

Työaikasuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin ja -tehokkuuteen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Miika Hynninen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Miika Hynninen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35+1	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Työaikasunnittelun vaikutus työhyvinvointiin ja -tehokkuuteen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Tiivistelmä <p>Työaikasunnittelun mallintaminen on murrosvaiheessa. Aikaisemmin itsestään selvänä pidetty konttorityöskentely on muuttunut laajemmin etätyöskentely tai hybridityöskentelyn malliin. Tämä vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, työtehokkuuteen sekä työmotivaatioon. Työhyvinvointi on maassamme sekä globaalisti tärkeä asia, ja viime vuosina on havaittu normaalia enemmän työuupumusta sekä poissaoloja mielenterveysongelmien osalta. Teknologia mahdollistaa nykyaikana erilaiset työaikasunnittelun mallit sekä työmarkkinoiden kansainvälistämisen, jonka vuoksi on tärkeää yhteiskunnallisesti edistää työhyvinvointia sekä työaikasunnittelun mallintamista tukemaan työ- ja vapaa-ajan balanssia.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä avattiin työaikasunnittelun mallit sekä työhyvinvoinnin periaatteet ja uuden murrosvaiheen tuomia näkökulmia organisaatioiden ja työntekijöiden vaikutukseen työhyvinvointia pohtiessa. Tämän lisäksi sivutaan kustannustehokkuutta ja työntekijän sitoutumista. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämän lisäksi hyödynnettiin havainnollistamista ja tapaustutkimuksen perusteita. Tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltava kohderyhmä rajattiin selkein reunaehdoin toimistotyöntekijöihin, joilla on teoriassa täyspäiväinen etätömahdollisuus. Haastattelulla selvitettiin eri organisaatioiden malleja sekä työaikasunnittelun mallinnuksien vaikutusta työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää merkittävimmät yhteydet työhyvinvoinnin ja työaikasunnittelun välillä.</p> <p>Henkilöstöä huomioiva työaikasunnittelu voi parhaassa tapauksessa kehittää organisaation kustannustehokkuutta sekä työmarkkinoiden imagoa huomattavasti. Opinnäytetyön tulokset paljastivat, että työhyvinvointi ja oikeaoppinen työaikasunnittelu on organisaation sekä työntekijän vastuulla. Hyvin organisoitu työaikasunnittelun malli luo työntekijälle vahvemman sitoutumishalun sekä työn- ja vapaa-ajan balanssin. Jatkotutkimusta varten on huomattu, että olisi syytä tutkia kuinka merkittäviä yhteyksiä työaikasunnittelun ja työhyvinvoinnin välillä voitaisiin kehittää varsinkin organisaatiolähtöisesti.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työaikasunnittelu, etätö, työmotivaatio, hybridityömalli		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Miika Hynninen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	35+1	
Title of Publication		
The impact of work schedule planning on work well-being and efficiency		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration		
Abstract		
<p>The modeling of work time planning is undergoing a transitional phase. What was once taken for granted as office work has now broadly shifted to remote work or hybrid work models within office networks. This shift impacts employee well-being, work efficiency, and motivation. Employee well-being is crucial both nationally and globally, and in recent years, there has been an observed increase in work-related burnout and absences due to mental health issues. Modern technology now facilitates various work time planning models and the internationalization of labor markets, making it important to promote societal well-being and work time planning to support a balance between work and personal life.</p> <p>The theoretical framework of this thesis explores different models of work time planning and the principles of employee well-being, considering the new perspectives brought about by this transitional phase on both organizations and employees. Additionally, the study addresses cost efficiency and employee commitment. A qualitative research method was employed, utilizing illustrative techniques and case study fundamentals. Semi-structured thematic interviews were used for data collection, targeting office workers who theoretically have the possibility of full-time remote work. The interviews aimed to investigate different organizational models and the impact of work time planning on employee well-being and motivation. The goal of the thesis was to identify the most significant connections between employee well-being and work time planning.</p> <p>Employee-centric work time planning can significantly enhance an organization's cost efficiency and its image in the labor market. The results of the thesis revealed that both organizations and employees are responsible for proper work time planning and employee well-being. A well-organized work time planning model fosters stronger employee commitment and a better balance between work and personal life. Future research should explore how significant connections between work time planning and employee well-being can be further developed, especially from an organizational perspective.</p>		
Keywords		
well-being at work, work schedule planning, remote work, work motivation, hybrid work model		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	2
2	Työaikasuunnittelun monimuotoisuus	4
2.1	Työaika määritteenä.....	4
2.1.1	Etätyö	4
2.1.2	Vuoro- ja yötyö	5
2.1.3	Joustotyöaika	5
2.1.4	Jaksotyö	6
2.1.5	Liukuva työaikajärjestelmä.....	7
2.1.6	Työaikapankki	7
2.2	Työaikojen suunnittelu.....	8
2.3	Työaika-autonomia.....	8
2.4	Hybridityöskentely	9
3	Työhyvinvointi ja sen monimuotoisuus.....	10
3.1	Työhyvinvoinnin periaate.....	10
3.2	Työhyvinvoinnin sivuttaisvaikutus yrityksen taloudelliseen tilaan	11
3.3	Etätyön varjopuoli.....	11
3.4	Työelämän tulevaisuus ja muutos.....	14
4	Kvalitatiivinen kyselytutkimus.....	17
4.1	Tutkimusmenetelmä	17
4.2	Teemahaastattelun valmistelu	18
4.3	Haastattelututkimuksen toteutus.....	19
4.4	Tutkimusanalyysin teoria	20
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	23
5.1	Yleistilanne haastattelussa	23
5.2	Työaikasuunnittelu ja hyvinvointi	23
5.3	Vapaa-ajan hallinta ja työkuultuuri	26
5.4	Johtopäätökset.....	28
6	Yhteenveto ja pohdinta	31
6.1	Arviointi ja luotettavuus.....	31
6.2	Jatkotutkimus	32

Lähteet33

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Aiheen tausta

2020 luvun koronapandemian myötä monet työpaikkojen toimintamallit joutuivat pakon alla uudistamaan itsensä, jotta yritysten operatiivinen toiminta pysyi pystyssä ollen samalla kustannustehokas. Pandemian estämiseksi kontakteja vältettiin ja ihmiset ohjattiin etätöihin. Mittareita on monia, mutta on selvää, että pandemia toi valtavia muutoksia siihen, miten ihmiset katsovat sekä kokevat työ- ja vapaa-aikansa elämässään. Muutokset tästä on selvästi nähtävissä siinä, kuinka ihmiset suhtautuvat työaika- ja työpaikkasuunnitteluun. (Rodger 2023.)

Työmarkkinoiden muutokset ovat herättäneet ihmisiä ajattelemaan monella eri osa-alueella, kuten epävarmuudesta tulevaisuuden kannalta työmarkkinoilla. Työnantajan ja työntekijän välisen sitoutumisen kuilu kasvaa etätöiden ja sosiaalisten kanssakäymisten vähenyessä sekä mielenterveysasioihin on perehdytty entistä enemmän. (Rodger 2023.) Muutos työmaailmassa on nostanut pintaan normaalia enemmän mielenterveysongelmia sekä yllirasittumista, eli työuupumusta. Kasvava ylikuormitus on globaali ongelma, mutta siinä on myös maakohtaisia eroja. (Spataro 2020.)

Viimeisen parin vuosikymmenen ajan tilastotutkimuksissa on havaittu, että yritykset, joissa työntekijöiden sitoutuneisuus on korkeampi kuin toimialan keskiarvo, saavuttavat huomattavasti korkeamman asiakassitoutuneisuuden. Suhde vahvistuu entisestään vaikeina taloudellisina ajanjaksoina, jolloin organisaatioilla on rajoitetummat resurssit ja työntekijät ovat merkittävä tekijä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Työntekijöiden sitoutuneisuus on monen tekijän yhtymä, mutta siihen vaikuttaa vahvasti työntekijän kokemus arvostus työntekijänä yrityksessä. (Rodger 2023.)

Rodger (2023) huomauttaa, että laskeva työntekijöiden sitoutuneisuus on noussut trendiksi erityisesti nuoremman ja iäkkäämmän työvoiman keskuudessa. Iäkkäämmät työntekijät ovat erityisesti omaksuneet täysipäiväisen etätöiden. Tämän laskevan trendin kääntäminen edellyttää organisaation johtotasolta organisaatiokulttuurin tarkastelua ja uudelleenarviointia. Tämä merkitsee organisaation käytäntöjen päivittämistä nykytilanteeseen, erityisesti niissä tehtävissä, jotka voidaan suorittaa ilman fyysistä läsnäoloa toimistossa.

Työelämässä kohtaavat nyt digitaaliseen aikaan syntyneet ja perinteiset sähköpostien tulostajat. Vaikka nuorille työ on edelleen tärkeää, heille korostuu erityisesti työn sisällön lisäksi vapaa-aika. He haluavat varata aikaa perheelle, ystäville ja harrastuksille. Palkan odotetaan kattavan huolettoman elämän ja vapaa-ajan aktiviteetit. Muutokset heijastelevat

näin ollen nuorempien sukupolvien arvoja ja painotuksia työn ja vapaa-ajan tasapainossa. (Manka & Manka 2023, 14.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyössä tutkitaan työaikasunnittelun roolia liiketoiminnassa ja sen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, tarjoten käytännön näkökulmia tehokkaaseen ja työntekijälähtöiseen työaikojen hallintaan organisaation menestyksen edistämiseksi sekä työntekijän motivaation, hyvinvoinnin ja tehokkuuden parantamiseksi.

Tutkimuksessa painotetaan eritoten mahdollisten hybridimallien hyödyntämiseen ja sen tarjoamiin etuihin sekä varjopuoliin. Materiaali, haastattelut ja näkökulmat perustuvat liiketoimialoihin, joissa on käytännössä mahdollista tehdä töitä kaikilla eri työaikasunnittelun malleilla. Vaikka nykyaikana melkein jokaisessa toimialassa on rooleja, joita voi tehdä etätöitä, niin huomiot ja haastattelut suoritetaan edellä mainituin reunaehdoin.

1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi valikoitui:

- Mitkä ovat merkittävimmät yhteydet työaikasunnittelun ja työhyvinvoinnin välillä?

Päätutkimuskysymys eli tutkimusongelma on tarpeen hajottaa pienempiin alaongelmiin, jotta voimme löytää vastaukset ja tehdä tarkempia analyyseja tutkimusaiheesta. Alaongelmien avulla voi selkeämmin hahmottaa tutkimuskysymykset ja valita sopivat tutkimusmenetelmät. (Heikkilä 2014, 21.) Tutkimuksen aihealue on laaja ja sen teorian osa-alueet sisältävät paljon muuttujia, joten tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavilla alateemoilla:

- Miten työaikasunnittelua voidaan yksilöllistää?
- Kuinka työhyvinvointia voidaan parantaa työaikojen avulla?

Valitut alateemat helpottavat tutkimuksen pääongelman selvittämistä ja tavoitteen saavuttamista.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Aloitteleva tutkija saattaa usein tuntea olonsa epävarmaksi määritellessään tutkimuksensa lähtökohtia ja harkitessa mitä kaikkea on huomioitava onnistuneen tutkimuksen varmistamiseksi. Yleisesti korostetaan, että tutkimuksen lähtökohtana toimii tutkimusongelma tai tutkijan pohtimat kysymykset. Tutkimukseen syvennyttään yleensä kirjallisuuskatsauksen

avulla, joka tarjoaa teoreettisen viitekehyksen ja antaa käsityksen siitä, miten ilmiötä on aiemmin tutkittu ja millaisia tuloksia on saatu. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Kvalitatiivinen tutkimus tyypillisesti tarkastelee useita samanaikaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ilmiöön. Tutkimuksen edetessä luokat ja käsitteet voivat muotoutua, mikä tekee tutkimuksesta kontekstisidonnaista ja saattaa vaikuttaa sen tarkkuuteen ja luotettavuuteen. Toisin kuin kvalitatiivinen, kvantitatiivinen tutkimus on yleensä vähemmän kontekstisidonnaista ja pyrkii löytämään syysuhteita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luokat ja käsitteet määritellään ennen tutkimuksen alkua, mikä tekee asetelusta staattisen. Tavoitteena on käyttää yleistyksiä ennustamaan, selittämään ja syventämään ymmärrystä tutkimusongelmasta. Tällä pyritään tuomaan tutkimukseen suurempaa tarkkuutta ja luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Usein oletetaan, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus asettuvat vastakkain toisilleen. Useilla tieteenaloilla vallitsee ajatus, että kvalitatiivinen tutkimus on parempi kuin kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleensä tuottamaan yleistettäviä tuloksia, ennustamaan ilmiötä ja tarjoamaan syitä avaavia selityksiä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ilmiöiden kontekstuaaliseen ymmärtämiseen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulmien analysointiin. Viime vuosina on noussut esiin ajatus siitä, että kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan yhdistää. Koska monimutkaisissa tutkimusongelmissa voi olla tarpeen tarkastella useita eri näkökulmia, on järkevämpää valita tutkimusmenetelmä tutkimusongelman mukaan. Esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus voi olla hyödyllinen tiettyjen ilmiöiden esiintymistiheyden selvittämisessä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus soveltuu paremmin käyttäytymisen merkityksen tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa yksilöllisten havaintojen tarkastelun tilanteista sekä yksilön menneisyyden, kehityksen ja odotusten huomioimisen. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Molempien tutkimusmenetelmien yhdistämistä kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää hyödyksi kvantitatiivisten tulosten esimerkkeinä. Esimerkiksi kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan käyttää tutkimuksen alkuvaiheessa, jossa tehdään muutamia kvalitatiivisia haastatteluja ja sen jälkeen laaditaan kvalitatiivinen kyselylomake. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisen tutkimuksen tulisi olla monistrateginen, sillä tällaiset tutkimukset vievät usein enemmän aikaa ja resursseja. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Opinnäytetyössä tullaan hyödyntämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen havainnointia, teemahaastatteluja sekä tapaustutkimusta.

2 Työaikasunnittelun monimuotoisuus

2.1 Työaika määritteenä

Pohdittaessa työaikaa tulee ottaa huomioon kaksi asiaa, työntekopaikka sekä työhön käytettävä aika. Työntekopaikkana pidetään sijaintia, jossa työntekijä suorittaa työnantajan velvoittamat tehtävät. Tämä sijainti voi olla esimerkiksi etätyöpiste kotona, ulkomailla, asiakkaan luona tai toimipaikan työpisteellä. Myös työnantajan organisoima työmatka on kokonaan työaikaa. Pääsääntöisesti työaikoja säätelee työaikalaki ja työehtosopimukset, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. (Työturvallisuuskeskus.)

Työaikalaissa työajaksi luetaan työntekijän aikavelvoite olla työntekopaikalla työnantajan käytettävissä. Säännöllisiä työaikajaksoja on erilaisia, kuten yleistyöaika, vuorotyö, jaksotyö ja yötyö. Työaikasunnittelu kuuluu työntekijän velvoitteeseen. On olemassa erilaisia työaikajärjestelmiä. (Työturvallisuuskeskus.)

Työaikalaissa määritelty säännöllinen työaika voi olla maksimissaan 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Työaikalaki koskee lähtökohtaisesti kaikkia aloja, paitsi poikkeuksia, jotka laki on määrittänyt. Suomessa eniten käytetty säännöllinen työaika on 7 tuntia 30 minuuttia vuorokaudessa, eli 37,5 tuntia viikossa. (Ekonomit 2021.)

2.1.1 Etätyö

Työlaissa määritelty työaika ei ole sidonnainen työpisteeseen, vaan myös etätyönä tehtävä työvelvoite sisältyy työaikaan. Etätyö tarkoittaa muualla, kuin toimipisteellä tehtävää työs-kentelyä, esimerkiksi kotona tai muussa etätyöpisteessä tapahtuvaa työntekoa, jonka sisäl- löstä sekä toteuttamisesta on keskusteltu työntekijän ja työnantajan yhtenäisellä sopimuk- sella. (Työturvallisuuskeskus.)

Etätyön tarjonta ja kysyntä ovat molemmat yleistyneet 2020-luvulla tapahtuneiden yritys- kulttuurimuutosten takia. Moni organisaatio kamppailee vieläkin etä- ja lähityön tasapainot- tamisen ongelman kanssa. Toisaalta etätyö tarjoaa valtavasti etuja työntekijälle sekä työn- antajalle kustannustehokkuuden, produktiivisuuden kasvun ja vapaa-ajan hallinnan myötä, mutta etätyössä on myös varjopuolensa työyhteisön sekä sosiaalisten haasteiden kautta, jos etätyötä ei johdeta hyvin tai se ei yksinkertaisesti sovellu etätyötä tekeväälle henkilölle. (Alexander ym. 2021.)

Havainnoin, että etätyö usein yhdistetään liukuvan työajan kanssa, joka tarjoaa joustavim- man työaikasunnittelun mallin. Mallissa saattaa kuitenkin ilmaantua tasa-arvokamppailua organisaation sisällä. Etätyön ja liukuvan työajan hyödyntämistä tarjotaan usein yhtiöiden

ylemmille toimihenkilöille ja johtoportaalte. Monessa suuressa yrityksessä alemmassa toimikuvassa olevat henkilöt eivät pääse etätöön ja joustavan työajan piiriin, vaikka työnkuva mahdollistaisi sen teoriatasolla.

Vuonna 2020 84 prosenttia maailmanlaajuisista yrityksistä kiihdytti työprosessien digitalisointia vastauksena COVID-19-pandemian alkamiseen, ja monet työnantajat siirtyivät etä- ja osa-aikatyöhön. Etä- tai hybridityö on nyt asetettu jatkumaan merkittävälle vähemmistölle työvoimasta. Vaikka etätöillä on potentiaalia olla positiivinen vaikuttaja työn ja vapaa-ajan tasapainon kannalta, edistää suurempaa autonomian tunnetta sekä lisätä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, se luo myös uusia haasteita työyhteisön yhtenäisyydelle sekä epätasa-arvolle, sillä etätöväihto on pääasiassa saatavilla korkeasti koulutetuille ja taitaville työntekijöille. (World Economic Forum 2022, 7.)

2.1.2 Vuoro- ja yötyö

Vuorotyö käsittää työaikamuodon, jossa tehtävä työvuoro vaihtuu jaksottaisesti ennakolta sovituin ajanjaksoin. Eniten käytetyt vuorotyövariaatiot ovat kolmi- sekä kaksivuorotyö, joista ensin mainittuun sisältyy normaalisti yötyöt. Vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja vuorotyö on tyypillistä tuotantolaitoksissa. (Työturvallisuuskeskus.)

Yötyöt sisältävät työaikalain perusteella yönäön 23:00 ja 06:00 välisenä kellonaikana. Yövuoro tarkoittaa, että vähintään kolme tuntia jakso- tai vuorotyöstä sijoittuu edellä mainittuun kellonaikaan. Vain tietyissä töissä ja tilanteissa tehdään yötyötä. Työaikalaki säätelee säännöllisen yönäön puitteet ja tilanteet, jossa sitä saa teettää. (Työturvallisuuskeskus.)

Parhaimmillaan vuorotyö tarjoaa työntekijälle lisääntyneen vapaa-ajan tunteen sekä tarjoaa rahallista lisäkorvausta työntekijälle työehtosopimuksien puolesta, joissa on määritelty lisäkorvaus yötyölle. Yötyö ja säännöllinen vuorojen vaihtelu nähdään kuitenkin pitkässä juoksussa terveysriskinä niin fyysisesti, kun henkisesti. Epäsäännöllinen työrytmi kuormittaa ihmiskehoa tavallista enemmän. (Työterveyslaitos b.)

2.1.3 Joustotyöaika

Joustotyö viittaa joustavaan työaikajärjestelyyn, jossa työntekijällä on vapaus valita, milloin hän tekee työtään, ja mahdollisuus työskennellä myös muualla kuin perinteisellä työpaikalla. Tällainen joustavuus helpottaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamista ja vastaa nykyajan työelämän tarpeisiin, joissa työpäivän aikataulua ei enää määrää pelkästään kellokortti, vaan itse työtehtävät. (Ekonomit 2021.)

Liukuvasta työajasta joustotyö eroaa siten, että joustotyössä työntekijällä on vapaus valita paitsi työaikansa myös työskentelypaikkansa. Liukuvassa työajassa taas sisältyy aina kiinteä työaika, jolloin kaikkien odotetaan olevan tavoitettavissa työnantajan määräämänä aikana. Joustotyössä työntekijä voi itse päättää, mihin aikaan vuorokaudesta hän työskentelee. (Ekonomit 2021.)

Ekonomit (2021) mukaan joustotyö on ihanteellinen vaihtoehto tehtäville, joissa vähintään puolet työajasta voidaan suorittaa siten, että työntekijä voi itsenäisesti valita työajan ja -paikan. Tämä työjärjestely soveltuu erityisesti asiantuntija- ja tietotyöhön, jossa työvälineet, kuten kannettava tietokone, ovat helposti siirrettävissä.

2.1.4 Jaksotyö

Palvelusektorin kasvun myötä jaksotyönä tehtävä vuorotyö on yleistynyt. Jaksotyössä työaika määritellään usein lyhyemmissä, esimerkiksi kahden tai kolmen viikon jaksoissa, verrattuna perinteiseen yleistyöaikaan. Tämä työmuoto on tyypillistä esimerkiksi poliisilaitoksilla, tullissa, postissa, sairaaloissa, terveyskeskuksissa, kuljetusalalla, vartiointityössä, meijereissä, hotelleissa ja ravintoloissa. Jaksotyötä voidaan soveltaa työaikalaissa määritellyillä aloilla ja tehtävissä tai mikäli jaksotyön käytöstä on sovittu työehtosopimuksessa. (Työturvallisuuskeskus.)

Jaksotyötä tehdään myös Elokuva- ja TV- alalla, jossa 2014 työehtosopimukseen kirjattiin mahdollisuus käyttää työaikamallina jaksotyötä perinteisen mallin rinnalla. Mallin käyttöönotto on aiheuttanut kritiikkiä molemmin puolin. Kritiikin keskeiset näkökulmat liittyvät työntekijöiden jaksamiseen ja pienentyneisiin tuloihin. Toisaalta työnantajat painottavat mallin positiivisia puolia, kuten joustavuutta työn luonteeseen sopien ja kustannustehokkuutta. Jaksotyön suurimmat haasteet tulevat palautumisen, unen ja työaikojen kuormittavuudesta. Työt tehdään usein urakaluonteisesti, jossa työskennellään tiiviisti viikon tai kahden ajanjakso, jonka jälkeen on pidempi vapaa. Työjakson yhteydessä työntekijöiden lepoaika saattaa olla normaalia perinteisen kahdeksan tunnin työpäivään verrattuna heikompi. (Elokuvakulttuurilehti 2018.)

Työntekijöiden ja työnantajien haastatteluissa usein mainitaan Ruotsin mallina tunnettu jaksotyöjärjestelmä, jossa työviikko koostuu neljästä kymmenen tunnin työpäivästä. Tässä mallissa yhdistyvät mahdollisuus ottaa huomioon kaluston, sijaintien ja muiden tekijöiden vaatimukset sekä järkevä aikataulutus työntekijöiden jaksamisen kannalta. Jaksotyö on työaikamalli, joka on vaativa sekä työnantajalle että työntekijälle, ja se edellyttää ammatti- maista ennakkosuunnittelua. (Elokuvakulttuurilehti 2018.)

2.1.5 Liukuva työaikajärjestelmä

Liukuva työaika on järjestely, jossa sovitaan työntekijän ja työnantajan rajoissa oleva aikaväli, jolloin työntekijä suorittaa päivittäisen työnsä. Työpäivänpituus on normaali, mutta sen alkamis- ja päättymisajankohta ei ole ennalta sovittu. Sovittavat rajat liukuvalla työaikajärjestelyllä ovat kiinteä, yhtäjaksoinen työaika, jolloin työntekijän on oltava paikalla sekä liukuma-aika, lepoaikojen seuraaminen, työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä ja liukumaraajasta. Liukumaraja on maksimissaan neljä tuntia. (Ekonomit 2021.)

Liukuvilla työajoilla on etunsa sekä työnantajille että työntekijöille, ja monet näistä hyödyistä johtavat korkeampaan työntekijöiden työmoralaan. Liukuvat työajat ovat erittäin arvokkaita työntekijöille, koska ne antavat heille autonomian tunteen luoda työaikataulun, joka integroituu heidän henkilökohtaiseen elämäänsä, mikä voi johtaa parempaan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. Henkilökohtaisen työaikataulun suunnittelu tuo vapautta, joka auttaa työntekijöitä keskittymään enemmän myös työn ulkopuolisiin asioihin, kuten fyysiseen ja henkiseen terveydentilaan sekä sen edistämiseen vapaa-ajalla. Liukuvan työaikamallin on myös huomattu nostavan työntekijöiden tuottavuutta ja tehokkuutta. (Schooley 2023.)

Yhdessä ottaen huomioon, joustavien työaikojen edut työntekijöille parantavat moraalialia ja suorituskykyä, mikä johtaa onnellisempaan ja tyytyväisempään työvoimaan, jossa työntekijät nauttivat työympäristöstään. Tällaisen yrityskulttuurin helpottaminen ja ylläpitäminen on ehdottomasti työnantajan etu sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Schooley 2023.)

2.1.6 Työaikapankki

Työaikapankki on järjestelmä, jossa työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä sopia tietyn määrän työaikaa, vapaita tai muita taloudellisia etuuksia säästettäväksi. Eri alojen työaikapankit voivat toimia ja ilmetä hyvin eri tavoin. Perusajatus kuitenkin pysyy yksinkertaisena: jos työntekijä tekee esimerkiksi pidempää päivää tällä viikolla tai jättää käyttämättä lomiaan, hänen työpanoksensa voidaan säästää ja muuttaa myöhemmin palkalliseksi vapaaksi. (Docue 2024a.)

Docuen (2024a) mukaan parhaimmillaan työaikapankki hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Toisaalta se tarjoaa työnantajalle tehokkaammat mahdollisuudet hallita resurssejaan, erityisesti ruuhkahuippujen aikana. Toisaalta se antaa työntekijälle joustavuutta työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamiseksi.

2.2 Työaikojen suunnittelu

Työaikojen suunnittelu ja seuranta ovat olennainen osa stressin hallintaa. Päivittäiset palautumishetket ovat keskeisiä työkyvyn ylläpitämisen näkökulmasta. On tärkeää varmistaa riittävä palautuminen työn kuormitustekijöihin nähden koko työpäivän ajan. Lisäksi vuoro-kausi- ja viikkolepo, vuosilomat sekä muut vapaapäivät ovat merkityksellisiä tekijöitä kokonaisvaltaisen palautumisen kannalta. (Työturvallisuuskeskus.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työaikojen kehittäminen on kokonaisvaltainen prosessi, josta hyötyvät sekä työnantajat että työntekijät. Työaikaratkaisujen tulisi olla tasapuolisia ja samalla edistää terveyttä ja työkykyä. Onnistuneet ratkaisut, jotka huomioivat työntekijöiden tarpeet, mahdollistavat terveellisen, turvallisen ja motivoivan työympäristön.

Suunnitellessa työaikoja on tärkeä huomioida työnantajan työvoiman tarve, tuotanto ja taloudelliset taustat, laidansäädäntö, työehtosopimus ja työsopimus. Tämän lisäksi yksilön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tarve, terveys, turvallisuus, työhyvinvointi ja työteho perustuvat toimivaan työaikasuunnitteluun. (Työturvallisuuskeskus.)

Työpaikat, työnantajat, toimialat, työtehtävät ja työntekijät vaihtelevat monin tavoin. Siksi ei ole mahdollista laatia yhtä, kaikkia kattavaa mallia hyvälle työvuorosuunnittelulle. Onnistunut työaikasuunnittelu edellyttää erilaisten tarpeiden ja toiveiden huomioimista sekä joustavuutta molempiin suuntiin. On hyvä huomioida, että työaikojen ennakoitavuus on tärkeää, vapaat ovat yhtenäisiä sekä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ovat tärkeitä työaikasuunnittelun osalta. (Työturvallisuuskeskus.)

2.3 Työaika-autonomia

Työaika-autonomia tarkoittaa, että työntekijällä on itsenäinen päätäntävalta oman työaikansa kestosta ja sijoittelusta. Käytännössä poikkeaminen työaikalain määräyksistä edellyttää, että työntekijälle ei ole asetettu konkreettista säännöllistä työaika, jota hänen tulee noudattaa. Työaika-autonomian ehtona on, että työntekijällä on itsellään valta päättää työajan jakautumisesta sekä päivittäisestä ja viikoittaisesta työajasta. Työaikalain soveltamatta jättämisestä seuraa myös, että työntekijällä ei ole oikeutta saada esimerkiksi laillisia korvauksia ylityöstä tai sunnuntaityöstä, eikä hänelle taata määrättyjä lepoaikoja. (Docue 2024b.)

Jos työaika-autonomian säännöt eivät ole selvillä, termiä voidaan virheellisesti käyttää kuvaamaan liukuvaa työaika, joustotyöaika tai työaikapankkia. Näissä järjestelyissä työntekijälle annetaan enemmän valinnanvapautta oman työaikansa sijoittamiseen viikon, kuukauden tai jopa vuoden aikana. Nämä mallit soveltuvat yleensä erityisesti asiantuntija- ja

kehittämistyöhön, jota ei välttämättä tarvitse sitoa tiettyyn aikaan tai paikkaan. (Docue 2024b.)

Itseohjautuva aikataulutus tarjoaa joustavuutta sekä työntekijöille että työnantajille. Esimiehet määrittelevät aikataulun tarpeet asiakasliikenteen ja muiden tekijöiden perusteella. Sen sijaan, että he antaisivat tarkkoja työvuoroja, työntekijöille annetaan mahdollisuus valita haluamansa työvuorot tai vaihtaa vuoroja muiden kanssa. Tämä mahdollistaa kaksi asiaa: Esihenkilöille nopeamman aikataulutuksen vähemmällä vaivalla. Se myös antaa työntekijöille enemmän kontrollia omaan elämäänsä. (Campbell, S. 2023.)

2.4 Hybridityöskentely

Hybridityö viittaa pääasiassa työn organisointitapaan, jossa yhdistyvät etätyö ja perinteinen konttorityö työpaikalla. Käsite hybridityöstä on vielä suhteellisen epäselvä ja vaihteleva, vaikeasti kiintumaton. Hybridityön konkreettisia toteutusmuotoja ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä vaihtelee osan viikosta tai kuukaudesta etätyössä kotona ja osan aikaa läsnätyössä työpaikalla. Lisäksi joidenkin työntekijöiden tehtävät voivat jakautua niin, että osa työstä hoidetaan kokonaan etänä ja osa läsnätyönä. Toisinaan etä- ja läsnätyöt voivat myös vaihdella ryhmittäin, esimerkiksi viikoittain, tarjoten vaihtelevia työskentelymahdollisuuksia. (Työterveyslaitos b.)

Joissakin organisaatioissa on harjoitettu hybridityötä pitkään, jossa tiimiläisiä työskentelee hajautetusti ympäri maailmaa, osallistuen säännöllisesti sekä etäyhteyksin että paikan päällä. Toisaalta toiset organisaatiot kohtaavat hybridityön käsitteen vasta nyt, kun etätyö nousi vahvasti esiin koronapandemian puhjettua. (Horttanainen 2020.)

Horttanaisen (2020) mukaan on epätodennäköistä, että maailma palaisi täysin toimistokeskeiseen työmalliin. Sen sijaan hybridityön yleistyminen, jossa osa organisaatiosta työskentelee toimistolla ja osa hajautuneesti eri paikoissa, näyttää kasvavan merkittävästi. Tämä asettaa omat haasteensa organisaatioiden johtamiselle.

Muuttunut työskentelymuoto saattaa tuoda organisaation johtamiseen uusia haasteita, ja onkin tärkeää pysähtyä pohtimaan, miten organisaatiota tai tiimejä johdetaan, kun työskentely ei ole enää pelkästään lähityötä. Etätyökauden aikana saatettiin helposti keskittyä pelkästään tehtävien suorittamiseen. Palattaessa toimistolle, siirryttäessä hybridimalliin, tai vaikka etätyö jatkuisi, on tärkeää hetkeksi pysähtyä pohtimaan organisaation suuntaa. Miten työskentely jatkuu yrityksen strategian mukaisesti poikkeusoloista huolimatta. (Horttanainen 2020.)

3 Työhyvinvointi ja sen monimuotoisuus

3.1 Työhyvinvoinnin periaate

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen merkityksellisyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista. Faktoreita, jotka edistävät työhyvinvointia, ovat muun muassa tehokas ja innostava johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. Kun työhyvinvointi lisääntyy, myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat samalla kun sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työntekijälle työhyvinvoinnin merkitys näkyy ennen kaikkea jaksamisena. Hyvinvoiva ihminen kykenee tekemään työnsä tehokkaasti ja nauttimaan vapaa-ajastaan. Järkevä työnantaja ymmärtää työhyvinvoinnin arvon sekä työntekijöiden, että organisaation näkökulmasta. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi. (Mäkelä, 2023.)

Nykyään työntekijöiden hyvinvointi on laajentunut pelkästä fyysisestä hyvinvoinnista kohti kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kulttuurin rakentamista, mukaan lukien fyysinen, emotionaalinen, taloudellinen, sosiaalinen, uraan liittyvä, yhteisöllinen ja tarkoituksellinen hyvinvointi. Tämän ytimessä on kasvava tarve joustavuudelle siinä, missä, milloin ja miten työntekijät työskentelevät. (Meister, J. 2021.)

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole pelkästään johdon vastuulla, vaan se rakentuu työnantajan ja työntekijöiden yhteistyössä. Vaikka työnantajalla on keskeinen rooli hyvinvointipuitteiden luomisessa, on tärkeää, että myös työntekijät osallistuvat aktiivisesti oman hyvinvointinsa edistämiseen. Työnantajan tehtävänä on luoda tukirakenteet ja reagoida saamaansa palautteeseen sekä mahdollisiin muutoksiin työilmapiirissä, jotta työhyvinvointi voidaan turvata ja kehittää. Hyvinvointia ja mielenterveyttä tukeva johtaminen perustuu selkeyteen, oikeudenmukaisuuteen ja arvostukseen. Viestinnän tulisi olla avointa ja ajoissa tapahtuvaa. Työntekijöille on keskeistä kokea olevansa oikeassa paikassa työssään ja että heidän osaamisensa, vastuunsa ja tehtävänsä ovat tasapainossa. Lisäksi mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen työssä lisää työmotivaatiota ja sitä kautta hyvinvointia. (Mäkelä, 2023.)

Työntekijä voi omalla panoksellaan vaikuttaa merkittävästi omaan hyvinvointiinsa huolehtimalla terveydestään ja riittävästä palautumisesta. Tämä sisältää huolenpidon työpäivän aikaisesta tauottamisesta sekä monipuolisesta ravinnosta, unesta, liikunnasta ja vapaa-ajan aktiviteeteista. Lisäksi jokaisella on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja siten koko yhteisön hyvinvointiin. Ystävällisyys, toisten huomioiminen ja

avun tarjoaminen ovat tärkeitä elementtejä, jotka edistävät positiivista työilmapiiriä. (Mäkelä, 2023.)

3.2 Työhyvinvoinnin sivuttaisvaikutus yrityksen taloudelliseen tilaan

Useissa ammateissa on mahdollista antaa työntekijälle vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia omien työaikojen suunnittelussa. Pohjoismaiset tutkimukset kertovat, että itsenäinen vaikutusmahdollisuus työaikojen suunnitteluun vähentää työntekijöiden sairauspoissaolojen, mielenterveys-, tuki- ja liikuntaelinoireiden riskiä sekä tapaturma-alttiutta. Toimintamalli itsenäisemmän vaikutusvallan puolesta edesauttaa työoloja sekä lisää joustavuutta työn sekä vapaa-ajan balanssin välillä. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2020.)

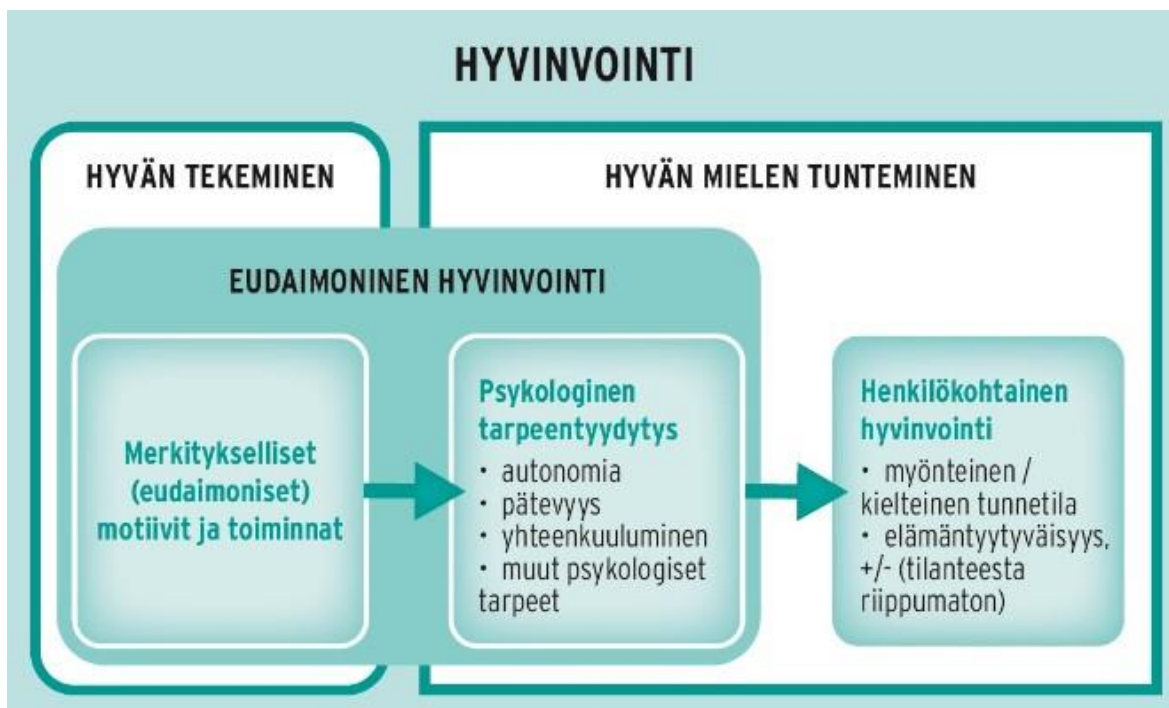
Tutkimukset ovat vahvistaneet, että hyvinvoiva työyhteisö muodostaa perustan organisaation taloudelliselle menestykselle ja tehokkaalle toiminnalle. Kun työyhteisö on hyvinvoiva, se luo myönteistä kuvaa organisaatiosta työnantajana. Tämä positiivinen maine helpottaa osaavan työvoiman houkuttelua ja sitouttamista yritykseen. (Heinikainen 2023, 52.)

Työhyvinvoinnin laiminlyönnillä voi olla yritykselle merkittäviä kustannuksia, sekä suoria että epäsuoria. Esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuu suoria kustannuksia yritykselle, ja alle 10 päivän poissaoloista yritys vastaa palkkakuluista kokonaan itse. Kymmenen poissaolopäivän jälkeen Kansaneläkelaitos eli Kela korvaa seuraavasta 300 poissaolopäivästä osan, mutta sekään ei kata kokonaan poissaolon kustannuksia. (Heinikainen 2023, 29.)

Sairauspoissaolojen kustannukset vaikuttavat myös työterveyskulujen kasvuun, koska lainsäädäntö velvoittaa yritykset järjestämään pakollisen työterveyshuollon. Muita suoria kustannuksia, jotka voivat syntyä, jos työhyvinvointia laiminlyödään, ovat työtapaturmat, osaaikaeläkkeet tai varhaiseläkkeet sekä henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat kulut. Epäsuorat kustannukset voivat sisältää esimerkiksi sijaisten palkkakustannukset poissaolojen ajaksi, muiden työntekijöiden lisääntyneen työmäärän ja siitä aiheutuvat haitalliset vaikutukset, hiljaisen tiedon menetys sekä suuren vaihtuvuuden tuomat epävarmuustekijät. (Heinikainen 2023, 29–30.)

3.3 Etätöön varjopuoli

Kun ihminen kokee, että hänen elämällään ja työllään on syvä merkitys ja ne motivoivat häntä, tämä johtaa psykologisen tarpeentyydytyksen kautta pitkäkestoiseen henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Eudaimonisen hyvinvoinnin mallin mukaan tämä merkityksellisyys luo tilanteesta riippumatonta ja subjektiivista hyvinvointia. Kun ihminen tekee hyviä asioita, se tuottaa hyvän mielen ja olotilan, joka auttaa häntä kohtaamaan elämän haasteita helpommin. (Manka & Manka 2023, 106–107.)



Kuvio 1. Martelan ja Sheldonin eudaimonisen toiminnan malli (Manka & Manka 2023, 107)

Malli, joka näkyy kuviossa 1 on kehitetty Frank Martelan ja Kennon Sheldonin toimesta. Eudaimonisen hyvinvoinnin malli perustuu myös psykologisen tarpeentyydytyksen teoriaan, joka keskittyy kolmeen perustarpeeseen: autonomiaan, kyvykkyyteen ja sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen. Kun nämä perustarpeet tyydytetään, ihminen kokee parantunutta henkistä hyvinvointia. Autonomia viittaa siihen, että yksilö voi ilmaista itseään ja tehdä päätöksiä omasta elämästään. Kyvykkyys liittyy tunteeseen omasta osaamisesta ja pystyvyydestä, kun taas sosiaalinen yhteenkuuluvuus kuvastaa tarvetta olla osa yhteisöä ja ihmis-suhteita. (Manka & Manka 2023, 106–108.)

Kun nämä tarpeet ovat tyydytettyjä, ihminen kokee hyvää mieltä. Erityisesti silloin, kun yksilö tuntee tekevänsä jotain merkityksellistä ja on mukana jossain suuremmassa, kuten työssään tai elämäntehtävässään, tämä tuo positiivisen mielentilan. Tämä hyvän mielen tila puolestaan auttaa ihmistä kohtaamaan elämän haasteita ja vaikeuksia tehokkaammin, koska hänellä on vahva perusta merkityksellisestä toiminnasta ja yhteenkuuluvuudesta. (Manka & Manka 2023, 106–108.)

COVID-19-pandemian häiriöt ovat asettaneet merkittävää painetta työntekijöiden mielen-terveydelle. Yli kaksi kolmasosaa Yhdysvaltojen yrityksistä ilmoittaa havainneensa työntekijöiden uupumuksen merkkejä pandemian aikana. Maailmanlaajuisesti mielen-terveyden turvaverkkoihin ja palveluihin pääsy jää merkittävästi jälkeen fyysisen terveyden turvaverkoista ja palveluista, erityisesti alhaisen, matalan keskitulotason ja yläkeskitulotason maiden osalta. (World Economic Forum 2022, 7.)

Yritykset kohtaavat tällä hetkellä kasvavaa tarvetta tukea työntekijöiden fyysistä terveyttä, mutta myös mielenterveyden avuntarve on kasvava. Vain 50 % Mercerin Global Talent Trends Survey 2022 -kyselyyn vastanneista yrityksistä tarjoaa tällä hetkellä tietoa ja/tai koulutusta siitä, miten tunnistaa ja tukea mielenterveysongelmista kärsiviä työntekijöitä, ja alle puolet tarjoaa työkaluja, jotka auttavat työntekijöitä kehittämään itsetuntemuksen ja joustavuuden kaltaisia itsehallinnan taitoja. (World Economic Forum 2022, 7.) Merkittävä osa mielenterveyden ja hyvinvoinnin haasteista on osittain etätyöstä lähtöisin. Etätöiden aiheuttama erakoituminen, työyhteisön läsnäolon puute sekä kuulumattomuuden tunne aiheuttavat henkistä raskautta, jos työ on väärin johdettua.



Kuvio 2. Sosiaalisen pääoman merkitykseen vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 179)

Kuviossa 2 visualisoidaan sosiaalisen pääoman tekijät. Yhteisöllisyys ja jäsenten väliset vuorovaikutukset ovat tärkeitä tekijöitä, jotka luovat sosiaalista pääomaa. Tämä pääoma koostuu yhteisön ominaisuuksista, kuten luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja verkostoista, jotka edistävät yhteisön toimintaa. Sosiaalinen pääoma hyödyttää sekä koko työyhteisöä että yksilöitä, koska se auttaa saavuttamaan tavoitteita tehokkaammin. Lisäksi sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään, mikä tekee siitä kasaantuvan voimavaran. On tärkeää huomata, että sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi, jos yhteisöllisyys ei hyväksy erilaisuutta, se voi johtaa sulkeutumiseen ja rajoittaa mahdollisuuksia. Tämä korostaa tarvetta edistää avoimuutta ja inklusiivisuutta yhteisöissä,

jotta sosiaalinen pääoma voi todella vahvistaa yhteisön toimintaa ja hyvinvointia. (Manka & Manka 2023, 177.)

Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on merkittävä vaikutus työntekijöiden terveyteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski on keskimäärin 1,3-kertainen ja masennusoireiden riski on 30–50 prosenttia korkeampi kuin sellaisissa työyhteisöissä, joissa sosiaalista pääomaa on enemmän. Lisäksi niillä ihmisillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, on jopa 1,8-kertainen riski sairastua. Sosiaalista pääomaa arvioivat kaikki työyhteisön jäsenet, kun taas yksilön tilannetta arvioi hän itse. Tämä korostaa työpaikan merkitystä terveyden näkökulmasta, koska siellä vietetään suuri osa ajasta. Pienissä työyhteisöissä sosiaalisen pääoman arvioidaan yleisesti olevan suurempi kuin isoissa työyhteisöissä. Tämä voi johtua tiiviimmistä vuorovaikutussuhteista ja paremmasta yhteisöllisyydestä. Sosiaalinen pääoma syntyy usein hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä, mikä korostaa organisaatioiden roolia terveyttä edistävänä tekijänä. (Manka & Manka 2023, 177–179.)

3.4 Työelämän tulevaisuus ja muutos

Murrosvaiheessa oleva työelämä kohtaa suuria odotuksia ja paineita ihmisten muuttuvien odotuksien osalta. Koronapandemia on mullistanut maailmantalouden toimintaympäristön, pakottaen niin yritykset kuin julkiset organisaatiotkin tarkastelemaan toimintatapojaan uudelleen. Joustavuus, nopeus ja innovaatioiden edistäminen ovat nousemassa kilpailuedun lähteiksi, kun organisaatiot pyrkivät kasvattamaan arvoaan. Tämä murros on mahdollistanut työn tekemisen globaalisti erilaisten tieto- ja viestintäteknologioiden avulla, mikä lisää vuorovaikutusta ja mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn. (Manka & Manka 2023, 13–14.)

Työelämäään astuva uusi sukupolvi on myös aiheuttanut haasteita työkuultuureissa. Työnteko koetaan mahdollistavana tekijänä vapaa-ajan elämiselle. Työkulttuuri ja ajatusmallitöistä oli ennen suoraviivaisempi. Tulevaisuuden työvalintoja ohjaavat keskeisesti tekijät, kuten kohtuulliset työajat, turvallinen ja miellyttävä työympäristö sekä hyvät suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin. Tutkimusten mukaan lähes 90 prosenttia nuorista toivoo työskentelevänsä paikassa, jossa kaikkia kunnioitetaan ja kohdellaan tasavertaisesti. Myös moni nuori pelkää työelämän olevan liian kuormittavaa, ja lukema on kasvanut merkittävästi edellisistä vuosista. 2023 vuoden TATin (Talous ja nuoret) teettämässä tutkimuksissa 32 % nuorista vastasi pelkäävänsä työelämän olevan liian rasittavaa, kun 2020 vastaava luku oli 19 %. (Manka & Manka 2023, 14–15.)

Viime aikoina Suomessa on herättänyt huolta hyvinvoinnin tila, erityisesti mielenterveysongelmat, muuttuvat osaamisvaatimukset työmarkkinoilla ja eriarvoisuuden kasvu, sekä

koronapandemian vaikutukset. On tärkeää pohtia, miten suomalainen työelämä voi tuottaa hyvinvointia myös tulevaisuudessa. Suomi on tunnettu yhtenä maailman hyvinvoivimmista maista. Tämä hyvinvoinnin jatkuva kehitys on perustunut pitkälti positiiviseen kehitykseen työelämässä, suotuisaan väestörakenteeseen ja niiden mahdollistamiin anteliaisiin palveluihin ja tulonsiirtojärjestelmiin. (Työterveyslaitos, 2020.)

Työterveyslaitoksen kirjoituksessa (2020) todetaan, että sosiaalimenot ovat kuitenkin maailman huippumaiden tasolla, samalla kun eläkejärjestelmä on ylipainoisessa. Aikaisemmin mainittu suotuisa väestörakenne on kääntymässä pääläelleen, ja eläkejärjestelmän piiriin siirtyy enemmän ihmisiä ikääntymisen ja mielenterveysongelmien vuoksi. Samanaikaisesti hyvinvoinnin kehityksen ekologinen rasitus on tullut näkyvämmäksi kuin koskaan aiemmin. Hyvinvointikone on toiminnassa, mutta sen rajoja koetellaan ja ylläpitokustannukset ovat kasvamassa. Työelämän ja hyvinvoinnin kehitys kohtaa lähitulevaisuudessa sekä merkittäviä haasteita että niihin liittyviä mahdollisuuksia.

Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen muuttavat työelämää ja herättävät kysymyksiä siitä, millaista työtä ja palveluita tarvitaan yhteiskunnassa, jossa vanhempien ikäluokkien osuus kasvaa. Lisäksi pohditaan, miten Suomessa varmistetaan riittävä työvoiman määrä ja osaaminen, kun työkäisten osuus väestöstä pienenee. Työelämässä nähdään tulevaisuudessa entistä enemmän monimuotoisuutta eri sukupolvien ja kansallisuuksien edustajien sekä erilaisten kulttuuritaustojen osalta. Pelkkä henkilöstön monimuotoisuus ei automaattisesti johda parempiin tuloksiin ja vaikutuksiin. Sen sijaan positiiviset vaikutukset riippuvat siitä, miten organisaatio arvostaa ja hyödyntää erilaisia näkökulmia. Tämä edellyttää kykyä uudistaa vallitsevia ajattelutapoja, kulttuuria ja käytäntöjä sekä ottaa huomioon valtarakenteet. (Dufva & Solovjew-Wartiovaara, 2021.)

Koronapandemia on kiihdyttänyt työn vapautumista perinteisistä ajan ja paikan kahleista. Samalla se on tuonut esiin työn monimuotoisuuden ja osoittanut, miten erilaisissa lähtökohdissa eri ammattiryhmät ovat suhteessa aikaan ja paikkaan. Tulevaisuudessa eri alojen ja ammattien houkuttelevuus saattaa muotoutua uusien kriteerien perusteella. Organisaatioiden kannalta työtehtävien riippumattomuus fyysisestä sijainnista voi avata uusia mahdollisuuksia laajempaan osaamisen rekrytointiin. Kuitenkin tämän kehityksen mukana tulee myös haasteita ja haittoja, jotka on huomioitava. (Dufva & Solovjew-Wartiovaara, 2021.) Suomen työmarkkinoita ajatellen on riski, että tietyille aloille kohdistuu kasvava trendi ulkoistamisen ja yksiköiden ulkomaille siirtämisen osalta. Kotimainen työvoima on hintavaa yritykselle palkkatasot huomioiden.

Kun talouden ajattelutapa muuttuu, se vaikuttaa väistämättä myös työelämään. Olennainen kysymys uuden suunnan etsinnässä on kestävyys. Kestävyyden käsite on perinteisesti

nähty tasapainona ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien välillä: pyritään vähentämään ympäristövahinkoja, edistämään hyvinvointia ja varmistamaan kannattava liiketoiminta. Sosiaalisen pääoman uudistamisella tarkoitetaan käytännössä työntekijöiden työelämän laadun parantamista. Tämä sisältää mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaan, työn roolin merkityksen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä jatkuvan osaamisen kehittämisen vastauksena muuttuvaan työympäristöön. Parhaimmillaan työ on merkityksellistä ja antoisaa sekä tarjoaa oppimismahdollisuuksia niin yksilölle kuin yhteisöllekin. (Dufva & Solovjew-Wartiovaara, 2021.)

Pandemia on kiihdyttänyt kasvavan määrän työntekijöitä arvioimaan uudelleen uratavoitteitaan. Tätä osajien siirtymistä ajaa tarve jatkaa etätöitä, etsiä parempaa palkkausta ja parantaa työn ja elämän tasapainoa. Palkkakorvaus ja työaikamallin joustavuus ovat kaksi suurinta vaikuttajaa työntekijän tyytyväisyyden mittaamisessa. Havainnot tehtiin PwC:n eli PricewaterhouseCoopersin vuoden 2021 Työntekijöiden taloudellisen hyvinvoinnin sekä Prudentialin Amerikan työntekijöiden -pulssikyselyn perusteella. PwC:n kyselyssä oli 1600 täyspäiväistä työntekijää ja Prudentialin kyselyssä 2000. (Meister, J. 2021.)

Tulevaisuudessa yhä useampi organisaatio ja työntekijä joutuu kohtaamaan arvaamattomuuden ja odottamattomien muutosten haasteita 2030-luvulla. Olennainen ongelma ei ole itse muutokset, vaan se, että meidän on vaikea tarkastella niitä vanhojen ajattelu- ja toimintamallien läpi. Vaikka tottumusten muuttaminen voi olla vaikeaa, toimintaympäristön nopea muutos tarjoaa pakottavan tarpeen löytää uusia ratkaisuja, sillä vanhat tavat eivät enää toimi. Tämä edellyttää uudenlaista ajattelua ja lähestymistapaa työhön, sekä organisaatioilta että yksittäisiltä työntekijöiltä. (Manka & Manka 2023, 23–24.) Työterveyslaitoksen raportissa korostetaan elämän ylikuumenemista, muutosvalmiuden tärkeyttä, verkostojen merkitystä toiminnan tukena, joustavia työuria sekä jatkuvaa kehittymistä ja oppimista.

Jos työnantajille asetetaan vastuu toimintatapojen muutoksesta, jokaisen työntekijän on myös otettava vastuu omasta jaksamisestaan. Vaikka merkityksellinen työ voi tuottaa hyvinvointia, liiallinen työmäärä voi olla kuormittavaa. On tärkeää oppia priorisoimaan tehtäviä ja ottamaan aikaa palautumiselle työn raskuuden keskellä. Psykologisen pääoman, kuten itseluottamuksen, toiveikkuuden, myönteisen ajattelun ja sitkeyden sekä resilienssin, kehittäminen ja oppiminen on mahdollista. (Manka & Manka 2023, 23–25.)

4 Kvalitatiivinen kyselytutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Tämän lisäksi sovitellaan tapaustutkimusta. Haastattelut tarjoavat mahdollisuuden syvälliseen ymmärtämiseen ja osallistujien kokemusten tarkasteluun, kun tutkitaan työaikasuunnittelun vaikutusta työhyvinvointiin ja -tehokkuuteen. Tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, mikä mahdollistaa monipuolisen datan keräämisen ja osallistujien näkemysten syvällisen analysoinnin. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään osallistuvaa havainnointia sekä aihealueen valmiita dokumentteja ja aineistoja. (Heikkilä 2014, 13.) Havainnointia tehdään itse osallistumalla omatoimisesti työaikasuunnittelun tutkintaan oman organisaation ja tiimin kohdalla.

Teemahaastattelujen tavoite on selvittää tuotetun tiedon ja aineiston pohjalta tutkimusongelmaan vastauksia. Haastattelukysymykset tullaan muotoilemaan ja rajaamaan siten, että ne vaikuttavat mahdollisimman vähän aineiston lopputulemaan. Haastateltavat henkilöt tekevät kaikki toimistotyötä erilaisissa rooleissa, joka mahdollistaa teorian tasolla vapaan työaikasuunnittelun mallin.

Teemahaastatteluista saatu aineisto on vertailukykyistä keskenään, vaikka haastateltavien roolit sekä toimenkuvat vaihtelevat aina toimihenkilöistä esihenkilörooleihin. Erilaisilla toimenkuvilla mahdollistetaan erilaiset kokemukset ja haastatteluvastaukset. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori.) Laadullisen tutkimuksen vahvuutena on sen kyky tuottaa syvällistä ja tarkkaa tietoa tietystä aiheesta tai ongelmasta. Kuitenkin sen soveltuvuus saattaa olla rajoittunut, sillä se on usein optimaalisin pienemmille ihmisjoukoille tai otoksille (SurveyMonkey a.). Määrää tärkeämpää on kuitenkin huomioida haastateltavien henkilöiden eli tiedonantajien soveltuvuus. On huomioitava, että haastateltavan henkilön oletetaan tarjoavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat, että laadullisen datan keräämisen etuina haastatteluissa on tiedonhankinnan joustavuus. Puolistrukturoidussa haastattelussa keskustelu voi syventyä, kysymyksiä voi toistaa ja väärinymmärryksiä voi käydä läpi selventäen sanamuotoja tai tarkoitusta haastateltavan kanssa. Haastateltaville tulee antaa haastattelukysymykset ja aihe etukäteen, jotta haastattelun tiedonkeruu on mahdollisimman kattava.

Opinnäytetyön aihealueeseen sopii laadullinen tutkimus puolistrukturoitujen haastattelujen kanssa, koska aihealueen vastaukset saattavat vaihdella henkilöstökokemuksen, oman organisaation henkilöstöjohtamisen kyvykkyyden sekä työpaikan tarjoamien toimitilojen

mukaan. Henkilöt kokevat asioita eri tavalla, miksi on hyvä käydä syvällisiä keskusteluja ja mahdollisesti selventää vastauksissa tulevia sanamuotoja, jotta haastateltavan kokemus sekä vastaus aihealueeseen liittyen on oikein ymmärretty. (Surveymonkey b.) Ymmärtäväksi menetelmäksi kutsuttu tutkimustapa antaa mahdollisuuden tutkia yhteiskuntailmiötä sen rikkaudessaan (Tilastokeskus.).

Tapaustudkimukselle ominaista on se, että tutkimustietoa kerätään rajoitetusta määrästä havaintoyksiköitä, jotka voivat olla esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tapauksen perusteellisen analysoinnin ja tulosten tarkemman tulkinnan. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tässä tapauksessa aineistoa kerätään yksityiskohtaisesti kuudelta haastateltavalta, mikä antaa mahdollisuuden syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta.

4.2 Teemahaastattelun valmistelu

Haastatteluaineiston teemoittamisella tarkoitetaan sitä, että haastatteluaineisto määritetään eri aihepiirien mukaan (Muotio, 2022). Haastattelun teemojen määrittely on keskeinen vaihe suunniteltaessa tutkimusta tai opinnäytetyötä. Teemojen valintaan vaikuttavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehtyjen tutkimusten aihepiirin kattavuus ja relevanssi. Nämä valinnat auttavat hahmottamaan tutkittavia ilmiöitä ja niihin liittyviä peruskäsitteitä, mikä puolestaan ohjaa haastattelujen rakentamista ja analysointia. Teemojen oikea valinta auttaa varmistamaan, että haastattelut tuottavat tietoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiä ja -tavoitteita. (Hirsjärvi & Hurma 2022.)

Haastattelujen heikkouksina voidaan nähdä haasteet henkilökohtaisen osallistumisen ja yhteistyön järjestämisessä. Lisäksi haastateltava saattaa olla estynyt vastaamaan avoimesti kysymyksiin jostain syystä. Ymmärtämis- ja kielelliset kommunikaatiovaikeudet voivat myös vaikeuttaa haastattelujen onnistumista ja tulosten saamista. (Muotio, 2022.) Heikkoudet on huomioitu haastattelurunkoa suunniteltaessa, ja tämän vuoksi haastateltaville on lähetetty etukäteen kysymysrunko sekä haastattelutulokset julkaistaan anonymisti, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman avoimet ja luotettavat.

Tutkimuksessa harkittiin myös lomakehaastattelun hyödyntämistä tiedonkeruumenetelmänä. Ottaen huomioon haastateltavien vähäisen määrän ja sen, että lomakehaastattelu ei tarjonnut samoja etuja kuin teemahaastattelu, kuten mahdollisuutta kysymysten täsmentämiseen, päätettiin valita tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu.

Puolistrukturoidun haastattelun tueksi kehitettiin esikyselylomake (liite 1), joka annettiin etukäteen haastateltaville. Lomakkeen tarkoitus ei ollut toimia varsinaisena tiedonkeruumenetelmänä, vaan sen tarkoituksena oli valmistella haastateltavat käsittelemään haastattelun

teemoja ennalta sekä tutustumaan kysymyksiin. Hirsjärven & Hurman (2022) mukaan esikyselyn käyttöä voidaan perustella täydentävänä menetelmänä, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta lisäämällä haastatteluiden systemaattisuutta ja osallistujien valmistautumista.

Sekä Kanasen (2014, 88) että Hirsjärven ja Hurman (2022) mukaan teemahaastattelu on haasteellinen tiedonkeruumenetelmä, joka edellyttää asianmukaista harjoittelua ja koulutautumista sen hallitsemiseksi. Varmistaakseen sujuvan haastattelukokemuksen sekä haastattelun luotettavuuden vahvistamista haastattelua harjoiteltiin ennen haastatteluaikaa itsenäisesti haastattelijan toimesta.

4.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastatteluajat sovittiin kasvotusten tai sähköposteilla ja vain yksi haastattelu tehtiin etänä puhelintapaamisena. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kuusi, joista viisi haastateltiin neuvottelutilassa kasvotusten.

Haastattelua edeltävällä viikolla haastateltaville toimitettiin kyselylomake tutustuttavaksi sähköpostin välityksellä. Haastateltavia ohjeistettiin sähköpostin saatekirjeessä tutustumaan kysymyksiin ja suositeltiin valmistautumaan avoimeen keskusteluun teema-aiheeseen liittyen. Haastateltaville kerrottiin, että kysymyksiin ei tarvitse vastauksia kirjallisesti vaan haastattelut tallennetaan ja dokumentoidaan sekä käsitellään haastattelun yhteydessä. Samalla heille ilmoitettiin, että tuloksien analysointi ja dokumentointi on anonyymia, jotta avoimuus säilyy tutkimusanalyysia tehdessä. Toteutustapana se todettiin tehokkaimmaksi, koska vastauksia ja haastatteluja läpikäydessä aihealueeseen pystyttiin syventymään paremmin jatko- sekä syventävien kysymysten avulla.

Tutkimustuloksen raportointi tapahtuu siten, että haastatellut yksilöt olisivat mahdollisimman haastavaa tunnistaa. Tunnistamattomuutta suojellaan myös haastateltavien organisaation mainitsematta jättämisellä, vaan analyysia raportoidessa kerrotaan ainoastaan haastateltavan työnkuvasta ja organisaation toimialasta.

Jokainen haastateltava on valittu tutkimukseen harkitusti. Tutkimuksen reunaehdot tulee täyttää ja työntekijän toimenkuvan tulee olla tehtävissä käytännössä kaikilla työaika-suunnittelun malleilla. Tutkimustulosta läpikäydessä kerrotaan mahdolliset muuttujat erilaisten organisaatioiden työaika-suunnittelun mallin ja työntekijän toimimallin mukaan, jotta tutkimuksen tulosta ja havaintoja on selkeämpi hyödyntää sekä tunnistaa mahdolliset kokemukserot erilaisilla työaika-suunnittelun malleilla.

4.4 Tutkimusanalyysin teoria

Tutkimukseen valittu kvalitatiivinen analyysi eroaa selkeästi kvantitatiivisesta analyysistä. On hyvin yleistä, että kvalitatiivisen aineiston analyysia suositellaan analysoitavaksi samanaikaisesti aineiston keruun, havainnoinnin ja raportoinnin kanssa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä ei ole samalla tapaa mahdollista. (Hirsjärvi & Hurma 2022.) Kvalitatiivista analyysia hyödynnetään opinnäytetyön tutkimustulosten analysoinnissa, koska se mahdollistaa samanaikaisen havainnointianalysoinnin sekä tapaustutkimukselle luontaisen analysoinnin.

Laadullisen, eli kvalitatiivisen analyysin pääpointit voidaan kuvaannollistaan muutamain eri tapaan:

- Analyysi on jo käynnissä haastattelutilanteessa. Tutkija voi itsenäisesti jo haastatelluja valmistaessa ja haastatellessa tehdä huomioita ilmiöistä tarkastellen ilmiöitä niiden esiintymistiheyden, toistuvuuden, levinneisyyden ja erityistapausten perusteella. Tutkija voi avata jo tässä kohtaa malleja havainnoista. Tarvittaessa aineistoa voi kerätä lisää samasta aiheesta vahvistaakseen jo luodun hypoteesin.
- Kvalitatiivisen aineiston analyysissa painotetaan yleensä aineiston ja sen kontekstin syvällistä tarkastelua. Tämä eroaa kvantitatiivisesta analyysistä, koska laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa.
- Tutkija voi hyödyntää päättelyä tutkimuksessaan, ja se voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä keskitytään aineistolähtöisyyteen, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on jo valmiina joitakin teoreettisia lähtökohtia, joita hän pyrkii tarkastelemaan ja vahvistamaan aineiston avulla.
- Analyysitekniikat vaihtelevat laajasti, ja on olemassa monia erilaisia lähestymistapoja. Laadullisessa tutkimuksessa standardoituja tekniikoita on vähän, eikä ole yhtä ainoaa oikeaa tai ylivoimaista analyysitapaa. Aloitteijan kannattaa oppia lukemalla aiempia tutkimuksia ja kokeilemalla erilaisia ratkaisumalleja itsenäisesti. (Hirsjärvi & Hurma 2022.)

Abduktio on päättelytapa, jossa pyritään löytämään hypoteesi tai mahdollinen selitys havaitulle ilmiölle. Abduktion ja induktion päättelytavat eroavat deduktiivisesta päättelystä siinä, että ne eivät välttämättä johda välttämättä totuuden säilyttäviin johtopäätöksiin. Toisin sanoen niiden pätevyyttä ei arvioida vain totuudenmukaisuuden perusteella. (Tieteen Terminipankki, 2023.) Tutkimusanalyysissä hyödynnetään edellä mainittuja päättelytapoja, koska ilmiö, josta tutkimusanalyysi tehdään, on muutoskulttuurissa. Työaikasuunnittelun mallit

sekä työhyvinvointi on jatkuvasti kehittyvässä tilanteessa, kun automatisointi ja etätyömallit sekä niihin hyödynnettävä teknologia kehittyvät. Abduktiota hyödyntäen tavoitellaan parasta mahdollista selitystä ilmiölle.

Teemahaastattelun tuloksena kerättävä aineisto voi olla runsasta, vaikka haastateltavien määrä olisi pieni, mikäli haastattelut toteutetaan tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Siksi on järkevää harkita analyysitapaa jo ennen aineiston keruuta. Huolellisesti harkittu analyysitapa auttaa ohjaamaan haastatteluprosessia ja sen jälkeistä aineiston purkamista suunnitelmallisesti. Monet tutkijat kokevat analyysivaiheen tutkimuksessa erityisen kuluttavaksi, vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Tutkimustulosten jäsentely ja ilmiöiden syvälinen avaaminen voivat aiheuttaa stressiä ja vievät usein viikkoja tai jopa kuukausia. Tämä haaste jää usein vähälle huomiolle, mikä saattaa johtaa epärealistisiin tutkimusaikatauluihin. Aineiston suuri määrä tekee analyysistä työlästä ja haastavaa, mutta samalla myös kiehtovaa. (Hirsjärvi & Hurma 2022.)

Jos suunnitelmallisuus on pettänyt aineistonkeruuvaiheessa, on tärkeää tarttua tilanteeseen mahdollisimman nopeasti keruun jälkeen. Aineisto on vielä tuore ja antaa inspiraatiota. Puutteellisten tietojen havaitseminen tai niiden täydentämisen tarve tulee ilmi nopeasti, kun tieto on vielä tuoretta. Samoin haastateltavat muistavat aiheen selvästi. Joissakin tapauksissa ongelmiin voi olla hyvä suhtautua antamalla aikaa, jotta tutkija voi hahmottaa tilannetta laajemmin. (Hirsjärvi & Hurma 2022.)

Aineiston purkaminen analyysin aikana tarkoittaa sen muuntamista kirjalliseen muotoon, joka vastaa opinnäytetyön vaatimaa formaattia. Tämä sisältää haastatteluiden litteroinnin sekä teemojen tunnistamisen ja niiden yhtenäisyyksien ja eroavaisuuksien havainnoinnin haastateltavien välillä. Koska teemahaastatteluja ei yleensä litteroida sanatarkasti, paras henkilö jatkokäsittelyyn on yleensä haastattelun suorittanut tutkija tai haastattelutyöhön osallistunut henkilö (Hirsjärvi & Hurma 2022). Opinnäytetyön analyysi tehdään täysin itsenäisesti haastattelijan toimesta, koska opinnäytetyö on tehty yksilötyönä. Aineiston litterointi ja havainnointi on selkeämpää näin, koska tutkijana itse havainnointi tutkimusvastauksissa teema-aiheittain on helposti tunnistettavissa.

Aineiston kuvaileminen muodostaa analyysin perustan, jossa pyritään hahmottamaan tutkimuksen ominaisuuksia ja vastaamaan olennaisiin kysymyksiin. Perinteisesti laadullisen aineiston analyysit ovat usein kuvailevia, eivätkä vielä täysin tulkinnallisia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tulkinta olisi vähäistä. Laadulliset tutkimukset saattavat kärsiä raportoinnin pituudesta, kun niihin keskitytään yksityiskohtiin liikaa. (Hirsjärvi & Hurma 2022.) Tämän vuoksi on suotavaa harkita miten kuvailla tutkimustulosta. On myös hyvä hyödyntää kriittisenä tarkastelijana ajatusta, että tutkimusta tehdessä ulkopuolinen lukija tarkastelisi

tutkimuksen tulosta. Tällaiset henkilöt eivät kykene tunnistamaan vivahteita, joita itse tutkija on saattanut havainnoidessa ja haastattellessa huomioida, vaan ne tulee kuvailla tekstissä ymmärtävästi ja tarpeeksi laajasti tuoden tutkimusongelmaan vastauksen.

5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

5.1 Yleistilanne haastattelussa

Opinnäytetyön tutkimusta lähestyttiin keräämällä rajauksiin sopivia haastateltavia henkilöitä eri organisaatioista. Haastattelussa oli yhteensä kuusi ihmistä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä sekä ovat eri-ikäisiä. Haastateltavien keski-ikä oli 38,3 vuotta, josta nuorin on 28-vuotias ja iäkkäin 61-vuotias. Työvuosia haastateltavilla oli keskimäärältään 16,6 vuotta, joista lyhyin työura on ollut 4,5 vuotta ja pisin 41 vuotta. Tutkimustuloksia tulkittaessa on huomioitava ikäjakauman vaikutus työkokemukseen sekä odotuksiin työaikasuunnittelun osalta. Tuloksia havainnoidessa ja arvioidessa muuttujat avataan. Haastatteluiden vastaukset raportoidaan tuloksessa anonyymisti. Tuloksien läpikäymisessä ei seurata teoreettista osuutta, koska aihealue on moniosainen ja työaikasuunnittelu kulkee lähtökohtaisesti käsi-kädessä työhyvinvoinnin kanssa.

Tutkimusta tehdessä huomattiin, että kaikissa organisaatioissa sekä työntekijöillä on omat yksilölliset tai yleiset haasteet, tavoitteet sekä odotukset vastapuolelta joustavuuden sekä toimintamallien osalta. Haastatteluista saatujen havaintojen perusteella voidaan arvioida tutkimusongelmaan karkea ratkaisu laadullisen tutkimuksen periaatteita käyttäen. On syytä huomioida, että henkilöstön kokemus työaikasuunnittelusta ja työhyvinvoinnista voi vaihdella henkilökohtaisesti. Tutkimustuloksessa analysoidaan havainnoiden työelämän muutokset sekä sen vaikutuksia yhdessä haastattelutulosten kanssa.

5.2 Työaikasuunnittelu ja hyvinvointi

Haastattelujen aikana työhyvinvoinnin osa-alueet tunnistettiin prosessissa haasteellisimpana aihealueena. Työaikasuunnittelun suora vaikutus työhyvinvointiin on aiheena monelle työntekijälle vieras, koska sen oletetaan automaattisesti tapahtuvan työnantajan puolesta. Teoreettisessa osuudessa kuitenkin jo huomattiin, että työaikasuunnittelu sekä työhyvinvointi on työnantajan lisäksi myös työntekijän vastuulla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työaikasuunnittelussa on organisaatioiden välillä suuriakin eroja. Haastateltavista neljä kuudesta sai vapaavalintaisesti päättää omasta työajastaan sekä työpisteen sijainnista. Kaksi olivat puolestaan organisaation puolelta rajatummassa työaikasuunnittelun mallissa, jossa hybridityömalli oli jaettu kahteen etäpäivään ja kolmeen konttoripäivään viikossa. Ensimmäinen varteenotettava huomio, jolla haastateltava ryhmä erottautui, oli työmotivaatio ja työpaikkasitoutuneisuus. Neljä vapaasti työaikasuunnitteluun tekevää työntekijää olivat kaikki sitoutuneempia työhönsä, kun kaksi muuta, joiden työaikasuunnittelu oli rajatumpaa sekä monitoroidumpaa työnantajan puolesta.

Työajan seurannan ollessa tarkempaa se vaikuttaa työntekijän työajan sekä vapaa-ajan hallinnan suunnitteluun negatiivisesti. Vaikka ajatuksena työaikasuunnittelu, jossa työntekijällä on täysin vapaa päätösvalta suunnitella etä- ja konttoripäiviä sekä työtunteja voi kulu-
lostaa aikaa vievältä, niin todellisuudessa enemmän kontrolloitu työaikasuunnittelun malli
ottaa enemmän työntekijän aikaresursseja suunnitella seuraavat työviikot. Esimerkiksi etä-
työpäivien suunnittelu ennakkoon sekä työaikojen sovittaminen arkielämään vie aikaa läh-
tökohtaisesti enemmän, kun vapaa työaikasuunnittelu. Tämä myös ohjaa tutkimuksen pe-
rusteella työntekijää olemaan etänä enemmän, koska etäpäivät ovat rajatut. Vapaam-
massa mallissa työntekijän on helpompi adaptoitua oikean tarpeensa mukaan etä- tai kont-
toripäivän viettoon ilman tarvetta ennustaa optimia etätyöpäivää omaan kalenteriinsa.

Haastateltavien kesken yhdistävä havainto oli, että vapaasti työaikasuunnittelua tekevät
työntekijät käyvät keskimäärin enemmän konttorilla, kun enemmän kontrolloitua työaika-
suunnittelua seuraavat työntekijät. Tämä johtuu todennäköisimmin siitä, että rajattuja etä-
päiviä hyödyntävät työntekijät kokevat etätyöpäivien käytön pakollisempina sekä tärkeäm-
pänä, koska etäpäivät ovat harvemmin saatavilla ja jos etuuksia ei hyödynnä, ne jäävät
kokonaan käyttämättä. Alitajunta siis ohjaa etätyöpäivien hyödyntämistä ja tämä kuormittaa
työaikasuunnittelussa stressitasoja, joka näkyy työhyvinvoinnissa.

Hybridimallin lisäksi myös joustava työaika oli eroavainen ryhmässä. Yksi kuudesta teki
työtä, jossa työaikasuunnittelussa ei hyödynnetä liukuvia työaikoja, ja kaikki muut puoles-
taan työskentelivät liukuvan työajan piirissä. Haastattelussa kävi ilmi, että tämä yksilö koki
strukturoidun työaikansa vähentävän työmotivaatiota, koska toimenkuva mahdollistaisi työ-
aikasuunnittelussa suurempaa joustoa. Työntekijä koki myös, että työsitoutuneisuus para-
nisi, koska myös joustavuuden lisäksi vapaammat työaikaraamit viestisi organisaatiolähtöi-
sestä luottamuksesta työntekijää sekä hänen kalenterinhallintaansa kohtaan.

*Kyllähän se turhauttaa ja aiheuttaa tiimin sisällä ihmettelyä, kun toimintamme ja työn-
kuva olisi teoriassa mahdollista toteuttaa täysin etätyöskentelyä hyödyntäen. Asiak-
kaamme toivovat lähinnä yhteydenottoa 10–14 välillä, joka myös mahdollistaisi va-
paamman liukuvan työaikamallin.*

Tämä haastateltava yksilö on havainnut koko tiimin sisällä saman ongelmakohdan, joka
kaipaisi organisaatiolähtöistä ratkaisua. Toistaiseksi käytössä oleva malli aiheuttaa tiimin
sisällä työaikasuunnittelussa resurssienkäyttöä, kun erikoislupa annetun työajan vaihteluun
pitää hakea esihenkilöltä tai vaihtaa vuoroa tiimin sisällä.

Organisaatioissa on myös sisäisesti eroja sen osalta, ketkä voivat tehdä etätyötä. Tietyille
toimenkuville tämä on perusteltua. Esimerkiksi pankkialalla asiakaspalvelun tulee mahdol-
listaa tietyt saatavuudet tiettyinä kellonaikoina toimiakseen, mutta silti samassa

organisaatiossa on töissä ihmisiä toimenkuvassa, jossa ei olla akuutissa kosketuspinnassa asiakaskunnan kanssa. Silti näissäkin rooleissa on eroja työaikasuunnittelun mallintamisessa. Jokaista organisaatiota haastateltavien kesken yhdisti se, että ylempien toimihenkilöiden tilanteessa työaikasuunnittelun malli on työntekijän päätettävissä.

Hyvä esimerkki on energiaviraston tasa-arvoisessa työympäristömallissa. Energiavirastossa työskennellään matalassa organisaatorakenteessa ja he kehittävät toimintaa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on tukea työn ja yksityiselämän tasapainoa tarjoamalla joustavia työaikaratkaisuja, laajoja etätyömahdollisuuksia sekä tarvittaessa muita työntekijöiden elämäntilanteet huomioivia joustoja. Vuonna 2020, 94 prosenttia henkilöstö koki työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen olevan sujuvaa, mikä on hieman enemmän kuin edellisenä vuonna, jolloin luku oli 93 prosenttia. Vuonna 2023 Energiavirasto nosti teemakseen kiireen hallinnan, jonka seurauksena virastossa tehtiin kyselyitä aihealueeseen liittyen sekä tarjottiin valmennuksia kiireen hallintaa varten. (Energiavirasto.)

Tutkimusta tehdessä tuli ilmi, että monessa organisaatiossa ei keskitytä kalenterin, kiireen tai ajanhallinnan ongelmiin yhtään. Valmennukset keskittyvät substanssiosaamisen vahvistamiseen, mutta ajanhallinta sivuutetaan täysin. Huonosti kontrolloitu työpöytä muuttuu helposti työpaikalla stressiksi tai jopa ahdistuneisuudeksi, mikä vaikuttaa suoraan työkykyyn sekä -tehokkuuteen.

Meillä ilmoitettiin ensimmäisten koronatartuntojen jälkeen, että yksiköt siirtyvät etätyöskentelyn piiriin. Kestosta tai toimintatavoista ei suoranaisesti kerrottu sen enempää. Organisaatioviestintä on aiheen osalta jäänyt kokonaan, ja sovitut mallit ovat käytännössä keskustelu oman esihenkilön kanssa. Uskon, että organisaatiossa on tiimikohtaisesti isoja eroja.

Jokaisen haastateltavan kohdalla toistui sama huomio, joka liittyi organisaatioviestintään. Neljän haastateltavan kohdalla koronapandemia aloitti organisaation sisällä etätyömahdollisuuden. Kaksi haastateltavaa olivat tehneet erikoisluvalla aikaisemmin yhden päivän viikossa etätyötä, mutta se ei ollut normaali toimintamalli työaikasuunnittelun osalta. On huomioitava, että mikäli työhyvinvointi ja työaikasuunnittelu halutaan optimoida, tulisi organisaatioiden keskittyä tasa-arvoiseen, henkilöstön huomioivaan ja selkeään organisaatioviestintämalliin.

On huomioitava myös varjopuolet. Tutkimusta tehdessä havainnointiin toistuva tekijä, joka kuormittaa työhyvinvointitilastoja. Heikosti johdettu etätöihin siirtyminen on aiheuttanut jokaisen haastateltavan kohdalla lähikollegoissa tai haastateltavilla itsellään työyhteisöstä erkaantumista. Ruohomäen (2024) mukaan Työterveyslaitos on kartoittanut mahdollisia riskejä ja toimenpiteitä liittyen etätöiden varjopuoliin. Etätöitä tehdessä työaika saattaa helposti

venyä, tauot unohtua sekä riskinä on myös huono työergonomia. Työntekijän työkyky sekä työhyvinvointi voi heikentyä huomaamatta hänen ollessaan yksin kotona, ilman esihenkilön tai lähipiirin huomiota. Kokonaisuudessaan erakoituminen voi vaikuttaa työn laatuun sekä tuottavuuteen. Työterveyslaitoksen tutkimus tukee opinnäytetyön haastatteluja sekä havaintoja.

Meidän tiimimme on pohjoismainen ja lähikollegoita on kaksi Suomesta, joista toinen asuu Tampereella ja toinen Helsingissä. Lähipäivinä konttorilla ei ole siis ketään lähikollegaa, joten en koe tarpeelliseksi mennä itsekään konttorille. Turhaa ajankäyttöä työmatkoihin, koska yhteydenpito tapahtuu joka tapauksessa Teamsissa.

Yleisin lähityöpäiviin vaikuttava tekijä oli selvästi lähikollegat. Mikäli kollegoita työskentelee samassa toimitilassa lähipäivinä, työntekijöiden motivaatio lähipäiviä kohtaan kasvaa. Haastattelussa koitettiin herätellä ajatuksia, olisiko haastateltava valmis luopumaan kokonaan lähipäivistä, mutta valtaosa toivoi monipuolista työaikasuunnittelua, jossa voi toteuttaa lähi- ja etäpäiviä.

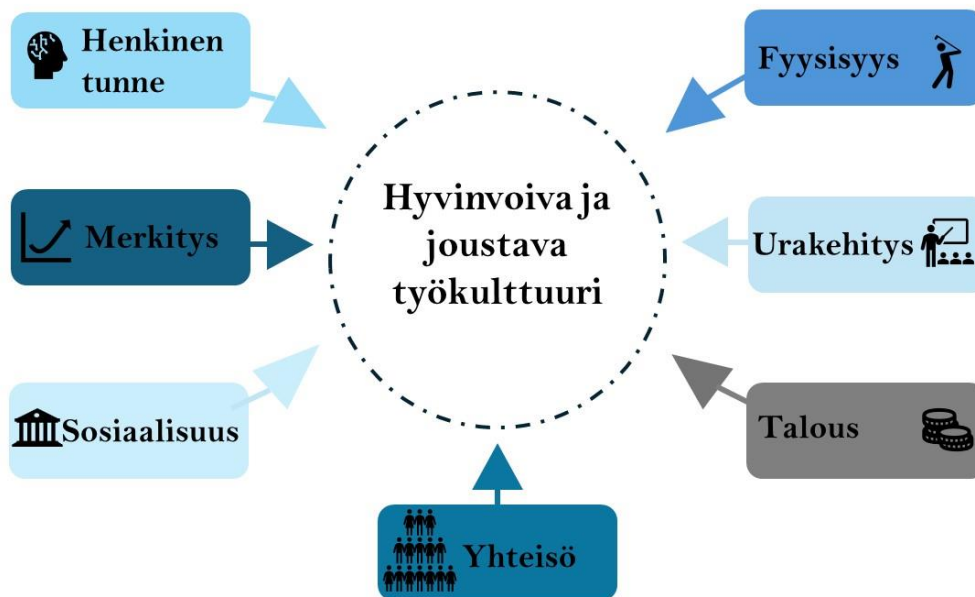
Yksi tärkeimmistä työssäjaksamisen seikoista on minun mielestäni työkaverit. Monista on tullut läheisiä ystäviä, ja heidän näkemisensä piristää paljon arjessa. En olisi valmis tekemään täysin etänä. Parhaat muistot työajoilta on syntyneet työkavereiden ja yhteisten vietettyjen päivien yhteydessä.

Ruohomäen (2024) ja työterveyslaitoksen tutkimus vahvistaa, että haavoittuvimmassa asemassa ovat uudet työntekijät ja työuransa vasta aloittaneet henkilöt. Etätyö voi vähentää uusien työntekijöiden mahdollisuuksia tutustua kollegoihin ja oppia kokeneemilta työtovereilta. Työhyvinvoinnin lisäksi on tärkeää miettiä, miten tiimit ja työyhteisö pärjäävät, jos suurin osa työstä tehdään pitkään etänä. Työkavereiden ja esihenkilöiden välinen yhteenkuuluvuuden tunne voi heikentyä, ja organisaation yhteisöllisyys saattaa kärsiä. Myös taustalla oleva kokemusperäinen tietotaito organisaation toimintatavoista jää luontaisesti siirtymättä uusille työntekijöille.

5.3 Vapaa-ajan hallinta ja työkuulttuuri

Etätyön määrä on kiistämättä yleistynyt COVID-19-pandemian jälkeen. Tämän vuoksi myös ihmisten käsitys työ- ja vapaa-ajasta on monelta osin laajentunut. Aiemmin työelämän ja henkilökohtaisen elämän välillä oli selkeämpi ero. Toimistotilat olivat työntekoa varten ja työajat olivat sitovat. Teknologian ansiosta työaikamallit ja käytänteet ovat muuttuneet. Asiakkaat, kollegat, esihenkilöt ja muut työyhteisössä tavoittavat työntekijän teknologian ansiosta työaikojen ulkopuolellakin. Jopa ne, jotka menevät toimistoon säännöllisesti, eivät välttämättä voi jättää työtä taakseen päivän päätteeksi älypuhelimien ja sovellusten ansiosta,

jotka mahdollistavat yhteydenpidon, milloin ja missä tahansa. (DiGiulio, S. & Byrne, C. 2024.)



Kuvio 3. Tutkimuksessa havaitut merkittävät tekijät hyvinvoivalle työyhteisölle

Tutkimusongelmaa selvittäessä on havainnollistettu kuviossa 3 näkyvät seikat, jotka ovat merkittäviä hyvinvoivan ja joustavan työkuulttuurin tavoittelussa. Nykyään fyysinen hyvinvointi kattaa monia osa-alueita, kuten liikunnan, unen, yleisen elämäntyylin ja ruokavalinnat. Tulevaisuuteen suuntautuneiden yritysten on syytä keskittyä viestimään päivittäisten tapojen tärkeydestä fyysisen hyvinvoinnin parantamiseksi.

Pandemian vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin on tullut entistä keskeisempiä huolenaiheita yrityksille. Monet työntekijät arvioivat uudelleen uratavoitteitaan, etsien parempaa tasapainoa etätöön, korvauksen ja elämän välillä. Työnantajat vastaavat tähän tarpeeseen tarjoamalla kasvavia etuja, kuten lisääntyvää palkkausta, parannettuja oppimis- ja kehittämisohjelmia sekä tukea henkiseen hyvinvointiin.

Raha-asiat ovat nousseet esiin suurena stressin lähteenä, mikä vaikuttaa työsuoritukseen ja työpaikan vaihtoon. Yritykset ottavat entistä enemmän kantaa työntekijöidensä raha-asioidiin tarjoamalla esimerkiksi hätärahoitustilejä. Sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyys ja tarkoituksen löytäminen ovat myös tärkeitä tekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Yritykset tarjoavat erilaisia ohjelmia ja tukimuotoja varmistaakseen, että työntekijät voivat rakentaa merkityksellisiä suhteita ja löytää tarkoituksellisuutta työstään. Lisäksi yritykset pyrkivät tukemaan työntekijöidensä henkistä hyvinvointia luomalla avoimen ilmapiirin ja tarjoamalla resursseja mielenterveyden hoitoon. Kokonaisuudessaan pandemia on korostanut

työntekijöiden yksilöllistä hyvinvointia organisaation menestyksen rinnalla. Yritysjohtajat näkevät hyvinvoinnin tärkeyden yhä enemmän mahdollisuutena tukea työntekijöitä kaikilla elämäntilanteilla, ei vain työssä. Näillä keinoin yritys voi tukea työskentelynsä kehittämistä oikeaan suuntaan.

5.4 Johtopäätökset

Organisaatioissa on tärkeää sopia yhteisistä toimintatavoista ja hybridityön käytännöistä. Perehdytykseen ja työnopastukseen kannattaa panostaa, jotta työntekijät voivat tutustua työyhteisöön kunnolla. Johto vastaa siitä, että työ ei muutu yksittäisiksi suorituksiksi, vaan yhteistyötä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimistolle houkuttelevat esimerkiksi ihmislähtöinen johtaminen ja reilu, arvostava kohtelu. Lisäksi yhteiset toimistopäivät ja kasvokkaiset tilaisuudet voivat innostaa työntekijöitä palaamaan toimistolle. (Ruohomäki, 2024.)

Tutkimusta tehdessä on selventynyt, että harmillisen usein organisaatioissa ei ole suoranaista ja yhteistä linjausta toimintatavoista sekä hybridityön käytännöstä. Usein uudet työntekijät ovat perehdytysjakson konttorilla, jonka jälkeen he liittyvät kokeneempien työntekijöiden seuraksi etätyöskentelyn pariin. Tämä näkyy organisaation kulttuurissa sekä uudelleenmuuttumisessa. Sisäinen ja hiljainen tieto ei leviä, koska ihmiset työskentelevät usein itsenäisesti.

Sinänsä kaikki ei ole organisaatiolähtöistä, vaan ongelmaan pitää löytyä ratkaisu myös osittain työntekijän omasta tahdosta sekä halusta kehittää työyhteisöä. Odotukset työnantajalta on mahdollistaa puitteet kestäväälle ja mieluisalle työskentelylle sekä ottaa vakavasti huomioon työyhteisön palaute. Työntekijän puolestaan on syytä pitää myös itse huoli omasta jaksamisesta sekä seurata kollegoita. Jokaisella meistä on vaikutus työyhteisön tunnelmaan sekä hyvinvointiin.

Aikaisemmin mainittu teknologian kehitys on edistänyt työmarkkinoiden ja maailman muutosta. Teknologiaa voi käyttää hyödykseen, mutta se voi myös olla haitaksi, mikäli työskentelyä tai työviestejä hoitaa kellonympäri työaikojen ulkopuolella. Yksi tutkimuksen haastateltavista seuraa teknologian avulla jaksamistaan.

Olen itseasiassa huomannut viime aikoina Oura sormuksessani tulevasta datasta, että etätyöpäivien stressitasot ovat matalammat, kun konttoripäivien. En tiedä, miten tuo sormus sitä mittaa, mutta stressitasojen tulokset ovat toistuvasti matalammat etätyöpäivien yhteydessä.

Ouran tuottama datatulos tukee myös haastatteluissa paljastunutta ilmiötä, jossa etäpäivinä tutkimuksen pienryhmä kokee yhtenäisesti kevyemmän stressitason. Etätyön ohella työpäivien aamut ovat paremmin aikataulutettavissa ajansäästön takia, joka näkyy jo helpottaen arjen stressiä. Kahden haastateltavan kohdalla keskustelimme myös konttoripäivien vaikutuksesta jo työpäivää edeltävään iltaan. Haastateltavat kokivat usein illalla miettivänsä seuraavaa työaamua sekä töihin menemistä useammin, kun työpäivä oli konttorilla. Alla olevassa kuviossa 4 on havainnollistettu Ouran tunnistamia stressikäyriä etä- ja konttoripäivän välillä. Vasemmalla puolella oleva data on etätyöpäivän tulos ja oikeanpuoleinen data kuvaa lähityöpäivän stressitasoja sekä palauttavaa ajankäyttöä.



Kuvio 4. Yhden haastateltavan Oura-tilastot etä- ja lähityöpäivältä

Varsinkin lapsiperheissä olevat työntekijät ovat arvostaneet etätyön tuomaa lisävapaa-aikaa sekä helpotusta lasten arkiaskareiden parissa. Vaikkakin työelämässä väestö on muuttumassa nuorempaan sukupolveen, silti valtaosalla työntekijöistä on perhe tai harrastukset sekä henkilökohtaisia menoja, jotka vaativat joustavuutta työnantajan suunnalta asioiden hoitamiseksi.

Työssä esitettyä tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan puhtaasti työntekijän henkilökokemuksen pohjalta samalla tutustuen organisaation sekä työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa työaikasunnittelun ja työhyvinvoinnin tekijöihin. Hyvä työaikasunnittelu sekä työhyvinvointi kohtaavat tutkimustulosten mukaan silloin, kun työntekijä kokee työnsä arvostetuksi sekä organisaatio tarjoaa mahdolliselle hybridityömallille selkeät raamit sekä

opastukset. Arvostuksen tunnetta kasvattaa mahdollisuus vaikuttaa itsenäisesti vapaa-ajan sekä työajan balanssiin.

Haastatteluiden ohessa tuli selväksi, että toimintamallien muutokset ovat tuoreita ja organisaatiot ovat pandemian sekä teknologian kehityksen mahdollistamana hypänneet nopeasti muuttuvan työkuiltuurin mukaan ilman selkeitä toimintasuunnitelmia, ja monella työaika-suunnittelu on itsenäistä sekä lähiesihenkilön päätettävissä. Esihenkilön kanssa tehdyt sopimukset eivät pakosti aina tue työhyvinvointia, koska ei voida olettaa esihenkilön olevan työterveyden asiantuntija. Nämä sopimukset myös korostavat eriarvoisuutta organisaatio-tasolla.

Jotta tutkimusongelman havaintoihin saataisiin kehitettyä mahdollisimman tehokas ja hyvinvoiva työaika-suunnittelun malli, tulisi jatkotutkimuksen olla laajempi sekä huomioida enemmän henkilöstöammattilaisten, työterveyden asiantuntijoiden sekä työntekijöiden näkökulmia. Samalla haasteena on jatkuva työaikamallien sekä työmarkkinoiden kehitys, kansainvälistyminen ja automatisointi. Toistaiseksi merkittävät tunnistetut tekijät syntyvät työntekijän tunteesta olla itsenäisesti vaikutusvaltainen oman työaika-suunnittelun osalta, mikä tukee myös työntekijän tuottavuutta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Arviointi ja luotettavuus

Opinnäytetyössä päätettiin käyttää laadullista tutkimusmenetelmää, joka oli perusteltu tutkimusongelman ja sen luonteen vuoksi. Tiedonkeruumenetelmäksi osoittautui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se oli sopivin tiedonkeruumenetelmä teoreettiseen viitekehukseen eduksi sekä mahdollistamaan tutkimusongelman ratkaisun saavuttaminen. Haastateltavien määrän vuoksi lomakehaastattelua ei hyödynnetty, koska teemahaastattelun edut ovat huomattavasti paremmat tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen aihealue on vahvassa murrosvaiheessa kansainvälisellä tasolla. Suuret yritykset toimivat globaalisti ja moni muukin markkina-alue laajentaa toimintaa ulkoistaen erilaisia toimintoja eri maihin kustannustehokkuuden perässä. Tämä kokonaisuus ja jatkuva muutostarve henkilöstön työhyvinvointia turvaten elää koko ajan, minkä vuoksi tutkimustuloksen ajallinen viitekehys on rajattu.

Laadullisessa tutkimuksessa täydellisen luotettavuuden saavuttaminen on haasteellista, sillä tutkijan omilla arvioilla ja tulkinnalla on merkittävä vaikutus tutkimuksen tuloksiin (Kananen 2014, 146–149). Tämän lisäksi aihealueen jatkuva kehitys- ja muutostilanne eli reliabiliteetti lisää haastavuutta luotettavuuden kannalta. Hirsjärvi & Hurma (2022) korostavat, että teemahaastattelussa on tärkeää kyky tulkita sanattomia viestejä ja esittää erilaisia kysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua haluttuun suuntaan. Tämä asettaa haasteen tutkimuksen reliabiliteetille. Yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta edistää sen reliabiliteettia, koska se mahdollistaa toisen tutkijan toistaa alkuperäisen tutkimuksen asetelman mahdollisimman tarkasti.

Kananen (2014, 146–149) kuitenkin huomauttaa, että validiteetti liittyy siihen, miten hyvin tutkimus kohdistuu oikeisiin asioihin ja arvioidaan, käytetäänkö tutkimuksessa sopivia menetelmiä. Tutkimusmenetelmien huolellisella valinnalla ja aiheen tarkalla rajauksella pyritään varmistamaan tutkimuksen validiteetti, mikä on olennainen mittari tieteellisen tutkimuksen luotettavuudelle (Heinikainen 2023, 53).

Opinnäytetyön tutkimusaihe ja laajuus on merkittävä sekä laaja, jonka vuoksi on mahdollista, että tutkimuksessa ei ole kerätty kaikkea olennaista tietoa ilmiöistä, jotka esiintyvät työhyvinvoinnin, työaika-suunnittelun ja niiden yhdistämisen prosesseissa. Tutkimuksen toteutusta suunnitellessa otettiin huomioon tämä riski. Luotettavuuden vahvistamista on tavoiteltu hyödyntämällä monipuolisesti eri lähteitä, mukaan lukien erilaisia aihekirjallisuutta, verkkoartikkeleita ja tutkimuksia tukena tulkinnassa ja analyysissä. Kanasen (2014, 152–153) mukaan lähteiden ja tuloksien toistuvuus viestii tutkimuksen luotettavuudesta.

6.2 Jatkotutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksessa keskityttiin selvittämään merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin sekä työaikasuunnittelun välillä. Tunnistetut tekijät ovat sovellettavissa ja hyödynnettävissä jatkotutkimuksessa. Tämä aihealue koskee monia kotimaisia ja kansainvälisiä yrityksiä sekä niiden työntekijöitä. Se on merkittävä ja ajankohtainen, ja sitä voi soveltaa myös laajasti eri liiketoimialoihin ja hyvinvointiin liittyviin tutkimusongelmien selvittämiseen.

Jatkotutkimuksessa on suotuisa mieltä millä erilaisilla muuttujilla tai keinoilla havaittuja ongelmakohtia voitaisiin kehittää työyhteisössä työntekijä- sekä organisaatiolähtöisesti. Jatkotutkimus vaatii laajemman otannan kohderyhmään tutkimuksen tekemiselle ja siinä on hyvä huomioida tarkemmin organisaatiolähtöistä ajattelua tässä tutkimuksessa käsiteltyihin aihepiireihin. Tutkimukseen suositellaan laajempaa kannanottoa ja molempien tutkimusmenetelmien hyödyntämistä, mikäli resurssit sen suosivat.

Lähteet

Campbell, S. 2023. Everything You Need to Know about Self Scheduling. When I Work. Viitattu 03.03.2024. Saatavissa <https://wheniwork.com/blog/flexible-self-scheduling>

Docue. 2024a. Työaikapankki käytännössä – kuusi kysymystä ja vastausta. Viitattu 03.03.2024. Saatavissa <https://docue.com/fi-fi/lakitieto/tyoaikapankki-kaytannossa>

Docue. 2024b. Työnantaja, tunnetko työaika-autonomian pelisäännöt? Viitattu 03.03.2024. Saatavissa <https://docue.com/fi-fi/lakitieto/tyoaika-autonomian-pelisaannot>

DiGiulio, S. & Byrne, C. 2024. Work-Life Balance: 7 Tips for Getting Better at It. Viitattu 14.05.2024. Saatavissa: <https://www.everydayhealth.com/wellness/united-states-of-stress/does-work-life-balance-actually-exist-anymore/>

Dufva, M. & Solovjew-Wartiovaara, A. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Viitattu 02.05.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Ekonomit. 2021. Työaika ja työajan mittaaminen. Viitattu 01.03.2024. Saatavissa <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyoaika/#941dd5b7>

Energiavirasto. Tasa-arvoa ja hyvinvointia tukeva työympäristö. Viitattu 14.05.2024. Saatavissa <https://energiavirasto.fi/tasa-arvoa-ja-hyvinvointia-tukeva-tyoymparisto2023>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy. LAB-Primo

Heinikainen, S. 2023. Henkilöstöhallinnon prosessien nykytilan kartoitus ja kehittämiskohteet: HR-prosessit osana liiketoimintastrategiaa teknologiateollisuuden yrityksessä X. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 10.03.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023110728762>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudemus. Ellibs Library.

Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Helsingin Seudun Kauppakamari. Viitattu 02.03.2024. Saatavissa <https://helsinki.chamber.fi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/#d68a56d8>

Hyvärinen, M. & Suoninen E. & Vuori J. Haastattelut. Tampereen Yliopisto. Viitattu 24.02.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2020. Hyvä työaikasuunnittelu parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Viitattu 01.03.2024. Saatavissa <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/hyva-tyoaikasuunnittelu-parantaa-hyvinvointia>
- Manka, M. & Manka, M-L. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. LAB-Primo.
- Meister, J. 2021. The Future of Work Is Employee Well-Being. Forbes. Viitattu 03.03.2024 Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=5f1f1bf04aed>
- Muotio, L. 2022. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Muotoilu.info. Viitattu 01.04.2024. Saatavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>
- Mäkelä, A. 2023. 6 merkkiä, joista tunnistat hyvinvoivan työyhteisön – toteutuvatko työpaikallasi? Duunitori. Viitattu 02.05.2024. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-koko-yhteison-asia>
- Rodger, D. & D. 2023. How Covid Changed the Workplace: It's A Whole New World Out There. Viitattu 25.02.2024. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2023/07/28/how-covid-changed-the-workplace-its-a-whole-new-world-out-there/>
- Ruohomäki, V. 2024. Etätöyön kaikkia riskejä ei vielä tunnisteta. Työterveyslaitos. Blogi 04.04.2024. Viitattu 14.05.2024. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/etatyon-kaikkia-riskeja-ei-viela-tunnisteta>
- Schooley, S. 2023. What Is Flextime and Why Should You Offer It? Business.com. Viitattu 16.03.2024. Saatavissa <https://www.business.com/articles/advantages-of-flextime/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 03.03.2024. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Spataro, J. 2022. A pulse on employees' wellbeing, six months into the pandemic. Microsoft. Blogi. Viitattu 25.02.2024. Saatavissa <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/09/22/pulse-employees-wellbeing-six-months-pandemic/>
- Surveymonkey a. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 24.02.2024. Saatavissa <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Surveymonkey b. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 17.03.2024.

Saatavissa <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Tieteen Termipankki. 2023. Abduktio. Viitattu 27.04.2024. Saatavissa

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:abduktio>

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 17.03.2024. Saatavissa

https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-Kirja. Tammi. LAB-Primo.

Tuomikoski, A. 2018. Elämää jaksotyön kanssa. Elokuvakulttuurilehti, Lehtiset. Viitattu

16.03.2024. Saatavissa <https://lehtiset.net/2018/02/14/elamaa-jaksotyon-kanssa/>

Työterveyslaitos a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 02.03.2024.

Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos b. Vuorotyö. Viitattu 01.03.2024. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehittymisestä. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 01.05.2024. Saatavissa

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työturvallisuuskeskus. Työaika. Viitattu 01.03.2024. Saatavissa:

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoaika/>

World Economic Forum. 2022. The Good Work Framerate: A new business agenda for the future of work. Viitattu 10.03.2024. Saatavissa

<https://www.weforum.org/publications/the-good-work-framework-a-new-business-agenda-for-the-future-of-work/>

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelupohja

Perustiedot:

1. Ikä
2. Titteli/rooli
3. Työvuodet
4. Organisaation toimiala

Organisaation työaikasunnittelu:

5. Onko joustava työaika vai ei?
6. Tekeekö itse etätöitä, vai ei? Onko tarjolla?
7. Onko kaikille organisaatiossa samat mahdollisuudet?
8. Työskentelitkö ennen koronapandemiaa hybridimallin mukaisesti?

Hyvinvointiin vaikuttavat kokemukset:

9. Kuinka paljon työaikasunnittelu vaikuttaa henkilökohtaisesti vapaa-ajan ja työelämän tasapainottamiseen?
10. Onko työaikasunnittelun malli ja siihen liittyvät tekijät selkeät organisaatiossa?
11. Mikä työhyvinvoinnin osa-alue on mielestäni kehittynyt viime aikoina?
12. Onko osastosi työskentelytavoissa joitakin työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä? Tunnistetaanko ne tekijät ajoissa?
13. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tiimisi työhyvinvointia tällä hetkellä lisäävät tekijät?
14. Paljonko koet työaikasunnittelun vievän omia resurssejasi työviikon aikana?

Preferenssit:

15. Olisitko valmis luopumaan etätöistä nykyisessä virassasi? Minkä takia olisit tai et olisi valmis?
16. Hakisitko uutta työpaikkaa, jos työaikasäätely kiristyy nykyisessä toimessa?
17. Olisitko valmis työskentelemään täysin etänä?

Arvostus:

18. Kuinka paljon työaikasunnittelu vaikuttaa mielestäsi työntekijän arvostuksen tunteeseen ja suosittelisitko nykyisen työnantajanne toimintamallia?