



Hybridimallissa toimiminen

Etätyön vaikutuksen tutkiminen työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen toimistoympäristöissä.

Tuukka Rajala

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HR ja Esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR ja esihenkilötyö

RAJALA, TUUKKA:

Hybridimallissa toimiminen - Etätyön vaikutuksen tutkiminen työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen toimistoympäristöissä.

Opinnäytetyö 33 sivua
Toukokuu 2025

Tässä opinnäytetyössä käsitellään etätyön vaikutuksia työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, erityisesti esihenkilön näkökulmasta. Etätyö on vakiintunut osaksi suomalaista työelämää koronapandemian myötä, mutta sen pitkäaikaiset vaikutukset johtamiseen, viestintään ja työn tekemisen tapoihin vaativat vielä lisää tarkastelua.

Työssä on käytetty ajankohtaisia tutkimuksia, raportteja ja artikkeleita, joiden pohjalta on koottu kuva etätyön hyödyistä ja haasteista sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta. Lisäksi on tarkasteltu, millainen rooli viestinnällä ja teknologian käytöllä on työn sujumisessa ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä.

Tulosten mukaan etätyö voi parantaa työn tuottavuutta, kun johtaminen on selkeää, viestintä toimii ja työntekijät pystyvät hallitsemaan omaa työtään. Esihenkilön rooli korostuu etenkin siinä, että hän rakentaa luottamusta, tukee hyvinvointia ja varmistaa, että työn tavoitteet ovat kaikille selvät.

Tavoitteena oli koota käytännönläheistä tietoa esihenkilöiden ja organisaatioiden tueksi, kun etätyökäytäntöjä kehitetään. Työ tuo esiin näkökulmia siihen, miten hybridityötä voidaan toteuttaa niin, että se tukee työntekoa ja työntekijöiden jakamista.

Asiasanat: etätyö, hybridityö, tuottavuus, työhyvinvointi, esihenkilötyö, johtaminen, viestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Human Resources and Supervisory Work

RAJALA, TUUKKA:

Operating in a Hybrid Model – Examining the Impact of Remote Work on Employee Well-being and Productivity in Office Environments

Bachelor's thesis 33 pages

May 2025

This thesis examined the effects of remote work on employee well-being and productivity especially from the viewpoint of the employer. Remote work has become a permanent part of Finnish work culture following the COVID-19 pandemic, but its long-term effects on leadership, communication and the ways work life practices, still require further evaluation.

Up to date research, reports and articles have all been used in the making of this thesis. From these sources I have formulated a comprehensive picture about the benefits and challenges of remote work from the employee's, as well as the employer's perspective. The effects of communication and the use of proper technology have also been taken into account when it comes to handling the workload and upkeeping the employee's motivation.

The results show that remote work can increase productivity when leadership is clearly handled, communication is efficient, and employees can work independently. The supervisor's role is especially important when it comes to building trust, supporting well-being and making sure that the objectives are clear to everyone.

The goal was to collect practical knowledge to support supervisors and organisations in developing remote work practices. The thesis highlights how hybrid work can be executed in a way that supports employee performance and well-being.

Key words: remote work, hybrid work, productivity, employee well-being, supervisory work, leadership, communication

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | ETÄTYÖ | 8 |
| | 2.1 Etätyö käsitteenä..... | 8 |
| | 2.2 Etätyön yleistyminen | 8 |
| 3 | ETÄTYÖN VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÄÄN: HYÖDYT, HAASTEET JA HYVINVOINTI..... | 12 |
| | 3.1 Hyödyt..... | 12 |
| | 3.2 Haasteet..... | 14 |
| | 3.3 Hyvinvointi..... | 15 |
| | 3.4 Tehdyt tutkimukset aiheesta | 18 |
| | 3.5 Yhteenveto etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin..... | 19 |
| 4 | ETÄTYÖN ESIHENKILÖN NÄKÖKULMASTA – VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN | 21 |
| | 4.1 Esihenkilön rooli etätyössä..... | 21 |
| | 4.2 Tuottavuus ja sen mittaaminen | 21 |
| | 4.3 Hyödyt tuottavuudelle..... | 22 |
| | 4.4 Haitat tuottavuudelle | 24 |
| | 4.5 Keinot tuottavuuden ylläpitämiseen etätyössä | 25 |
| | 4.6 Yhteenveto..... | 27 |
| 5 | POHDINTA | 28 |
| | LÄHTEET..... | 30 |

1 JOHDANTO

Hybridimalli tarkoittaa työtä, missä osa työstä suoritetaan etänä ja osa työnantajan määrittämässä paikassa. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella hybridimallia käyttävän toimistotyön toimintaa. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti etätyön luomiin mahdollisuuksiin ja sen vaikutukseen niin esihenkilöiden, kuin työntekijöiden arjessa. Opiskelija yrittää opinnäytetyöllä saada vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyjä ja haittoja etätyössä voi olla
2. Miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin
3. Miten etätyö vaikuttaa esihenkilön toimintaan yrityksessä

Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Opiskelija kokoaa erinäisten lähteiden avulla kattavan kuvan siitä, miten etätyö toimii nykyaikaisessa toimistotyössä. Opiskelija on myös itse jo muutaman vuoden ajan työskennellyt työpäikässä, missä hybridimalli on käytössä. Tämän avulla opiskelija voi verrata lähteistä saamaansa tietoa omiin kokemuksiinsa aiheesta. Opinnäytetyöllä ei tule olemaan toimeksiantajaa, sillä tätä ei koettu tarpeelliseksi opinnäytetyön tavoitteen onnistumisen kannalta.

Opiskelijan omassa työpaikassa käytössä oleva hybridimalli on koettu toimivaksi käytännöksi niin itse opiskelijan kuin muidenkin työntekijöiden osalta. Tässä kyseisessä hybridimallissa työntekijöitä veloitetaan työskentelemään toimistolla kaksi kertaa viikossa. Tämä jättää mahdollisuuden kolmeen etätyöskentelypäivään. Työntekijän halutessa he voivat myös tehdä työnsä kokonaan toimistolla, mutta näin toimivat hyvin harvat työntekijät. Opiskelija on itse huomannut, että etätyöskentelystä tykätään paljon työntekijöiden keskuudessa. Monet toivovatkin, että toimistolla täytyisi käydä vain yhtenä päivänä viikosta.

2 ETÄTYÖ

2.1 Etätyö käsitteenä

Etätyöllä tarkoitetaan virallisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Tämän työn suorittamiseen hyödynnetään yleisesti tietotekniikkaa. Tietotekniikka mahdollistaa samojen työtehtävien suorittamisen paikasta riippumatta. Etätyön suorittaminen vaatii myös kommunikaatiota työnantajan ja työntekijän välillä. (Arrasvuori sivut 30–32.)

Jotkut työtehtävät eivät ole sidottuja tietyntä kellon aikana tehtävään työhön. Voi myös olla, että vain osa työtehtävistä tulee hoitaa tietyntä aikana ja loput työntekijä voi hoitaa silloin kun katsoo sen itselleen parhaaksi. Tietyistä työajoista ja pakoista kiinni pitäminen perustuu yleisesti vain vakiintuneeseen tapaan johtaa ja organisoida työtä yrityksessä. Etätyö luo mahdollisuuden tehokkaalle työnteolle niin esihenkilön, kuin työntekijänkin kannalta. (Helle 2004, 13.)

Etätyö sopii parhaiten työtehtäviin, missä työntekijä voi toimia hyvin itsenäisesti. Samalla etätyö tietenkin vaatii tietyn asteen ammattitaitoa työtehtävän itsenäiseen hoitamiseen. (Helle 2004, 13.)

Yleinen toimintamalli, missä etätyötä hyödynnetään, on hybridimalli. Tässä mallissa yhdistetään etätyö ja päätyöpaikalla tehtävä lähityö. Mallin tavoitteena on hyödyntää molempien työskentely tapojen vahvuuksia ja tämän avulla parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Hybridimallissa työntekijä voi tehdä sovitin määrän viikosta tai kuukaudesta töitä etänä ja lähityönä. Tämä määrä vaihtelee työpaikan ja esihenkilön kanssa sovittujen säädöksiensä mukaan. Hybridimallilla varmistetaan riittävä kasvokkain tapahtuvat kontaktit. Tämä taas auttaa ideoinnin, innovaation ja yhteisen oppimisen kanssa. (Työterveyslaitos 2023.)

2.2 Etätyön yleistyminen

Vaikka teknologiset edellytykset etätyöhön olivat olleet työmarkkinoilla jo monia vuosia ennen laajamittaista etätyön yleistymistä, ei tähän toimintamalliin kuitenkaan ollut haluttu siirtyä. Tähän voi olla syynä yksinkertaisuudessaan se, että uusia asioita vältetään siksi, että ne ovat uusia. Uusia toimintamalleja ei myöskään ole kunnolla testattu toisin kuin vanhoja tapoja, millä töitä on tehty jo vuosikymmenien ajan. (Rope 2021, 66–67.)

Seuraavaksi Rope (2021) listaa yleisempiä syitä, mitä työnantajat antoivat etätyömallin vastustamiseen:

1. Haasteet työntekijöiden valvonnassa
2. Yhteishengen kehittämistä työyhteisössä ei ole mahdollista tehdä
3. Johtamisen uudet haasteet etätyön myötä
 - Yleisen tunnelman aistiminen
 - Viestinnän vaikeudet. Esimerkiksi tunnelman luominen sanoman toimittamisen yhteydessä
 - Kysymysten esittäminen ja asioista keskustelu on suuremman kynnyksen takana
 - Työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien huomaaminen ja niihin puuttuminen on vaikeampaa

Kun ottaa nämä seikat huomioon ja lisää siihen vielä sen, että suuremmat uudistukset ihan missä vain toimintaympäristössä vievät yleensä paljon aikaa, ei ole mikään ihme, että etätyön yleistyminen vaati suuren yhteiskunnallisen mullistuksen.

2020 keväällä alkaneen koronaviruspandemian vuoksi useat yritykset muuttivat toimintaansa niin, että joko osa ja tai koko työviikko oli mahdollista hoitaa etätyönä. Toiminnan muutos johtui viranomaisien antamista suosituksista. Ennen pandemiaa vain tietyt toimialat ja yksittäiset työtehtävät olivat hyödyntäneet etätyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Etätyöhön siirtyminen yrityksissä, missä se ei aikaisemmin ollut vaihtoehtona, jouduttiin toteuttamaan todella nopeasti. Etätyön käyttöönoton myötä huomattiin kuitenkin, että se ei tule olemaan vain väliaikainen ratkaisu. Etätyö oli tullut jäädäkseen osaksi työkuultuuria. Tämä muu-

tos olisi varmasti tullut tapahtumaan ilman koronaviruspandemiaakin, mutta siihen siirtymisessä olisi voinut mennä vielä kauan. (Ruohomäki ym. 2020, 388–389.)

Pandemian jälkeenkin monet yritykset ovat pysyneet toimintamallissa, missä etätyöntekeminen on mahdollista. Tähän isona syynä on työntekijöiden halukkuus jatkaa etätyön tekemistä. Nykyään monet työntekijät ottavat etätyönmahdollisuuden selvälle jo työpaikan haastatteluvaiheessa. Tämä on pakottanut yritykset miettimään toimintatapojaan ja selvittämään, miten etätyömalli sopii heidän yritykseensä. (Tilastokeskus 2023.)

Ennen koronan alkua arviolta 3 % työntekijöistä tekivät kokoaikaista etätyötä. Tämä tarkoitti noin 70 000 etätyöntekijää. Luku ei todellakaan ollut siis suuri. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tämä luku ei sisällä yrittäjiä, jotka tekivät töitään kotona. Eurofound selvitti keväällä 2020 laajassa Euroopan laajuudessa tutkimuksessaan, että 60 % suomalaisista työntekijöistä olivat siirtyneet tekemään etätöitä. Tämä luku oli suurin kaikista Euroopan maista. Tätä on perusteltu Suomen hyvillä teknologisisilla valmiuksilla etätyön tekoon ja Suomen tunnetuksi tulleesta tavasta noudattaa annettuja säädöksiä ilman suurempia protesteja. (Rope 2021, 89.)

Pandemian jälkeen etätyömallit ovat pysyneet monien organisaatioiden käytössä. Tilastokeskuksen vuoden 2023 työolotutkimuksen mukaan 22 % palkansaajista tekee etätyötä vähintään puolet ajastaan ja 35 % jossain määrin. (Tilastokeskus 2023.) Etätyö ei jäänyt pelkäksi poikkeusjärjestelyksi, vaan on vakiintunut osaksi arkea monilla työpaikoilla.

Samalla työntekijöiden odotukset ovat muuttuneet. Monet arvostavat nykyään hybridityömallia, jossa työtä tehdään osin etänä ja osin työpaikalla. Erään selvityksen mukaan yli puolet suomalaisista työntekijöistä toivoo mallia, jossa etäpäiviä on kaksi tai kolme viikossa. (ITEwiki 2021.) Joustavuudella on nykyään selkeä vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijät viihtyvät työssään.

Toisaalta etätyö on vaikuttanut myös siihen, miten työyhteisö koetaan. Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan etätyö voi heikentää kollegiaalista tukea ja

vähentää yhteisöllisyyden tunnetta. (Tampereen yliopisto 2024.) Tämä on pakottanut monet organisaatiot etsimään uusia keinoja yhteishengen ja vuorovaikutuksen tukemiseen myös etätyössä.

3 ETÄTYÖN VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÄÄN: HYÖDYT, HAASTEET JA HYVINVOINTI

Etätyön yleistymisen myötä olemme huomanneet enemmän ja enemmän sen mukana tulevia hyötyjä ja haittoja. Näitä voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: työntekijän näkökulma ja työnantajan näkökulma. Paneudun ensiksi työntekijän näkökulmaan ja myöhemmissä kappaleissa käymme läpi etätyön luomia mahdollisuuksia ja haasteita työnantajan ja esihenkilön kannalta. Täytyy muistaa, että nämä hyödyt ja haitat molempien näkökulmista vaihtelevat suuresti yksilöiden välillä. Koska jokainen työntekijä ja jokainen esihenkilö on erilainen, on myös heidän tarpeensa ja elämäntilanteensa erilaiset. Tämä vaikuttaa vahvasti heidän omiin kokemuksiinsa etätöistä ja sen luomista mahdollisuuksista.

3.1 Hyödyt

Etätyö luo monia hyötyjä työntekijöille. Koetut hyödyt ja niiden tuottama arvo vaihtelevat henkilöittäin, mutta pääpiirteisesti ne ovat monilla etätöitä tekeville ihmisillä samat. Seuraavaksi listaan yleisimpiä hyötyjä, mitä etätyö tarjoaa ja niiden vaikutusta työntekijöiden arkeen.

Etätyön hyödyt työntekijöiden näkökulmasta alkavat heti työmatkan puuttumisesta. Kun työntekijöiden ei tarvitse käyttää aikaa työmatkoihin useampana kertana viikossa, pystyvät he viettämään enemmän aikaa perheidensä kanssa. (Minter 2021, 2.) Työntekijät voivat myös säästää vuodessa merkittäviä summia rahaa, sillä, että heidän ei tarvitse matkustaa työpaikalle ja takaisin viitenä kertana viikossa (Rope 2021, 64). Työmatkan puuttuessa voi monelle vapautua jopa muutama tunti ylimääräistä vapaa aikaa. Eri henkilöt hyödyntävät tämän ylimääräisen ajan monilla eri tavoilla. Jotkut viettävät enemmän aikaa perheidensä kanssa, toiset toteuttavat itseään puuhastelemalla tai harrastamalla. Monet työntekijät myös kertovat nukkuvansa enemmän, kun tekevät etätöitä. Laajamittaiseen etätyöhön siirtyminen kerrytti keskimääräisesti noin kaksi tuntia enemmän unta palautusmittauksia tekevän Firstbeating asiakasdatan mukaan. (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22–23.) Huitti (2022) korostaa paremman työelämän opissaan, että kun työntekijän arjessa on kahdeksan tuntia unta, kahdeksan tunti

työtä ja kahdeksan tuntia vapaa aikaa, onnistuu oman arjen hyvinvoinnin tasa-painottaminen paremmin. Tämän avulla varmistetaan jaksavuus niin töissä kuin vapaa-ajallakin.

Uni on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän palautumisen kannalta. Liian vähiin jääneet yöunet voivat tehdä työpäivästä pelkkää selviytymistaistelua. (Salonen ym. 2022, 170–171.)

Useat työntekijät kokevat, että he pystyvät paremmin hoitamaan pitkäjänteisempiä työtehtäviä tehdessään työtä etänä. Etätöiden ansiosta he voivat tehdä näitä pidempiä työtehtäviä niin, että ne sopivat paremmin heidän omaan luontaiseen ryhtiinsä. (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 23.) Pitkien projektien teko vaatii rauhaa ja hiljaisuutta, ja mikään ei tarjoa sitä paremmin, kuin töiden teko kotona. Etätö tarjoaa myös mahdollisuuden siihen, että työntekijät voivat hoitaa työtehtävänsä urakkahenkisesti ja näin ollen ovat vapaita tekemään mitä haluavat iltapäivästä, kun päivän työt on tehty. (Minter 2021, 3.)

Etätö voi johtaa tietenkin myös siihen, että työntekoa on vaikea lopettaa ajallaan. Työntekijä voi helposti ajatella, että hoitaa vielä yhden työtehtävän ja vielä yhden ja niin edelleen. Tähän apuna toimii omien vapaa-ajan suunnitelmien teko perinteisen toimistotyöajan loppumisen läheisyyteen. Myös erinäiset työhön liittyvät ilmoitukset kannattaa hiljentää, kun olet jo lopettanut työpäiväsi etätöissä. (Huitti ym. 2022, 174.)

Yksi vähemmän tarkasteltu hyöty etätöissä on rennompaa tai muuten vaan oman tyyliä peukutuminen. Vaikka työpaikalla ei olisi kirjattuja sääntöjä siitä, miten pitää peukutua. Voivat nämä säännöt ilmetä kirjaamattomina. Tästä esimerkkinä varmasti monessa toimistossa käytössä oleva liike-elämän peukutumistyylit. Peukutumista voi säädellä muiden kollegoiden peukutumistyylit ja tämän tuottama ryhmäpaine. Edustava ja siisti peukutuminen on oletusarvo monessa toimistossa ja mikäli työhön liittyy jollain asteella asiakastapaamiset korostuvat nämä entisestään. Etätöissä työntekijä voi pääasiallisesti peukutua miten itse haluaa. Mahdollisissa Teams-palaverissaakin on näkyvillä enintään naama, jos sitäkään. Tämä vapaa peukutuminen voidaan myös katsoa ajan säästönä, sillä työntekijöiden ei tarvitse edellisenä iltana miettiä seuraavaan päivän vaatetusta toimistolle.

Heidän ei myöskään tarvitse välttämättä käyttää aamulla aikaa liialliseen laittautumiseen. (Rope 2021, 73.)

Etätyö tarjoaa mahdollisuuksia myös erilaisten töiden vastaanottamisessa. Työnantajayrityksesi ei tarvitse sijaita samalla paikkakunnalla eikä välttämättä edes samassa maassa missä sinä itse asut. Voit myös helpommin tehdä töitä erilaisissa aika rajoitteilla. Osa-aikatyö ja joustavat työtunnit ovat mahdollisuuksia, mitkä lisääntyvät etätyön kautta. (Minter 2021, 3.)

3.2 Haasteet

Rope (2021) jakaa etätyön haitat työntekijälle kirjassaan neljään osaan:

1. Etääntyminen työyhteisöstä
2. Ihminen tuntee olonsa irralliseksi
3. Työolosuhteet etätoissa eivät ole hyvät
4. Työrauha kotona ei ole työntekoa edistävä

Tarkastellaan näitä seuraavaksi lähemmin ja verrataan niitä omiin kokemuksiini hybridimallissa toimisessa.

Yhteisöllisyys on yksi asia, mitä työntekijät arvostavat työssään suuresti. Yksi päivän merkittävimmistä sosiaalisista kontakteista henkilölle voi tapahtua juuri työpaikalla. Tämän puuttuessa voi sosiaalinen kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa jäädä paljon vähemmälle ja näin ollen luoda sosiaalisen tyhjiön työntekijän elämään. (Rope 2021, 74.) Olen itse huomannut, että etätyö vähentää arjen luontevaa vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. Tilanteissa, joissa koko työviikko on tehty etänä, kontaktit jäävät helposti vähemmälle ja työn mielekkyys voi sen seurauksena kärsiä. Etäpalaverit eivät korvaa toimistolla syntyvää luontevaa kanssakäymistä, joka usein syntyy spontaaneista kohtaamisista.

Osana oleminen jotain yhteistä joukkoa on yksi perustarpeista ihmisen sosiaalisessa elämässä. Mikäli tähän ei ole mahdollisuutta työn ulkopuolella (perhe, harrastuspiirit tai muu ryhmäytyminen), on työpaikalla luotu "me" henki erittäin tärkeää. Se antaa työntekijälle tunteen, että hän työskentelee muiden kanssa jotain

yhteistä päämäärää kohden. Etätyö väkisinkin vahingoittaa tätä ryhmään kuulumisen tunnetta. Joissain tapauksissa tämä tunne voi mennä niinkin pitkälle, että ihminen alkaa uskomaan, että ei kuulu minnekään. Varsinkin perheettömillä ihmisillä tämä voi olla varisin realistinen riski. (Rope 2021, 74–75.) Omien kokemusteni perusteella etätyö voi heikentää työpaikan yhteishenkeä. Aiemmissä työtehtävissä, joissa työskentely tapahtui kokonaan paikan päällä, tiimihenki on ollut selvästi vahvempi verrattuna nykyiseen hybridimalliin, jossa osa työstä tehdään etänä.

Työtehtävästi riippuen työntekijän työpiste voi vaati paljonkin tilaa ja tämän mahdollistaminen omassa kotona voi olla hankalaa. Tavallisen yksión muuttaminen toimivaksi etätyö paikaksi voi jopa olla mahdotonta monille. 38 % vastaajista Suomen Yrittäjien Kantar TNS:llä teettämässä tutkimuksessa vastasivat, että mikäli työpaikalla siirryttäisiin hybridimalliin, missä suurin osa työstä toteutettaisiin etänä, olisi isoin ongelma ergonomisen työpisteen muodostaminen. Lyhyellä tähtämällä tämä ei välttämättä muodosta ongelmia työntekijöille, mutta pitkäaikaiseen etätyökulttuuriin siirtyessä, voi terveydelle koituvat haitat olla todella vakavia. (Rope 2021, 75.) Oma etätyöpisteeni vastaa työni vaatimuksia riittävän hyvin, joten en koe tätä itse ongelmana, mutta olen kuullut joidenkin kollegoideni valittavan tästä aiheesta. He ovat kuitenkin pystyneet tekemään tarvittavat korjaukset työpisteisiinsä ja näin ollen jatkamaan etätyöskentelyä normaaliin tapaan.

Työrauhan saaminen etätöissä riippuu täysin työntekijän henkilökohtaisesta tilanteesta. Jotkut työntekijät saavat varmasti paremmin keskittyä kotona töiden tekkoon, sillä häiriötekijät ovat minimissä jopa toimistoon verrattuna. Toisilla taas kotona ei ole mahdollista saada työrauhaa ollenkaan ja jatkuva etätyön tekeminen vaatisi suuria rakenteellisia muutoksia työntekijän kotiin. Erityisesti lapsiperheissä työrauhan varmistaminen etätöitä tehdessä voi olla käytännössä mahdotonta. (Rope 2021, 75.) Omat kokemukseni vahvistavat tätä väittämää. Työrauhan saaminen riippuu täysin työntekijöiden omista tilanteista. Esimerkiksi lapsiperheelliset kollegani, ovat maininneet huonosta työrauhasta etätöitä tehdessä.

3.3 Hyvinvointi

Kuten näistä etätyön mahdollisista haitoista ja hyödyistä käy ilmi, voi etätyön tekemisellä olla suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Seuraavaksi käyn tätä aihetta tarkemmin läpi.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin työntekijän oman kehon ja mielen kunto sopivat yhteen työn fyysisten ja psyykkisten vaatimuksien kanssa. Eli hyvään työhyvinvointiin päästään, jos työntekijän psyykkiset ja fyysiset voimavarat riittävät tai jopa ylittävät kyseessä olevan työn mukana tulevat vaatimukset. (Työterveyslaitos n.d.)

Työhyvinvointi on erittäin tärkeässä asemassa niin yksittäisen työntekijän, kuin koko organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointiin panostamalla varmistetaan siitä, että työntekijä suoriutuu tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja näin ollen myös edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Työterveyslaitos n.d.)

Työpaikan, työn, johtamisen ja työnyhteisön rakenteet ja käytännöt vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin (Työturvallisuuskeskus n.d). Hybridimallia hyödyntävässä organisaatiossa tehty etätyö on myös siis suuressa asemassa työhyvinvoinnin kannalta.

Oheiseen taulukkoon on tiivistetty työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät etätyön hyödyt ja haitat osiosta.

| Positiiviset vaikutukset | Negatiiviset vaikutukset |
|---|--|
| Etätyö mahdollistaa pidemmät ja laadukkaammat yöunet. | Työn tauottaminen voi unohtua, mikä lisää työuupumuksen riskiä. |
| Vapaa-aikaa jää enemmän, kun työmatkat jäävät pois arjesta. | Työn ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä, mikä vaikeuttaa palautumista. |
| Työn ja arjen yhteensovittaminen helpottuu joustavan työskentelyn ansiosta. | Etätyö voi johtaa sosiaaliseen eristämiseen ja yksinäisyyden tunteisiin. |
| Työskentely tapahtuu kodikkaassa ja omassa työympäristössä. | Etätyöpiste ei välttämättä ole ergonominen tai asianmukaisesti varusteltu. |
| Etätyö kehittää itseohjautuvuutta ja työn hallintaa. | Tiimihenki saattaa heikentyä vähentyneen yhteydenpidon vuoksi. |
| Työaikojen joustavuus lisää työn autonomian tunnetta. | Joustavuus voi vaikeuttaa työrytmin ylläpitoa ja itsesääätelyä. |

Kuten taulukosta huomaa, etätyö vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin monella eri tapaa. Negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia on monia ja tämä onkin usein yksilöstä kiinni, miten paljon nämä tekijät vaikuttavat heihin. Toiset voivat kokea etätyön luomat mahdollisuudet pelkästään positiivisina, kun taas toiset huomavat siinä vain negatiivisia vaikutuksia.

Kun työmatkat jäävät pois, aikaa jää enemmän arkeen ja palautumiseen. Samalla kodin ja työn välinen raja voi kuitenkin alkaa tuntua epäselvältä. Jollekin oma rauha on edellytys työssä viihtymiselle, kun taas toinen kokee yksinäisyyden kuormittavana. Myös etätyöympäristöt ovat hyvin erilaisia. Jollain voi olla erillinen kotitoimisto, kun taas toinen työskentelee keittiön pöydän ääressä.

Sosiaaliset suhteet ovat tärkeä osa työhyvinvointia, ja ne korostuvat etätyössä erityisesti. Työyhteisön merkitys voi jäädä pienemmäksi, ellei sen ylläpitämiseen panosteta. Tässä kohtaa esihenkilön toiminta ja yrityksen käytännöt ovat keskeisessä roolissa. Säännöllinen yhteydenpito, selkeät pelisäännöt ja rennot kohtaukset voivat vähentää yksinäisyyttä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Alussa koettu vapaus ja itsenäisyys voivat tuntua motivoivilta, mutta ilman riittävästä tukea ja palautetta etätyö voi ajan myötä alkaa kuormittaa. Toisaalta monet oppivat kokemuksen kautta, miten omaa työarkea kannattaa rytmittää ja hallita paremmin myös etänä.

3.4 Tehdyt tutkimukset aiheesta

Etätyön yleistyminen on tuonut monille työpaikoille työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Esimerkiksi Gallupin tutkimuksessa Yhdysvalloissa työskentelevistä kokopäiväisistä hybridityöntekijöistä 76 % koki, että työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino oli parantunut. Täysin etätyötä tekevien joukossa vastaava luku oli 85 %. (Gallup 2022.)

Myös muissa tutkimuksissa on tullut esiin, että etätyö voi tukea työntekijöiden hyvinvointia. Erityisesti hybridityömallissa työntekijät kokivat työnsä mielekkäämmäksi, ja heillä oli enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä toteutukseen. Kortschin, Rehwaldtin, Schwaken ja Licarin (2022, s. 12–14) mukaan etätyö lisäsi työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyttä ja hallinnan tunnetta. Etänä työskentelevät olivat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin toimistolla työskentelevät.

Tärkeä syy hyvinvoinnin paranemiseen on se, että työntekijät voivat vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja rytmittää työt arkeensa sopivalla tavalla. Tämä helpottaa monien jaksamista (Kortsch ym. 2022, s. 15). Samassa tutkimuksessa nousi esiin myös se, että itsenäinen työskentely ja kokemus omasta motivaatiosta olivat vahvempia etätyötä tekevillä.

Yhteisöllisyyden väheneminen on usein mainittu etätyön haittapuolena, mutta tutkimusten mukaan näin ei ole käynyt automaattisesti. Kun työnantaja tarjoaa selkeät työkalut ja tukea, osa työntekijöistä on jopa kokenut kuuluvansa työyhteisöön vahvemmin kuin ennen. Tämä voi parantaa motivaatiota ja lisätä viihtyvyyttä arjessa. (Kortsch ym. 2022, s. 16.)

Etätyö tuo mukanaan myös enemmän vapautta ja vastuuta oman työn suunnittelussa. Tämä vaatii itsesäätelyä, mutta voi samalla tukea hyvinvointia. Kun työryhmiä voi muokata itselle sopivaksi, työpäivä voi tuntua hallitummalta ja stressiä syntyy vähemmän. (Kortsch ym. 2022, s. 17–18.)

Trip.com-yrityksessä Shanghaissa tehty tutkimus osoittaa samaa. Siellä osa työntekijöistä teki hybridityötä – kaksi päivää viikossa etänä ja loput toimistolla. Tutkimukseen osallistui 1 612 henkilöä vuosina 2021–2022. Tulosten mukaan hybridityöntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeampi, ja he pysyivät työpaikassaan keskimäärin 35 % todennäköisemmin kuin ne, jotka työskentelivät vain toimistolla. Irtisanoutumisten määrä väheni 33 %. Työn tuloksellisuudessa tai urakehityksessä ei havaittu merkittäviä eroja. (Bloom, Han & Liang 2024, s. 2–4.)

Useat tutkimukset viittaavat siihen, että joustavammat työskentelytavat voivat helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tämä voi lisätä työtyytyväisyyttä ja vahvistaa halua pysyä samassa työpaikassa. (Bloom ym. 2024, s. 5–6.)

3.5 Yhteenveto etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin

Etätyöllä voi olla selkeä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Se näkyy muun muassa arjen sujuvuudessa, palautumisessa ja siinä, miten motivoituneeksi työntekijä kokee itsensä. Aiemmissa kappaleissa ja tutkimuksissa on tullut esiin useita etätyöhön liittyviä asioita, jotka tukevat hyvinvointia. Esimerkiksi paremmat työ-
net, mahdollisuus hallita omia työaikoja joustavammin ja vapaus vaikuttaa omaan työympäristöön koetaan usein hyödyllisiksi. Tällaiset tekijät auttavat monia löytämään paremman tasapainon työn ja muun elämän välillä, mikä on tärkeä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia.

On myös tärkeää muistaa, että etätyö ei ole täysin ongelmaton. Yksi yleinen ongelma on sosiaalinen eristäytyminen, erityisesti jos työntekijältä puuttuu kokonaan säännöllinen kanssakäyminen kollegoiden tai esihenkilön kanssa. Työpäivistä voi myös tulla pidempiä, mikäli selvää rajaa työnteon ja vapaa-ajan kanssa ei ole. Näiden lisäksi kotitoimiston työergonomia voi huonompi, kuin toimistolla työskennellessä. Nämä seikat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, jos

niihin ei kiinnitetä tarvittavaa huomiota. Tämän takia esihenkilön asema ja vaikutus on tärkeässä roolissa. Esihenkilöiden tulee antaa selvät ohjeet ja tarvittavat työkalut etätyön tekemiseen. Näiden lisäksi heidän tulee antaa tarvittaessa tukea työntekijöille, jotta varmistutaan etätyön käytännöllisyydestä ja toiminnasta työntekijän kannalta.

Tutkimukset, kuten Kortschin, Rehwaldtin, Schwaken ja Licarin (2022) sekä Bloomin, Hanin ja Lianging (2024) tekemät selvitykset, osoittavat, että etätyö voi parhaimmillaan lisätä työn mielekkyyttä ja parantaa työssä jaksamista. Se voi myös lisätä sitoutumista, kun työjärjestelyt vastaavat työntekijän tarpeita. On kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikki eivät hyödy etätyöstä samalla tavalla. Siksi joustavat työmallit ovat monessa tilanteessa paras ratkaisu – sellaiset, jotka ottavat huomioon erilaiset työskentelytavat ja elämäntilanteet.

Lopuksi voidaan todeta, että etätyö ei tee työstä itsessään parempaa tai huonompaa. Se, miten hyvin etätyö toimii, riippuu pitkälti siitä, miten se on käytännössä järjestetty ja miten työntekijä itse kokee oman roolinsa. Hyvin suunniteltu ja työntekijät huomioiva etätyö voi kuitenkin tarjota monelle merkittäviä etuja arjessa.

4 ETÄTYÖ ESIHENKILÖN NÄKÖKULMASTA – VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN

4.1 Esihenkilön rooli etätyössä

Etätyön yleistyminen on muuttanut myös esihenkilöiden roolia. Toimistotyössä esihenkilö saattoi seurata työn etenemistä ja työntekijöiden tilannetta helposti arjen vuorovaikutuksen kautta. Etätyössä tämä ei enää onnistu samalla tavalla, mikä vaatii esihenkilöltä suunnitelmallisempaa otetta ja entistä enemmän luottamusta työntekijöiden oma-aloitteisuuteen. Tämä on edellyttänyt uutta ajattelutapaa ja johtamiskeinojen päivittämistä monissa organisaatioissa.

Etätyön onnistumisessa keskeistä ovat selkeä viestintä ja yhteisesti sovitut tavoitteet. Kun työ ei tapahdu yhteisessä tilassa, työn edistymistä ei voi havainnoida kuten ennen. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että yhteydenpito säilyy säännöllisenä ja että palautetta annetaan riittävästi. Tämä luo pohjan sujuvalle yhteistyölle myös etänä.

Etätyö on tuonut esiin myös uudenlaisia haasteita tiimihengen ylläpitämisessä. Siinä missä toimistolla yhteisöllisyys syntyi pitkälti luontevista kohtaamisista, etätyössä sen rakentaminen vaatii enemmän suunnittelua ja aktiivista otetta esihenkilöltä. Toisaalta tämä kehitys tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä miettimään, millaiset johtamiskäytännöt palvelevat parhaiten nykyistä työarkea, myös silloin, kun ei olla fyysisesti samassa paikassa.

Tässä luvussa perehdyn tarkemmin etätyön johtamiseen ja etätyön vaikutuksiin tuottavuudessa.

4.2 Tuottavuus ja sen mittaaminen

Tuottavuus on keskeinen käsite työelämässä. Vaikka sen määritelmä vaihtelee hieman lähteiden mukaan, voidaan yleisenä käsitteenä pitää tuotoksen ja panoksen suhdetta. Eli kuinka paljon käytetyillä resursseilla saadaan aikaan. Esimerkiksi Tilastokeskus määrittelee tuottavuuden seuraavasti: "Työn tuottavuus

lasketaan jakamalla bruttokansantuote (eli arvonlisäys) tai tuotos sen aikaansaamiseksi käytettyjen työtuntien määrällä." (Tilastokeskus 2021, 6.) Tämä määritelmä kuvaa tuottavuuden mittaamista kansantalouden tasolla, mutta samaa kaavaa voidaan käyttää organisaatiossa tehtävä työn tuottavuuden mittaamiseen.

Tuottavuutta ei työelämässä tarkastella pelkästään tuotoksen ja panoksen määrällisenä suhteena. Usein huomioidaan myös laadullisia tekijöitä, kuten työn vaikuttavuus, asiakaspalaute ja työntekijöiden sitoutuminen. Esimerkiksi palvelu-aloilla työn tulosta ei aina voi mitata selkein numeroin, jolloin tuottavuutta arvioidaan myös työn lopputuloksen laadun ja sen tuottaman arvon perusteella. (Anttila & Järvensivu 2020, 22–23.) Tämän vuoksi tuottavuutta on tarpeen tarkastella sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta.

Tuottavuutta voidaan mitata monin eri tavoin organisaatiossa. Nämä tavat riippuvat toimialasta ja työn luonteesta. Yleisempiä mittareita ovat tuotettujen palvelu-aikojen lyheneminen, tuotettujen yksiköiden määrä ja asiakaspalautteet. Toimistotyötä tehdessä voi tuottavuuden mittaaminen olla haastavampaa, sillä tehdyt tehtävät eivät ole suoraan verrattavissa tuotantoprosesseihin. Näissä tapauksissa on hyvä hyödyntää itsearviointia, työn edistymistä tai projektien aikatauluissa pysymistä. (Laine, Bamberg & Vanharanta 2021, 48.) On myös hyvä pitää mielessä, että tuottavuus ei ole välttämättä yksilön vastuulla. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi tiimityö ja työolosuhteet.

Etä- ja hybridityön yleistyessä tuottavuuden mittaaminen on muuttunut aiempaa vaikeammin tulkittavaksi. Kun työ ei enää tapahdu fyysisesti työnantajan tiloissa, korostuu luottamus työntekijän omaan työskentelytapaan ja tavoitteellisuuteen. Organisaatiot kiinnittävät nyt enemmän huomiota siihen, miten työ etenee ja mitä tuloksia syntyy – sen sijaan, että keskityttäisiin pelkkään ajankäyttöön. Tämä kehitys haastaa perinteisiä mittaustapoja ja edellyttää uudenlaisten mittarien käyttöönottoa, jotka vastaavat muuttuneeseen työn luonteeseen. (Haapakorpi 2021, 66.)

4.3 Hyödyt tuottavuudelle

Kuten jo aiemmin kävin läpi etätöön hyödyt osiossa, on etätöillä huomattu olevan monia positiivisia vaikutuksia tuottavuuden kannalta. Tähän vaikuttavat monet tekijät, mitkä etätöinä tehtävä työ mahdollistaa. Käyn vielä nämä yleisimmät hyödyt läpi tässä kappaleessa ja vertaan näitä tuloksia aiheesta tehtyjen tutkimuksien tuloksiin.

Keskittyminen työtehtäviin voi olla hankalaa toimistoympäristössä. Satunnaiset keskeytykset vaikuttavat työntekoon negatiivisesti, varsinkin sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat tarkkaa keskittymistä. Tämä haitta minimisoidaan, kun tehdään töitä etänä. Työntekijä pystyy keskittymään työtehtäväänsä syvemmin ja voi saavuttaa ns. Flow-tilan. (Bloom ym. 2015, 180.) Tietenkin pitää ottaa huomioon, että etätö olosuhteet voivat myös negatiivisesti vaikuttaa keskittymiseen. Kuitenkin voidaan pitää yleisenä oletuksena sitä, että keskeytykset vähenevät etätöitä tehdessä.

Etätö mahdollistaa työntekijän oman vireystilan mukaan. Työntekijä voi valita milloin tekee työtehtäviä, mitkä vaativat täyttä keskittymistä ja suurta aktiivisuutta sen mukaan, milloin he tuntevat olevansa tuottavimmillaan. Tällä toiminnalla käytetään aikaa tehokkaammin ja lisätään aikaansaavuutta työtehtävissä. (Gajendran & Harrison 2007, 1529.)

Työntekijät kokevat enemmän vastuuta omasta työstään, kun he työskentelevät etänä. Tutkimusten mukaan, tämä lisää etätöön mahdollistama itseohjautuvuus lisää työn merkityksellisyyttä ja vaikuttaa suoraan parempaan tuottavuuteen. (Allen, Golden ja Schockley 2015, 44.) Etätö voi vaikuttaa myös työntekijöiden motivaation positiivisesti, sillä kun työntekijä voi itse valita missä ja milloin työ tehdään, työn mielekkyyden kokemus voi lisääntyä. Loppupeleissä tämä voi nostaa pitkäaikais- tuottavuutta. (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021.)

Useat organisaatiotason tutkimukset myös puoltavat näitä väitteitä. Tutkimuksissa käy ilmi, että etätöntyöntekijät irtisanoutuvat harvemmin ja tuottavuus on joko yhtä hyvää tai jopa parempaa, kuin toimistotyötä tekevillä työntekijöillä (Bloom ym. 2024, 992).

Yhdysvaltain työtilastovirasto (Bureau of Labor Statistics) julkaisi vuonna 2024 tutkimuksen, jossa tarkasteltiin etätyön yleistymisen yhteyttä kokonaistuottavuuden kehitykseen eri toimialoilla vuosina 2019–2022. Tutkimuksessa huomattiin, että etätyön lisääntyminen liittyi usein tuottavuuden kasvuun. Esimerkiksi toimialoilla, joilla etätyön osuus kasvoi keskimäärin 11,8 prosenttiyksikköä, kokonaistuottavuus nousi keskimäärin 1,1 prosenttiyksikköä enemmän kuin aiemmillä tarkasteluvuosilla. Vaikka etätyö ei ole ainoa tuottavuuteen vaikuttava tekijä, sen yleistymisen arvioitiin vaikuttaneen myönteisesti kehitykseen kyseisinä vuosina. (Pabilonia & Redmond 2024.)

4.4 Haitat tuottavuudelle

Etätyötä on tutkittu viime vuosina paljon, ja sen on todettu lisäävän työn joustavuutta ja tukevan tehokasta työskentelyä monilla aloilla. Kaikki työntekijät tai työtehtävät eivät kuitenkaan sovi hyvin etätyöhön, eikä sen vaikutus tuottavuuteen ole aina yksiselitteisen myönteinen. Tuottavuus voi vaihdella esimerkiksi sen mukaan, tehdäänkö työtä kotona vai toimistolla ja kuinka selkeät työjärjestelyt työntekijällä on.

Vaikka etätyön hyödyt ovat olleet laajasti esillä, on tärkeää tarkastella myös niitä tilanteita, joissa etätyö voi vaikuttaa tuottavuuteen kielteisesti. Kaikki eivät koe työskentelevänsä tehokkaasti etänä, ja joskus työn olosuhteet voivat heikentää työskentelyn sujuvuutta ja tuloksellisuutta.

Seuraavaksi tarkastelen tekijöitä, joiden on havaittu vaikuttavan negatiivisesti etätyön tuottavuuteen.

Esimerkiksi Microsoftin tutkimuksesta selviää, että laajamittainen etätyö johti työryhmien kommunikaation heikkenemiseen ja yhteisen työajan vähenemiseen 25 prosentilla. Tämä taas heikensi uusien ideoiden keksimistä ja yleistä tiedon jakamista organisaatiossa. Käytäväkeskustelut ja spontaani ideointi vähenivät myös etätyön myötä. Nämä ovat usein mahdollistaneet luovien ratkaisujen keksimisen ja innovaation. Etätyö voi siis vaikuttaa organisaation myös negatiivisesti heikentämällä kykyä kehittää uusia tuotteita ja palveluita. (SHRM 2023.)

Kuvasin aiemmin, että etätyö voi lisätä yksinäisyyden tunnetta ja tällä on suora vaikutus työhyvinvointiin. Tämä seikka vaikuttaa myös työn tuottavuuteen. (Buffer 2020) tutkimuksessa selviää, että suurimmaksi etätyön ongelmaksi 20 prosentilla vastaajista nousi yksinäisyys. Jaetulla kärkisijalla oli yhteistyöhön ja kommunikaation liittyvät ongelmat. Tämä sai myös 20 prosenttia vastaajien äänistä.

Huono työergonomia voi aiheuttaa fyysisiä vaivoja kuten selkä - tai niskakipuja. Etätyö voi osaltaan vaikuttaa tähän huonoon työergonomiaan, mikäli kotitoimiston työskentelypiste ei ole optimaalisesti suunniteltu. Pidemmällä aikavälillä fyysiset vaivat voivat vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen. (Työterveyslaitos 2024.)

Uusien työntekijöiden koulutus ja perehdytys ovat myös mahdollisesti alttiina etätyön negatiiviselle vaikutukselle. Hiljaisen tiedon siirtyminen ja yleinen perehdytys voivat vaikeutua etätöitä tehdessä. Tämä osaltaan hidastaa työntekijän oppimista ja sopeutumista uuteen organisaatioon, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti organisaation kokonaistuottavuuteen. (Työterveyslaitos 2024.)

4.5 Keinot tuottavuuden ylläpitämiseen etätyössä

Etätyö on yleistynyt monilla toimialoilla, mutta sen toimivuus edellyttää käytännön keinoja, joilla työtä voidaan tehdä tehokkaasti myös muualla kuin toimistolla. Kun työtä tehdään omassa tilassa ja ilman jatkuvaa vuorovaikutusta, voi ilmetä uudenlaisia haasteita. Siksi on tärkeää löytää ratkaisuja, joilla tuottavuutta voidaan ylläpitää etätyön arjessa.

Tuottavuuteen vaikuttavat esimerkiksi se, miten työtehtävät on järjestetty, miten aikaa hyödynnetään ja millaiset työvälineet ovat käytössä. Myös selkeät odotukset ja hyvä yhteydenpito esihenkilön ja työntekijän välillä auttavat työteon sujumisessa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan erilaisia tapoja, joilla etätyön tuottavuutta on pyritty tukemaan tutkimusten perusteella.

Hyvä tuottavuus vaatii selkeitä ohjeita ja tavoitteita. Tämä puolestaan vaatii kommunikaatiota työntekijän ja työnantajan välillä. Tämän kommunikaation toteutuksella voi olla vaikutus etätyön tuottavuuden kannalta. Esimerkiksi (Asana 2024)

toteuttaman sisäisen tutkimuksen mukaan toistuvien kokouksien määrän vähentäminen ja niiden pituuden lyhentäminen vaikuttivat positiivisesti tuottavuuteen. Tutkimuksessa huomattiin merkittäviä ajansäästöjä ja parantunutta keskittymistä työtehtäviin. Digitaalinen väsymys väheni myös.

Teknologialla on tärkeä rooli onnistuneen etätöön harjoittamisessa. Oikeat teknologiset työkalut ja niiden oikeaoppinen käyttö vaikuttavat suurelta osin tuottavuuteen etätöissä. Organisaation sisäisen viestinnän ytimessä ovat viestinnän tehokkuus ja projektihallinnantyökalut. Näillä voidaan positiivisesti vaikuttaa tiedonkulkuun etätiimeissä ja näin ollen myös parantuu tuottavuutta. Työntekijöiden koulutus teknologisten työkalujen käyttöön on myös avain asemassa tuottavuuden kannalta. (Hertel, Geister & Konradt 2005.)

Etätöön johtaminen eroaa jonkin verran perinteisestä esihenkilötyöstä. Koska laajamittainen etätö on toimintatapana varsin tuore, joutuvat esihenkilöt muokkaamaan johtamistyylien ja sopeutumaan tähän uuteen toimintamalliin, missä heillä ei ole mahdollisuutta valvoa työntekijöiden tekemään työtä tai olla kokoajan tukemassa työntekoa. Durhamin yliopiston (2024) tekemässä tutkimuksessa käsiteltiin esihenkilön empaattisen johtamistavan vaikutuksia etätöitä tekevän työntekijän tuottavuuteen etä- ja hybridityössä. Tutkimustuloksista saatiin seuraavia keskeisiä havaintoja:

1. Empatian osoitus, aktiivinen kuuntelu ja viestinnän selkeät tavoitteet, saavat etätöitä tekevän työntekijän tuntemaan itsensä huomioiduksi ja tuetuksi. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kykyyn työskennellä itsenäisesti ja tehokkaasti. Samalla tämä vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.
2. Esihenkilön ja työntekijän välinen selkeä viestintä lisää tuottavuutta. Viestinnällä saadaan työntekijä ymmärtämään heille asetetut tavoitteet ja näin ollen tuetaan työn etenemistä ja karsitaan työntekoon liittyvää epävarmuutta.
3. Näitä positiivisia vaikutuksia empaattisessa johtamistavassa oli huomattavissa niin kokonaan etätöitä tekevien työntekijöiden, kuin hybridimallissa-kin työskentelevien työntekijöiden keskuudessa.

4. Tutkimus osoitti, että esihenkilön tavoitteellinen ja ennen kaikkea inhimillinen/empaattinen johtamistapa olivat ratkaisevassa roolissa etätyötä tekevän työntekijän tuottavuuden ylläpitämisessä ja parantamisessa.

4.6 Yhteenveto

Etätyön yleistyminen on muuttanut selvästi esihenkilön työtä ja tapaa vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen. Esihenkilön rooliin ei kuulu enää vain työn seuraamista ja ohjaamista, vaan myös luottamuksen rakentaminen, selkeä viestintä ja työn sujumisen tukeminen etätyössä. Tavoitteiden sopiminen, säännöllinen yhteydenpito ja hyvä vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ylläpitämisessä silloin, kun työtä tehdään erillään muista.

Tuottavuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta – sekä määrällisesti että laadullisesti. Etätyö on muuttanut tapaa, jolla tuottavuutta mitataan. Organisaatioissa painopiste on siirtynyt pelkästä ajankäytön seuraamisesta siihen, mitä tuloksia työ tuottaa. Tämä vaatii usein uudenlaisia mittareita ja enemmän luottamusta työntekijän omaan tekemiseen.

Vaikka etätyössä on monia hyötyjä, kuten parempi keskittymiskyky, mahdollisuus rytmittää työpäivä joustavammin ja lisääntynyt itseohjautuvuus, se ei ole ongelmaton. Esimerkiksi yhteistyön vaikeudet, yksinäisyys tai huonot työskentelyolosuhteet voivat heikentää tuottavuutta. Näihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa.

Etätyössä tuottavuutta voidaan parantaa monilla käytännön tavoilla. Hyvin suunnitellut kokouskäytännöt, toimivat työkalut ja työntekijöiden koulutus tukevat työn sujumista. Esihenkilön tapa toimia vaikuttaa merkittävästi: kun työntekijä kokee olonsa huomioiduksi ja tietää, mitä häneltä odotetaan, on helpompi pysyä motivoituneena ja keskittyä olennaiseen. Empaattinen ja selkeä johtamistyyli korostuu erityisesti etätyössä ja voi olla ratkaisevassa roolissa työn tuottavuuden kannalta.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut kokonaisuudessaan hyvin opettava prosessi. Opinnäytetyön avulla olen syventänyt omaa ymmärrystäni etä- ja hybridityön vaikutuksista työelämään. Mielestäni aihe osoittautui hyvin ajankohtaiseksi ja merkittäväksi, sillä etätyön yleistymisen myötä, monet työpaikat ovat muuttaneet käytäntöjään, toimintatapojaan ja johtamistapojaan. Myös työntekijöiden odotukset työpaikoista ovat muuttuneet. Koska työ perustui pelkästään kirjallisiin lähteisiin, oli erityisen tärkeää valita luotettavia aineistoja. Tulkintojen taustalle piti saada tarpeeksi vahva ja monipuolinen tietopohja.

Työn aikana opin, miten laaja ilmiö etätyö oikeastaan on. Sen vaikutukset eivät rajoitu pelkkään työn tekemisen paikkaan, vaan ulottuvat viestintään, työn organisointiin, jaksamiseen ja esihenkilötyöhön. Esihenkilön rooli nousi aineistossa erityisesti esiin sillä, miten työtä johdetaan ja tavoitteet asetetaan, on suuri merkitys työn sujuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Olen tyytyväinen siihen, että sain mukaan monia eri näkökulmia ja jäsennettyä kokonaisuuden selkeäksi ja loogiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen lähestymistapa antoi mahdollisuuden rakentaa vahva pohja aiheelle ja yhdistää eri tutkimuksia toisiinsa. Toisaalta omaa aineistoa ei ollut käytössä, mikä rajoitti mahdollisuutta tarkastella aihetta käytännön tasolla. Jatkossa aihetta voisi hyvin täydentää esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimuksella, jossa selvitetään työntekijöiden tai esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä ja sen vaikutuksista esimerkiksi viestintään tai työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti omaa osaamistani monella eri tapaa. Lähteiden etsiminen, analysointi ja niissä olevan tiedon tiivistäminen tuntuivat erityisen hyödyllisiltä opeilta. Myös itsenäinen työskentely ja projektihallinnan piirteet opinnäytetyötä tehdessä antoivat minulle tärkeitä oppeja tulevaisuutta varten. Ymmärrän nyt myös paremmin, millaisia vaatimuksia etätyö luo esihenkilöille tilanteessa, missä etätyö ja hybridimäiset toimintamallit yleistyvät ja työelämä kehittää jatkuvasti niiden mukana.

Aihe tuntuu tärkeältä myös laajemmalla näkökulmalla työelämän kehittämisen kannalta. Tästä työstä voi olla hyötyä organisaatioille, jotka kehittävät johtamista, kouluttavat esihenkilöitä tai rakentavat työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Erityisen tärkeänä pidän sitä, mitä työ tuo esiin viestinnän ja luottamuksen merkityksestä hybridityössä. Ne saattavat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta vaativat jatkuvaa huomiota, jotta ne pysyvät kunnossa työarjen kiireen keskellä. Etätyön onnistuminen ei ole pelkkä tekninen järjestely se vaatii myös esihenkilöltä läsnäoloa, vuorovaikutusta ja inhimillistä otetta.

LÄHTEET

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Anttila, T. & Järvensivu, A. (2020). *Tuottavuus ja hyvinvointi työelämässä – ristiiriita vai mahdollisuus?* Työterveyslaitos.

Arrasvuori, J. (2021). *Etätyö – läsnäolon uusi aika*. Helsinki: Kauppakamari.

Asana. (2024). *The 15-minute meeting that helps teams avoid burnout*. *Wired*. Viitattu 1.3.2025. <https://www.wired.com/story/15-minute-meeting-burnout>

Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2024). *Hybrid working from home improves retention without damaging performance*. *Nature*, 629(8007), 1–6. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2022). *Etätyön hyvinvointiopas*. Helsinki: Bazar Kustannus.

Buffer. (2020). *State of Remote Work 2020*. Viitattu 9.4.2025. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>

Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2021). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Durham University & Athens University of Economics and Business. (2024). *Empathetic leaders get best out of remote workers*. Viitattu 9.4.2025. <https://www.durham.ac.uk/business/news-and-events/news/2025/04/empathetic-leaders-get-best-out-of-remote-workers/>

Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gallup. (2022). *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered with Data*. Viitattu 9.4.2025. <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>

Haapakorpi, A. (2021). *Etätyön uusi arki ja työn mitattavuus*. Gaudeamus.

Helle, M. (2004). *Etätyön mahdollisuudet ja haasteet*. Helsinki: Työministeriö.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.

Huitti, M. ym. (2022). *Work goes happy – Paremman työelämän opas*. Toim. P. Hilakari. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy.

ITewiki. (2021). *Suomalaiset haluavat jatkaa etätyötä – selvitys: 2–3 päivää viikossa ihanteellista*. Viitattu 1.4.2025. <https://www.itewiki.fi/blog/2021/05/etatyo-pandemian-jalkeen/>

Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E. & Licari, C. (2022). *Does remote work make people happy?* *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9117. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159117>

Laine, M., Bamberg, J. & Vanharanta, H. (2021). *Tehokas työ – tuottavuuden mittaamisen perusteet*. Edita.

Pabilonia, S. W. & Redmond, J. J. (2024). **The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity**. **Beyond the Numbers**, U.S. Bureau of

Labor Statistics. Viitattu 1.4.2025. <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>

Rope, T. (2021). *Kalsariduunit: Näin onnistut etä- ja hybridityössä*. Helsinki: Alma Talent.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T.-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020). *Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen*. *Psykologia*, 55(5), 388–398. <https://journal.fi/psy/article/view/97560>

Salonen, M., Kinnunen, U., & Rantanen, J. (2022). *Työelämän palautumisen käsikirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.

SHRM. (2023). *Does Remote Work Hurt Productivity?* Viitattu 23.3.2025. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/does-remote-work-hurt-productivity>

Tilastokeskus. (2023). *Korona hellitti, mutta etätyötä tekevien määrä ei juuri vähentynyt*. Viitattu 3.3.2025. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/korona-hellitti-mutta-etatyota-tekevien-maara-ei-juuri-vahentynyt>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Työolobarometri 2020 – Koronapandemia toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen*. Viitattu 23.3.2025. <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->

Työterveyslaitos. (2024). *Etätyön kaikkia riskejä ei vielä tunnisteta*. Viitattu 9.4.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/etatyon-kaikkia-riskeja-ei-viela-tunnisteta>

