpostiini vastanneet joko itse osallistuivat haastatteluun tai lähettivät vies- tin yrityksessä eteenpäin mahdolliselle haastateltavalle. Vastaanottaneista suu- rin osa osallistui haastatteluun. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten johtajat osa kiel- täytyi haastattelusta kiireiden takia tai viestiini ei vastattu. Johtajista osa kuiten- kin lähetti viestini eteenpäin vastaavalle tutkijalle, joka osallistui haastatteluun.

Kielteisten vastausten joukossa oli pari vastaajaa, jotka eivät halunneet aihealueen takia osallistua haastatteluun.

Yrityshaastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä viidestä yrityksestä. Haastatteluihin osallistui konsulttialan sekä tietoteknologian alan HR johtajia, teknologiateollisuuden sekä informaatioteknologia alan organisaatioiden ja osastojen esihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä sekä toimihenkilöitä. Osalla esihenkilöistä oli johdettavanaan monikansallinen organisaatio, jotka sijaitsevat neljässä eri maanosassa: Euroopassa, Aasiassa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Näin ollen haastattelutuloksiin saatiin mukaan myös kokemusta etätyöhön siirtymisestä eri kulttuureissa. Tutkimuslaitoksista haastateltaviksi pääsi kaksi tutkijaa yliopiston tutkimusosastolta sekä työhyvinvoinnin tutkimuslaitoksesta.

### 3.3 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään työntekijän hyvinvoinnin erot etä- ja hybridityömallissa, motivaatio edellä mainittuihin työmalleihin sekä nämä vaikuttavat tuottavuuteen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää suositeltua tulevaisuuden työmallia hyvinvoinnin ja tuottavuuden optimoimiseksi. Kysymykset toimivat haastatteluissa ohjaavina tekijöinä tutkimuskysymysten vastausten saavuttamiseksi (liite1).

## 4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset sekä yritysten että tutkimuslaitosten osalta. Yritysten ja tutkimuslaitosten tulokset esitetään erikseen niiden eri lähestymistavan takia. Kummassakin osassa tulokset sekä analyysi ovat käydään läpi tutkimuskysymyksittäin. Ensin käymme läpi yrityshaastattelujen tulokset ja sitten tutkimuslaitosten tulokset.

### 4.1 Yrityshaastattelujen tulokset

Tutkimuskysymys: Etätyön johtaminen ja esihenkilötyö käytännössä

Muutos 100 prosenttiseen etätööhön vastaanotettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden toimesta hyvin. Kaikissa niissä yrityksissä, joiden työntekijät pystyivät tekemään työtä etänä, joutuivat etätööhön. Osalle yrityksistä sekä työntekijöistä viranomaisten etätöymääräys tarkoitti työn loppumista sekä yrityksen sulke-  
mista. Suurimpana tekijänä hyvään vastaanottoon nähtiin vaikuttaneen pakkoti-  
lanne, joka toimi vahvimpana motivaattorina muutoksen vastaanottamiseen  
sekä työn tehokkaaseen jatkumiseen uusissa olosuhteissa.

Yrityshaastattelutulokset jakaantuivat etäjohtamisen aihealueessa pääosin kah-  
teen ryhmään. Jatkossa näitä ryhmiä kutsutaan ryhmä A ja ryhmä B. Ryhmän A  
yrityksissä oli ollut joustava työmalli (etä- tai hybridityömalli) käytössä jo ennen  
vuotta 2020. Ryhmässä B joustava työmalli oli käytössä osittain tai ei ollenkaan.

Ryhmässä A yhdessä yrityksessä oli käytössä työntekijällä vapaus itse valita,  
missä työskentelee. Muissa yrityksissä pääasiassa toteutettiin joko 60/40 tai  
50/50 hybridimallia. Muissa tämän ryhmän yrityksissä oli kuitenkin työmallin  
käytön mahdollisuus organisaatio-, esihenkilö- ja/tai työtehtäväkohtainen. Tämä  
tarkoitti, ettei kaikilla yrityksen työntekijöillä ollut samanveroista mahdollisuutta  
hyödyntää joustavaa työmallia. Monissa näistä yrityksistä esihenkilö päätti  
oman tiimensä etätöymahdollisuudesta sekä lähi- ja etätöön osuudesta. Suurin  
muutos ensimmäisen ryhmän yrityksissä oli 100 prosenttinen etätö, jolloin  
työskentelystä käynnit ja oman tiimin tapaamiset sekä työskentely kolmansissa  
paikoissa jäivät pois työskentelystä. Osalle esihenkilöistä etäjohtaminen oli  
uutta, kun tiimiläisten kanssa ei voinutkaan pitää käytäväkeskusteluja tai kävellä  
heidän luokseen ja kysyä jotain asiaa.

Ryhmän B olevissa yrityksissä etätöyöskentely ei ollut ennen pandemiaa sallittua  
kuin erityistilanteissa. Esihenkilöt sekä työntekijät olivat kokeilleet ja pyytäneet  
mahdollisuutta etätöyöskentelyyn, mutta mahdollisuutta ei ollut annettu. Pääasi-  
allisena syynä nähtiin luottamuspuola ja työn suorittamisen seuraamisen mahdol-  
lisuuden puute. Toiseen ryhmään kuuluvissa yrityksissä vuonna 2020 tapahtu-  
nut 100 prosenttiseen etätööhön siirtyminen oli valtava muutos sekä esihenki-  
löille että työntekijöille. Esihenkilöillä ei ollut valmiuksia tai valtuuksia tukea tii-  
miä. Esihenkilöiden pyytäessä ohjeistusta tai tukea, he eivät niitä saaneet vaan

joutuivat itse luovimaan tilanteessa ja keksimään tiimien jäsenille uudet ratkaisut sekä mallit. Esihenkilöt joutuivat myös päättämään työntekijöiden kotitoimiston työskentelypisteiden ergonomiasta ilman tukea päätöksille.

Tutkimuskysymys: Etätyön työkalut sekä koulutus

Markkinoilla on ollut tarjolla teknisiä ratkaisuja yrityksille ja yrityksen henkilökunnalle. Teknisillä ratkaisuilla tarkoitetaan tietokoneita, nettiyhteyksiä sekä virtuaalitekniikoiden mahdollisuutta. Etätyöhön siirtyminen teknisesti IT-osaston avulla siirtyminen sujui hyvin.

Ryhmässä A esihenkilöille järjestettiin koulutusta esihenkilötyöskentelystä etätiimin kanssa. Miten etätiimin kanssa rakennetaan ja ylläpidetään yhteyttä sekä millaisia keskusteluja olisi hyvä etätiimin ja jäsenten kanssa käydä työyhteisössä.

Ryhmässä B esihenkilöille järjestettiin jotain koulutusta ja ohjeistusta etäjohtamisesta ja itsensä johtamisesta etätyössä. Esihenkilöille sekä työntekijöille työnantaja korvasi tai tuki joillain etätyöskentelyvälineillä tai ei kustantanut internettiä tai ergonomisia työskentelypisteitä. Sekä esihenkilöt että työntekijät kokivat jääneensä ilman tarvittavaa tukea muutoksessa. Etätyöskentelystä kokemusta omaavilla työntekijöillä tuen puute ei tuonut merkittävää haittaa työntekoon, mutta vaikutti työnantajan arvostamiseen sekä työtyytyväisyyteen.

Tutkimuskysymys: Hyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen

Kummassakin ryhmässä työhyvinvointia sekä tuottavuutta oli mitattu monin mittarein. Yritykset ovat mitanneet työn tuottavuutta eri mittarein, esimerkiksi liikevaihdon tai liiketuloksen kautta euroina. Etätyötä on mitattu samalla tavalla eikä yritys ole huomannut, että tarvetta olisi muutokseen. Haastatellut esihenkilöt kohtasivat vain joitain työntekijöitä, jotka tarvitsivat enemmän tukea ja seurainta työskentelyyn etätyössä. Motivaatiolla oli suuri merkitys tuottavuuden ylläpitoon. Pandemian takia nopea siirtyminen etätyöhön ilman työntekijän valintaa toi pakkotilanteen, johon työntekijät sopeutuivat suhteellisen hyvin. Yritysten

kamppaillessa iskusta yrityksen talouteen monet työntekijät kokivat suurta pelkoa työn menettämisestä. Työntekijät motivoituivat tekemään parhaansa muutoksessa ymmärtäessään oman työpanoksena merkityksen yrityksen talouden ylläpidossa.

Samoin osa työntekijöistä koki siirtymisen hyvin joustavana, mutta osalle siirtyminen etätöön oli suurempi. Etätöön vaikutus työhyvinvointiin vaihteli riippuen henkilöistä ja heidän tarpeistaan sekä kuinka etätö toteutui kotiolosuhteissa. Osa henkilöistä kaipasi enemmän yhteydenpitoa ja keskustelua kuin toiset.

Tutkimuskysymys: Tulevaisuuden hyvinvointityöskentelymalli

Suuri teknologiateollisuuden yritys tulee kannustamaan hybridimalliin, jossa pari päivää työskennellään toimistolla. Tärkeintä on työn tekemisen mahdollistaminen optimaalisesti. Esimerkiksi jos koko päivä on Teams-palaverissa, ehkä optimaalisinta on tehdä päivä kotoa käsin. Osassa yrityksistä nähdään hybridityön tuovan lisää joustavuutta työntekoon ja keinon parantaa työn tekoa sekä työhyvinvointia. Useimmat haastatelluista esihenkilöistä ja työntekijöistä totesivat kokevansa hybridimallin toimivan heille parhaiten juuri työelämän ja vapaa-ajan sovittamiseksi sekä työmatka-ajan ja kustannusten säästämiseksi. Esihenkilöiden vastauksista tuli ilmi, että yritykset hakevat edelleen optimaalista työskentelymallia, joka toisi yritykselle halutut säästöt, tukisi työntekijöiden hyvinvointia sekä tuottavuutta. Useimmat yritykset ovat sisäiset valmistelleet kyselyjä 60/40 tai vastaavasta hybridimallista ja kyselyn kautta selvittäneet työntekijöille mieluisinta tulevaisuuden mallia. Keskisuuri tietoteknologian yritys, jossa ennen pandemiaa työntekijä sai valita hänelle parhaimman työmallin jo silloin, aikoo jatkaa samalla linjalla sekä haluaa olla esimerkkinä niille yrityksille, jotka epäröivät valinnanvapauden antamista työntekijöilleen.

#### 4.2 Yliopiston tutkimuslaitokset ja muut tutkimuslaitokset

Tutkimuskysymys: Etätöön johtaminen ja esihenkilötyö käytännössä

Pandemian siivittämänä etätyö lisääntyi lähes kaksinkertaiseksi ennen pandemiaa verrattuna lähityötä tehneiden joukossa. Etätyön aloittaneissa oli aiempaa enemmän nuoria vasta työelämän aloittaneita, julkisen hallinnon työntekijöitä sekä toisen asteen koulutuksen omaavia työntekijöitä. Keskimääräisesti työntekijät sopeutuivat hyvin 100 prosenttiseen etätyöhön. Työelämää vasta-aloittaneiden keskuudessa etätyössä työskentely oli haastavampaa kuin jo pidempää työelämässä olleilla. Heidän keskuudessaan ilmeni enemmän hyvinvoinnissa ja tuottavuudessa puutteita. Kyseiset vastanneet olisivat tarvinneet enemmän ohjausta sekä tukea työskentelyyn. Kyselyjen perustella muita merkittäviä vaikutustekijöitä kuten ikä, sukupuoli tai koulutustaso ei ollut tullut esille. (Ranki 2021.)

Yliopisto- sekä korkeakoulumaailmassa opettajat olivat tehneet etä- ja hybridityötä jo aikaisemmin mittavassa määrin. Etäjohtaminen oli kuitenkin uutta siinä mittakaavassa, mikä pandemian myötä tuli ottaa käyttöön. Tutkimustyöryhmille sen sijaan etäjohtaminen ei ollut niin uutta, koska tutkimukset monesti tehdään omissa toimistoissa, kotona tai mahdollisuuksien mukaan laboratorioissa ja raportointitapa kirjallisesti jatkui kuin ennen pandemiaa.

Tutkimuskysymys: Etätyön työkalut

Digitaaliset työkalut, sovellukset sekä uudet työskentelytavat ovat laajemman työntekijäjoukon käytettävissä. Valtaosa tuoreista etätyöntekijöistä oppi käyttämään digityökaluja hyvin ja positiivisen kokemuksen myötä haluavat käyttää opittuja työkaluja myös tulevaisuudessa. Uudet työkalut todettiin hyödyllisiksi missä tahansa työmallissa ja saavutetut edut halutaan säilyttää.

Pandemian aikana 100 prosenttiseen etäopetukseen siirtyneillä opettajilla oli suurin haaste tehdä opetusohjelma etäopetukseen soveltuvaksi, saada materiaali sähköiseen muotoon sekä soveltaa käyttöön otettuja virtuaalisia luokkahuoneita. Vanhemmille opettajille haasteet olivat suurempia ja merkittävämpiä kuin nuoremmille opettajille, jotka olivat jo ainakin osittain käyttäneet digitaalisia opetusvälineitä opetustyössään. Todennäköisesti tulevaisuudessa opetuksessa

tullaan käyttämään hyödyksi enemmän sähköistä materiaalia sekä digityökaluja kuin ennen pandemian digiloikkaa.

Tutkimuskysymys: Hyvinvoinnin ja tuottavuuden mittaaminen

Suuri osa etätyössä olevista työntekijöistä kokevat olevan tehokkaampia ja tuottavampia etätyössä kuin lähityössä. Tehdyn kyselyn mukaan etätyö on aivoille vaativaa työtä, kun aivoille tulee uusia opittavia käytäntöjä sekä sovelluksia ja virtuaalikeskeytyksiä. Etätyötä tehdessään työntekijät myös tekevät pidempiä työpäiviä, istuvat pidempään samassa paikassa ilman liikuntaa vaativia taukoja ja näin ollen liikkuvat vähemmän. Liikunnan ja taukojen vähentyminen lisää riskiä sairastua sydän- ja verisuonitauteihin sekä uupumukseen palautumisen puutteen takia. Riskien lisääntyessä työntekijät kuitenkin kokivat parempaa työn imua sekä työkyvyn säilymistä etenkin hybridityössä. Sen sijaan etä- ja lähityössä työn imu laski. Tutkimuslaitoksen tehdyn kyselyn mukaan iällä, sukupuolella tai koulutustasolla ei ollut merkittävää vaikutusta etätyöhön siirtyneiden työhyvinvointiin tai tuottavuuteen. Ainoa merkittävä ero oli työelämää vasta-aloittelevilla, joilla ei ollut vielä muodostunut työelämässä tarvittavaa työrutiinia ja verkostoitumiskyvykkyyttä. He tarvitsevat enemmän johtamista ja esihenkilön sekä työyhteisön tukea. (Ranki 2021).

Tutkimuskysymys: Tulevaisuuden hyvinvointityöskentelymalli

Lähes kaikki etätyöhön siirtyneet työntekijät haluavat jatkaa joko etätöissä tai ainakin hybridityössä näiden työmallien salliman joustavuuden takia. Etä- ja hybridityömallit auttavat työntekijöitä sovittamaan paremmin yhteen työ- ja yksityiselämän. Tehdyn kyselyn mukaan työntekijät kokivat myös työskentelyyn vaikuttavien tekijöiden olevan eri etä- ja hybridityössä kuin lähityössä. Kuormittavia asioita lähityössä aikaisemmin ovat olleet esimerkiksi työmatkoihin kuluva aika sekä keskeytykset. Etä- ja hybridityössä ajatustyötä vaativat tekemiset voi tehdä rauhassa kotona. Tämä edellyttää, että kotitoimistossa on rauhalliseen työhön vaadittavat elementit kuten työpiste, työrauha jne. Etätyö mahdollistaa myös yksityiselämän tarvitseman asian toteuttamisen kesken työpäivän jatkaen töitä sen jälkeen tai aikana esimerkiksi katsastuskonttorilla tai mökillä. Etätyön

kuormittaviksi tekijöiksi listataan etä- tai virtuaalipalaveriputket, taukojen puuttuminen sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen. Nuoremmilla aikaisilla etätyössä haittaavana tekijänä todettiin perehdytyksen ja tukiverkoston puute sekä oman työskentelytavan varhainen vaihe eli omaan työskentelytapaa tai hallintaa ei ole vielä muodostunut.

## 5 Johtopäätökset

Yrityshaastatteluilla katettiin eri kokoisten yritysten kokemuksia sekä johtaja-esihenkilö, ylemmän toimihenkilön ja toimihenkilötasolla. Haastatteluilla saatiin myös näkökulmaa monikansallisista tiimeistä sekä eri kulttuurien lähestymistä vasta etätyöhön. Jos tutkimus olisi perustunut vain yrityshaastatteluihin, haastattelumäärä olisi ollut liian kapea johtopäätösten tekemiseksi. Tutkimuslaitosten haastattelut ja kyselyt täydensivät yrityshaastatteluja ja vahvistivat yrityshaastatteluista saatuja tuloksia antaen niille riittävän kattavuuden sekä luotettavuuden.

Pandemia toi yrityksille ja työntekijöille digihyppäyksen arkipäivään. Monet työnantajista ja työntekijöistä etätyöhön nihkeästi suhtautuneet huomasivat, että etä- ja hybridityö ovatkin vähintään yhtä tuottavia tapoja tehdä töitä kuin toimistossa lähityöskentely. Työntekijöitä voidaan ohjata ja johtaa etänä tai hybridinä. Etäjohtaminen vaatii uusia taitoja, mutta ei ole enää mahdottomuus.

Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen voimavara ja tuottaa tulosta. Työntekijän hyvinvointi koostuu muutamasta rakennuspalikasta kuten hyvästä johtajuudesta, turvallisesta ja ergonomisesta työympäristöstä, hyvästä työyhteisöstä, mielekkäistä työtehtävistä ja selkeistä ohjeista, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Haasteena työnantajille ja työntekijöille on muodostaa optimaaliset hyvinvointia tukevat tekijät työympäristöön. Etä- tai hybridimallissa työskentely vaatii myös työntekijältä oman työn ja elämän hallintaa, sekä itsenäisesti omaan hyvinvointiin panostamista. Työnantaja voi mahdollistaa ja tuoda työntekijän saataville hyvinvointia tukevat työkalut, mutta työntekijän tulisi myös osata ottaa tarvittavia hyvinvoinnin työkaluja käyttöön.

Hyvinvoivan työntekijän työtehokkuus ja tuottavuus ovat merkittävästi parempia kuin työntekijällä, jonka hyvinvoinnissa on parannettavaa. Tekeekö työntekijä työn etänä tai hybridinä, työntekomallilla ei näytä olevan ensisijaista vaikutusta tuottavuuteen. Merkittävin vaikutus on työntekijän hyvinvoinnilla.

Pandemian jälkeen tulevaisuuden työmalli monissa yrityksissä tulee olemaan todennäköisimmin jonkinlainen hybridimalli, joka lähempänä etätyömallia kuin lähityömallia. Aikaisemmin pääsääntöisen etätyön tekopaikka on ollut koti, mutta tulevaisuudessa etätöitä voi tehdä missä vain kolmansissa paikoissa. Nii- den työntekijöiden keskuudessa, joilla ei ole kotona hyviä kotitoimiston tiloja tai työrauhaa tai tarvittavaa sosiaalista kanssakäymistä uskotaan palaavan mitä suuremmassa määrin lähityöhön työn suorittamiseksi sekä tehostamiseksi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Useat yritykset pyrkivät löytämään optimaalisen hybridityömallin, joka on joustava, tukee hyvinvointia sekä ylläpitää tai parantaa tuottavuutta samanaikaisesti.

Pandemian aikaisen etätyön vaikutuksista työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen on tutkittu vielä vähän. Pitkäaikaisseurannaistutkimusta ei ole vielä voitu tehdä pandemian loppumisen ollessa vielä lähimenneisyydessä. Kokemus uudesta hybridityömallista on myös verrattain lyhyt, jolloin ei voida johtaa vahvaa kantaa työmallin vaikutuksesta hyvinvointiin ja tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Tehdyn tutkimuksen ja tutkimuslaitosten tehtyjen tutkimusten perusteella voimme todeta kuitenkin, jos hyvinvointia optimaalisesti rakentavat ja tukevat elementit saadaan toteutettua etä- ja/tai hybridityössä, työntekijä on tuottava, teki hän töitä etänä kotona tai hybridinä työnantajan tiloissa ja kotona.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Docendo, Jyväskylä.

Aura, Ossi & Ahonen Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Finlex.fi Ajantasainen lainsäädäntö. Työaikalaki 5.7.2019/872 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp447073840>. Luettu 4.4.2021.

Finlex.fi. Ajantasainen lainsäädäntö. Työterveyshuoltolaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu 10.11.2020.

Fried, Jason & Hansson, David Heinemeier 2014. Etänä: toimistoa ei tarvita. Helsingin seudun Kauppakamari, Helsinki.

Förster, Elina & Kokkala, Carita & Rekola, Leena 2020. Työhyvinvoinnin työkirja. [www.työhyvinvointiboosteri.fi](http://www.työhyvinvointiboosteri.fi). Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anne & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATH-BCEE#kohta:2.\(\(20\)Virtuaaliseksi\(\(20\)syntynyt\(\(20\)yhteis\(\(f6\)\)\(\(20\)el\(\(e4\)\)\(\(e4\)\)\(\(20\)yhteisest\(\(e4\)\)\(\(20\)p\(\(e4\)\)\(\(e4\)m\(\(e4\)\)\(\(e4\)r\(\(e4\)st\(\(e4\):Hyv\(\(e4\)\)\(\(20\)tankkipe-laaja\(\(20\)viestii\(\(20\)tehokkaasti/piste:tNw](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATH-BCEE#kohta:2.((20)Virtuaaliseksi((20)syntynyt((20)yhteis((f6))((20)el((e4))((e4))((20)yhteisest((e4))((20)p((e4))((e4)m((e4))((e4)r((e4)st((e4):Hyv((e4))((20)tankkipe-laaja((20)viestii((20)tehokkaasti/piste:tNw). Luettu 2.3.2022.

International Workplace Group 2019. The IWG Global Workplace survey. Welcome to Generation Flex – the employee power shift. <https://assets.reigus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>. Luettu. 5.4.2021.

IF ND. Työnantajan ja työntekijän vakuutukset. [https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyonantajan-vakuutukset?gclid=CjwKCAjwgr6TBhAGEiwA3aVulazpeB-DjyrDzpprUXhwKJtSSDAIR5rWd9Q4EgNektuM\\_Inet458\\_aBo-CISoQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyonantajan-vakuutukset?gclid=CjwKCAjwgr6TBhAGEiwA3aVulazpeB-DjyrDzpprUXhwKJtSSDAIR5rWd9Q4EgNektuM_Inet458_aBo-CISoQAvD_BwE&gclid=aw.ds). Luettu 2.5.2022.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Lisäpainos. Management Institute of Finland, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2016. Areena – yritysviestinnän käsikirja. 1.-2. painos. Edita, Helsinki.

Lappalainen, Päivi & Lappalainen, Raimo 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatio-psykologian perusteet. 3. uudistettu painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Manka, Marja-Liisa & Manja, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Manninen, Olli 2021. Lakimiesten työmarkkinat odottavat toipumista. Lakimiesuutiset. 24.2.2021. <https://lakimiesuutiset.fi/lakimiesten-tyomarkkinat-odottavat-toipumista/>. Luettu 28.3.2021.

Mehiläinen. Työyhteisö ja työyhteisön kehittäminen. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/tyoyhteison-kehittaminen>. Luettu 21.2.2021.

Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel & Hellsten, Sari 2004. Motivaatio. Rastor, Helsinki.

Paul, Grace 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Aula & Co, Helsinki.

Ranki, Sinimaaria 2021. Korona-ajan opetuksista uuteen vauhtiin. Työterveyslaitos, Helsinki. [https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/FINAL\\_Esityskalvot\\_23.11.2021.pdf](https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/FINAL_Esityskalvot_23.11.2021.pdf).

Rasila, Minna & Sapanen, Mirva & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Rehn, Alf 2018. Johtajuuden ristiriidat – Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Äänikirja. Docendo, Jyväskylä.

Riipinen, Niina 2019. Joustotyöaika. Alma Talent Oy, Helsinki.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent OY, Helsinki.

Roidu 2021 Työhyvinvoinnin mittaaminen. <https://roidu.com/tyohyvinvoinnin-mittaaminen/>. Luettu 5.4.2021.

Roine, Jussi 2017. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta työstä. Jussi Roine.

Rubanovitsch, Mika D 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Äänikirja. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi, Espoo.

Ruutu, Sirkku 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy ja Sirkku Ruutu, Helsinki.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy, Helsinki.

Sahimaa, Jaakko 2021. Terveystalo. Mistä tekijöistä muodostuu organisaatioiden inhimillinen tehokkuus? [https://www.linkedin.com/posts/jaakkosahimaa\\_inhimillinentehokkuus-terveystalo-organisaatiopsykologia-activity-6769199691000270848-34wF](https://www.linkedin.com/posts/jaakkosahimaa_inhimillinentehokkuus-terveystalo-organisaatiopsykologia-activity-6769199691000270848-34wF). Luettu 21.2.2021.

Sahimaa, Jaakko 2019. Kollega.fi. Inhimillinen tehokkuus ei synny ruuvia kiristämällä. <https://kollega.fi/2019/09/inhimillinen-tehokkuus-ei-synny-ruuvia-kiristamalla/>. Luettu 27.3.2022.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Seuri, Venla 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. [www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi). <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>. Luettu 28.3.2021.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNI-press, Kuopio.

Talentia. Työyhteisö. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/tyoyhteiso/>. Luettu 21.2.2021.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2021. Etänä enemmän – Luottamuksen käsikirja. <https://www.etanaenemman.fi/uploads/2021/06/0f6a79fb-luottamuksen-tyokirja-210614-web-iso.pdf>. Luettu 27.3.2022.

Thoren, Pia-Maria 2017. Agile People A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees. Lioncrest Publishing, Austin, TX.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOY, Helsinki.

Tuominen, Camilla 2018. Johda tunteita – menesty työelämässä. 2. painos. Tammi, Helsinki.

Työsuojelu.fi 2020a. Työsuojelu työpaikoilla. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020b. Työsuojelu työpaikoilla. Työsuojelun yhteistoiminta. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020c. Työsuojelu työpaikoilla. Työsuojelun yhteistoiminta. Työsuojeluhenkilöstö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020d. Työsuojelu työpaikoilla. Työsuojelun yhteistoiminta. Työsuojeluhenkilöstö. Työsuojelupäällikkö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojelupaallikko>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020e. Työsuojelu työpaikoilla. Työsuojelun yhteistoiminta. Työsuojeluhenkilöstö. Työsuojelutoimikunta. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojelutoimikunta>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020f. Työsuojelu työpaikoilla. Työsuojelun yhteistoiminta. Työsuojeluhenkilöstö. Työsuojeluvaltuutettu. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojeluvaltuutettu>. Luettu 8.11.2020.

Työsuojelu.fi 2020g. Työsuhde. Työaika. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika>. Luettu 4.4.2021.

Työterveyslaitos. Joustava työaika. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>. Luettu 28.3.2021.

Työturvallisuuskeskus TTK 2017. Etätöissä turvallisesti. [https://ttk.fi/op-paat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/op-paat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti). Luettu 5.4.2021.

Vaasan Yliopisto 2020. Etätö ja sen johtaminen. LEADIS-tutkimushanke 2020. Etätöyökompassi. <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/laadullinen-haastattelututkimus/>. Luettu 5.4.2021.

Varma 2021. Työnantajan pakolliset vakuutukset – mitä ne ovat? 10.12.2021. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q4/tyonantajan-pakolliset-vakuutukset-mita-ne-ovat/>. Luettu 2.5.2022.

Vasalampi, Kati 2022. Näin motivoit oppimaan. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand cop, Helsinki.

Vollni, Erica & Schwartz, Jeff & Denny, Brad & Mallon, David & Durme Van, Yves & Hauptmann, Mare & Yan, Ramona & Poynton, Shannon 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>. Luettu 4.8.2020.

Walkama, Pekka 2020. How Different Cultures Are Adapting to Working From Home. 21.5.2020. Reworked.com. <https://www.reworked.co/leadership/how-different-cultures-are-adapting-to-working-from->

[home?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=cm&utm\\_content=addthis\\_share%3A+How%2520Different%2520Cultures%2520Are%2520Adapting%2520to%2520Working%2520From%2520Home#.XsbAkJOfqFc.linkedin](https://www.linkedin.com/home?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=cm&utm_content=addthis_share%3A+How%2520Different%2520Cultures%2520Are%2520Adapting%2520to%2520Working%2520From%2520Home#.XsbAkJOfqFc.linkedin). Luettu 4.8.2020.

Wittgenstein, Ludwig 1999. Sininen ja ruskea kirja – Filosofisten tutkimusten esitutkimuksia (1933-1935). 2. painos. WSOY, Helsinki.

## Haastattelukysymykset

Yrityshaastattelut globaaleista suuryrityksistä keskikokoisiin yrityksiin:

- Milloin etätyöskentely malli otettiin käyttöön yrityksessänne?
- Miten etätyöskentelymalli on otettu työskentelyyn ja työyhteisöön yrityksessänne?
- Miten työnantaja ja esimiehet edesauttavat tehokasta työyhteisöä ja hyvinvointia?
- Mikä on työntekijöiden panostus etä- ja hybridityöhön?
- Missä on kehitettävää ja mikä siihen tarvitaan työnantajalta?
- Millainen kokemus yrityksellä on tuottavuuden toteutumisesta ja mitaamisesta etä-/hybridityössä?
- Miltä tulevaisuus näyttää yrityksessänne hybridityömallista? Kuinka suosittua näette, että tulee olemaan ja kuinka suosittua yritys haluaisi sen olevan?
- Miten koet oman työskentelyn? Mikä on parempi: lähi-, etä- vai hybridityö?
- Jotain muuta mitä haluaisitte mainita

Yliopiston tutkimusosaston tai muun tutkimuslaitokset haastattelut:

- Millaista tutkimusta teidän toimestanne on tehty etä- ja hybridityöstä?
- Miten tutkimuslaitos näkee tulevaisuuden työyhteisön?
- Millaisia muutoksia korona aiheutti etätyöskentelyn malleihin ja miltä tulevaisuus näyttää? Mitkä ovat mallien edut ja/tai haitat?