

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2022

Noora Hakkarainen

# Työhyvinvointia joustavassa ja tuottavassa työssä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2022 | 50 sivua

Noora Hakkarainen

## Työhyvinvointia joustavassa ja tuottavassa työssä

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja työn joustavuutta. Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten työn joustavuus vaikuttaa hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tutkia, miten hyvinvointiin ja työn joustavuuteen liittyvät aiheet näkyvät työnantajien työpaikkailmoituksissa.

Opinnäytetyön teoria koostuu aihetta käsittelevien asiantuntijoiden kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä ajankohtaisista tutkimustuloksista. Julkaistuja työpaikkailmoituksia tutkittiin dokumenttianalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mikäli työntekijät hakevat työtä, joka on joustavaa tai työnantajaa, joka aktiivisesti tukee työntekijöiden hyvinvointia, työpaikkailmoituksilla kerrotaan yrityksen arvoista ja hyvinvointia tukevista käytännöistä vaihtelevasti. Aineistosta erottuivat selkeästi ne työpaikat, joissa hyvinvoinnin tärkeyttä yritykselle erityisesti korostettiin. Työnantajat halusivat korostaa ilmoituksissa hyvinvointia ja työn tuottavuutta edistävistä asioista erityisesti työilmapiiriä ja yhteishenkeä sekä merkityksellistä ja mielenkiintoista työtehtävää.

Asiasanat:

Työ, työhyvinvointi, joustava työ, tuottavuus, työaika

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2022 | 50 pages

Noora Hakkarainen

## Employee well-being in a flexible and productive work

This thesis is concerned with well-being at work and work flexibility. The main objective of this thesis was to identify how job flexibility affects well-being and work productivity. Another purpose of this thesis was to research how the topics of well-being and job flexibility are represented in employers' job advertisements.

The theory of the thesis consists of the literature and articles by experts covering this theme and references to current research findings. Published job advertisements were examined using the method of document analysis.

The results of the study show that if employees are looking for a job that is flexible or an employer that actively supports employee well-being, job advertisements provide varying information about the company's values and well-being-promoting practices. The workplaces in which the importance of well-being was particularly emphasized stood out clearly from the data. Employers wanted to highlight work atmosphere and good team spirit in job advertisements, as well as a meaningful and interesting work assignment, which also makes positive effect on well-being at work and work productivity.

Keywords:

Work, well-being at work, flexible work, productivity, working hours.

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1 Työn taustaa	5
1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja työn rajaukset	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
<b>2 Työn joustavuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta</b>	<b>10</b>
2.1 Työhyvinvoinnin määrittely	10
2.2 Tuottavuus	14
2.3 Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet	16
2.4 Lepo, palautuminen ja turvallisuus työssä	18
2.5 Joustava työaika ja työskentelypaikka	20
2.6 Työntekijän vapaat ja työaikapankki	28
2.7 Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet	30
<b>3 Selvitys työhyvinvoinnista joustavassa ja tuottavassa työpaikassa</b>	<b>35</b>
3.1 Aineiston kerääminen	35
3.2 Tutkimuksen tulokset	37
3.2.1 Työsuhde ja työn kesto	37
3.2.2 Työhyvinvointi, terveys ja henkilöstöedut	38
3.2.3 Yritys ja arvot	39
3.2.4 Työ ja työympäristö	40
3.2.5 Työaika ja työskentelypaikka	41
3.2.6 Osaaminen ja urakehitys	42
<b>4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset</b>	<b>43</b>
4.1 Johtopäätökset	43
4.2 Kehittämisehdotukset	45
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	47
<b>5 Lopuksi</b>	<b>50</b>
<b>Lähteet</b>	<b>51</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa

Työn joustavuus ja sen vaikutukset hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen ovat ajan-kohtaisia aiheita. COVID-19-pandemia on mullistanut työelämää lyhyessä ajassa. Se, miten pysyviä pandemian vaikutukset työelämään lopulta ovat, ei ole vielä tiedossa. Työnantajat ja työntekijät ovat joutuneet mukautumaan uusiin olo-suhteisiin ja etsimään ehkä aiempaa joustavampia työskentelymuotoja. Maailmanlaajuinen pandemia on vaikuttanut ympäri maailmaa ihmisiin ja työn tekemiseen esimerkiksi lisääntyneenä etätöinä. Toisaalta on myös niitä, joiden työn tekeminen ei ole juurikaan muuttunut pandemian aikana. Kaikilla ei ole työssään etätömahdollisuutta, koska ammatti itsessään voi rajoittaa työn tekemisen vain työpaikalle. Etätöiden tekeminen voi olla myös kiellettyä joissakin työpaikoissa, vaikka työtehtävän luonne ja tekniset edellytykset sen mahdollistaisivat. Mikäli pandemian aikana käytössä olleen etätöiden tai muiden joustavien työskentelytapojen taloudelliset hyödyt tai vaikutukset tuottavuuteen ovat merkittäviä, poikkeusolojen kokemuksilla voi olla pidempiaikaisia vaikutuksia työn tekemiseen.

Kokemukset työn merkityksestä ovat hyvin yksilöllisiä. Työ itsessään voi antaa sisältöä ja merkitystä omalle identiteetille, elämälle tai arvomaailmalle. Työtä voidaan tehdä vain palkan ansaitsemiseksi, toisille työn tulee olla ehkä henkisesti palkitsevaa. Joka tapauksessa työ vie merkittävän osan ihmisen ajasta. Sosiaalinen media ja julkinen keskustelu osoittavat, että hyvinvointi puhuttaa ja ihmiset ovat tietoisia työn vaikutuksesta hyvinvointiin, ehkä jopa enemmän kuin koskaan aiemmin. Hyvinvoinnin kokemukset ovat yksilöllisiä ja siksi joustavampi tai itsenäisempi työnteko vaikuttaa yksilöihin eri tavalla.

Tilastokeskus julkaisi vuonna 2021 raportin suomalaisten työntekijöiden kokemuksista koronakriisin aikaisista työoloista. Verkkokyselyn tuloksia verrattiin osittain vuoden 2018 kyselyn tuloksiin. Tulosten mukaan työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa aikaisempaa enemmän työaikoihin. Joustavuus ei ole kuitenkaan yksi-

puolista, sillä myös työntekijät ovat joutuneet joustamaan työtehtävien tai työnantajan tarpeesta jopa viikoittain. Etätöiden tekeminen on tulosten mukaan lähes kaksinkertaistunut. Puolet palkansaajista oli vastannut tehneensä jossain vaiheessa etätöitä. Miehet työskentelivät jonkin verran naisia useammin etänä. (Sutela & Pärnänen 2021, 101; 40.)

Vuoden 2020 Työolobarometrin mukaan tutkimukseen osallistuvista suomalaisista palkansaajista jopa 70 % vastasi, että työpaikalla on käytössä joustava työaikajärjestelmä. Tulos on kasvanut hieman vuodesta 2017. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 70.) EU:n työvoimatutkimuksen mukaan eniten työaikoihinsa on vaikutusmahdollisuuksia johtajilla ja erityisasiantuntijoilla. Suomalaiset kokevat työaikansa merkittävästi joustavammaksi kuin muualla EU:ssa. Lähelle Suomen tulosta pääsi muista EU-maista Ruotsi ja Luxemburg. Syyn Suomen erottumiseen muista EU-maista työajan joustavuudessa on katsottu johtuvan suomalaisen työelämän kulttuurista. Myös työaikaa koskevat sopimukset edistävät työaikojen joustavuutta. Suomalaiset palkansaajat kokevat työnsä joustavaksi esimerkiksi siinä, että lyhyt vapaa onnistuu lyhyessäkin aikataulussa. Suomalaiset palkansaajat kokevat myös itse joustavansa, jos työ niin vaatii. (Taskinen 2020.)

Ainoastaan tulokseen ja tuottavuuteen keskittyvä johtamistapa ei sitouta työntekijöitä pitkälle aikavälille, jos työntekijän hyvinvoinnista ei huolehdita riittävästi. Hyvinvoinnin huomioimatta jättäminen voi uuvuttaa tunnollisenkin tekijän, vaikka työntekijä itse näkisi oman työnsä merkityksellisenä ja olisi siihen vahvasti sitoutunut. Laaja joustavuus työajoissa ja käytännöissä sekä itsensä johtamisen liiallinen korostuminen voisi näyttäytyä myös riittämättömänä esimiestyönä, jos työntekijä kokee jäävänsä täysin yksin. Kuten Tilastokeskuksen julkaisemassa raportissakin sanotaan, esimerkiksi hallinnan tunteen menetys voi vaikuttaa kielteisesti työntekijän asenteiden lisäksi myös työhyvinvointiin (Sutela & Pärnänen 2021, 105).

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo myös se, että Suomi tavoittelee maailman parasta työhyvinvointia vuoteen 2030 mennessä. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma (TYÖ2030) pyrkii vaikuttamaan työhyvinvoinnin lisäksi myös työllisyyteen, työurien jatkumiseen ja talouteen sekä luomaan työelämäinnovaatioita.

Kun työtä ja johtamista kehitetään, myös työhyvinvointi ja tuottavuus paranevat. Yritysten kilpailukyky ja julkisten organisaatioiden vaikuttavuuden uskotaan myös paranevan. Avainasemassa tavoitteeseen pääsemisessä ovat toimintatapojen uudistaminen ja entistä tehokkaampi teknologian hyödyntäminen. Ohjelmassa hyödynnetään esimerkiksi verkoston kokemuksia hyvästä johtamisesta ja yhteistyöstä työntekijöiden kanssa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022b.)

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja työn rajaukset

Joustava työskentely on lisääntymässä. Joustavuutta voi olla esimerkiksi työajoissa tai työskentelypaikassa. Tavoitteena on selvittää, millä tavalla hyvinvointia tukevat asiat, kuten joustavat työskentelymahdollisuudet näkyvät työpaikkailmoituksissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys voidaan esittää seuraavasti: Miten joustavilla työskentelymahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen?

Alakysymyksellä pyritään saamaan selville, miten työn joustavat työskentelymahdollisuudet näkyvät työpaikkailmoituksissa?

Tutkimuksen lähtöoletus on, että joustavat työskentelymahdollisuudet kiinnostavat työnhakijoita. Tieto joustavista työskentelymahdollisuuksista voitaisiin katsoa kuuluvan työstä kerrottaviin perustietoihin työpaikkailmoituksessa. Se ei niinkään kertoisi enää yrityksen tarjoamasta erityisestä tai harvinaisesta mahdollisuudesta, kuten joskus aiemmin on saattanut olla. Joustava työ voi saada työnantajan erottumaan positiivisesti muista työn tarjoajista työmarkkinoilla, jos joustavuudella on hakijalle merkitystä. Toisaalta joustamattomana työnantajana näyttäytyvä yritys ei ehkä houkuttele työntekijöitä.

Opinnäytetyö tuo erityisesti johtamis- tai esimiestehtävissä toimivalle ajankohdasta tietoa joustavista työskentelymuodoista ja hyvinvoinnista. Se kuvaa hyötyjen lisäksi asiaan liittyviä riskejä ja mahdollisia ehkäisemis- ja varautumiskeinoja.

Opinnäytetyö tuo esille myös joitain hyvinvoinnin ja työn joustavuuden yhteiskunnallisia vaikutuksia sekä kansainvälisiä näkökulmia.

Opinnäytetyö ei käsittele syvällisesti eri ammattien tai toimialojen eroja, vaan painopiste on sellaisessa työssä, joka jo itsessään mahdollistaa joustavan työskentelyn, esimerkiksi etätöiden muodossa. Opinnäytetyö ei myöskään käsittele työaikojen laskennan perusteita.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien näkökulmasta tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös pehmeäksi ja ymmärtäväksi ihmistutkimukseksi. Laadullisen tutkimuksen teoria on tutkimuksen viitekehys eli sen teoreettinen osuus. Teoria ja viitekehys muodostuvat tutkimuksessa sen käsitteistä ja niiden merkityssuhteista. Teoria muodostaa tutkimusta ohjaavan metodologian ja kertoo, mitä tutkittavasta asiasta tiedetään jo. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133; 24; 20–21.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen ja toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä aineiston tulkinta. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa on välttämätöntä tarkastella vaiheita ja tutkimuksen tuloksia kriittisesti, mahdollisten virheiden ja vääristymien havaitsemiseksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun parantamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 138.) Tässä opinnäytetyössä työn joustavuutta, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta tutkitaan dokumenttianalyysin menetelmin.

Dokumenttianalyysissä tutkitaan kommunikatiivista, verbaalista tai symbolista aineistoa järjestelmällisesti. Analyysin vahvuutena on tutkimuksen kohteen tai ilmiön luonnollinen ympäristö, joka lisää herkkyyttä asiayhteydelle. Analysointi voidaan tehdä valmiiseen aineistoon sisällön analyysillä, jossa tutkimusaineistosta yritetään etsiä ja tunnistaa merkityksiä, dokumenttien sisältöjen kuvaamiseksi sanallisesti. Sisällön erittelyssä analysoidaan dokumentin tietoja määrällisessä muodossa kuvattavaksi. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, sanayhdis-



telmä tai lause. Vaiheistettuna analysoitava aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Analysointitapoja voidaan myös yhdistellä. Analyysin tuotoksena ovat kirjalliseen muotoon kirjoitetut päätelmät. Tehty selkeä sanallinen, tiivistetty kuvaus mahdollistaa näin selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekemisen. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa on tarkasteltu erityisesti sen tarkoituksenmukaisuutta ja kerätyn dokumenttiaineiston olennaisuutta ja informaation sisältöä. (Anttila 2014). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää dokumenttianalyysin menetelmin, miten työnantajan suhtautuminen työn joustavuuteen ja työntekijän hyvinvointiin ilmenee työpaikkailmoituksissa. Tutkimuksen verbaalinen aineisto on työpaikkailmoitukset ja valitut yksiköt aineistossa joustavaan työskentelyyn ja hyvinvointiin liittyvät sanat ja lauseet.

Tutkimuksen analysointitavat ovat sekä sisällön analysointia että määrällistä erittelyä. Analyysissä tutkitaan sekä yksittäisten ilmoitusten sisältöä että kokonaisuutena. Työpaikkailmoituksista etsitään hyvinvointia ja joustavuutta korostavia yksityiskohtia ja toisaalta ilmoituksia, joissa näitä ei ole ollenkaan mainittu. Aineistosta pyritään tunnistamaan työnantajia, jotka erityisesti korostavat työpaikkailmoituksessa joustavuuden ja hyvinvoinnin tärkeyttä työpaikassa. Analyysissä etsitään aineistossa ilmeneviä yhtäläisyyksiä ja toistuvuutta. Tutkimuksen lopputuloksena dokumentista tehdyt havainnot, päätelmät kuvataan sanallisesti.

## 2 Työn joustavuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta

### 2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon sisältyvät työ, työn turvallisuus ja mielekkyys, terveys sekä hyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a.)

Työturvallisuuslain tarkoitus on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä työstä johtuvia fyysisiä tai henkisiä terveyshaittoja. Sama velvoite ulottuu myös etätyöhön. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1 ja 5 §.) Laki velvoittaa työnantajaa selvittämään työstä johtuvia vaaroja järjestelmällisesti. Se velvoittaa tunnistamaan esimerkiksi työhön, työaikoihin tai olosuhteisiin liittyviä haitta- ja vaaratekijöitä, myös siltä osin mikä liittyy henkilön yksilöllisiin edellytyksiin. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 10 §.)

Työkykyä on kuvattu esimerkiksi työkykytalolla, joka perusta rakentuu työntekijän omaan toimintakykyyn sekä terveyteen. Toimintakykyyn kuuluvat sen kaikki osa-alueet, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kyky toimia. Työntekijän muita työkyvyn voimavaroja ovat osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Työntekijä itse vastaa näistä omista henkilökohtaisista voimavaroistaan. Työnantaja voi vaikuttaa kaikkiin työkyvyn voimavaroihin olevalla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Työnantajan päävastuu työkyvyn ylläpidossa on itse työn sisällössä ja työskentelyolosuhteissa, joihin vaikutetaan johtamisella, työoloilla ja työyhteisöllä. Vasta kun kaikki eri työkyvyn osa-alueet ovat kunnossa, työntekijä voi pysyä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja edistää organisaation tuloksellisuutta. (Alahautala & Huhta 2018, 19–21.)

Henkilöstön työhyvinvointi voidaan nähdä myös yrityksen strategisena menestystekijänä. Sitä tulisi johtaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, kuten muitakin yri-

tyksen osa-alueita, myös avainlukuja hyödyntämällä. Käsite työhyvinvointipääoma yhdistää inhimillisen pääoman osatekijät eli tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja työuran. Yksilön työkyky ja terveys liittyvät olennaisesti inhimilliseen pääomaan. Terveys lisää mahdollisuutta ja kykyä menestyä työelämässä. (Manka & Manka 2016, 75; 53.) Yrityksen arvojen tulee näkyä toiminnassa (Manka & Manka 2016, 81). Sen, miten tärkeänä yritys pitää työhyvinvoinnin edistämistä tulisi siis myös näkyä konkreettisesti sen toimintatavoissa ja käytännössä, myös päivittäisjohtamisessa.

Työhyvinvointi liittyy työterveyteen, työkykyyn ja työn sujuvuuteen arjessa. Työyhteisössä työhyvinvoinnin perusta muodostuu organisaation kulttuurissa ja toimintatavoissa. Työhyvinvointi rakentuu myös työn sisällöstä ja siitä, mitä vaikutusmahdollisuuksia yksilöllä on työn tavoitteisiin ja eri pelisääntöihin. Työyhteisön ilmapiiri, johtamisen laatu ja työntekijä itse vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Hyvinvoivassa organisaatiossa rakenteet ovat joustavia ja toiminta tavoitteellista. Organisaatio on myös jatkuvasti kehittyvä. (Manka & Manka 2016, 75–76; 80.)

Työnantajalla ja esimiehellä on merkittävä vastuu ja rooli työpaikan ilmapiirin parantamisessa ja keskinäisten suhteiden rakentamisessa. Työnantaja voi mahdollistaa erilaisin tavoin yhteisen keskustelun ja toiminnan työssä sekä vapaa-ajalla. Pelkästään jo palaverikäytännöt organisaatiossa voivat tukea hyvän ilmapiirin rakentamista. (Alahautala & Huhta 2018, 44; 118.)

Organisaatio voi vaikuttaa hyvinvointiin työpaikalla toimenpiteillä ja menettelytavoilla, jotka vaikuttavat myönteisesti esimerkiksi työntekijöiden kykyyn työskennellä. Terveellistä työn tekemistä lisäävät asiat ja esimerkiksi ergonomian parantaminen tai työpaikan turvallisuuden parantaminen edistävät myös hyvinvointia. Kaikki keinot, joilla voidaan lisätä työntekijöiden motivoituneisuutta työhön ovat tärkeitä toimenpiteitä organisaation työhyvinvoinnin rakentamiseksi. (Manka & Manka 2016, 54.)

Kokemus hyvinvoinnista on yksilöllinen. Organisaatio ei voi täysin vaikuttaa kokemukseen työpaikan hyvinvoinnista, koska jokainen työntekijä tarkastelee asiaa omasta näkökulmastaan ja omien asenteidensa pohjalta. Jokainen itse johtaa ja

kantaa myös vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Työntekijä voi vaikuttaa siihen, yhteensovittaako hän työn, vapaan ja omat elämäntavat hyvinvointia rakentavalla tavalla. Esimerkiksi itsensä jatkuva kehittäminen ja osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen tukevat hyvinvointia. Työnantaja voi tarjota mahdollisuuksia ja aikaa tavoitteisiin pääsemiseksi, mutta osaamisen ylläpitäminen vaatii työntekijältä itseltään oikeanlaista asennetta ja tekoja. Myönteinen asenne ja hyvät työyhteisötaidot sekä kyky sopeutua muutoksiin vaikuttavat myös hyvinvointiin. Henkilö itse vaikuttaa lisäksi siihen, onko hänellä itsellään halua työskennellä työpaikassaan ja antaa oman osaamisensa ja taitonsa työnantajan käyttöön tai innostuuko hän työstään. (Manka & Manka 2016, 77; 55–56.) Toisaalta taas esimerkiksi osaamisvaje voi aiheuttaa työntekijälle työpaineita ja stressiä. Se voi heikentää terveyttä ja alentaa työkykyä. (Alahautala & Huhta 2018, 19.)

### **Työperäinen uupumus**

Liiallinen työmäärä ja työn jatkuva tehostaminen ja kiire voivat heikentää hyvinvointia. Tunnollisuus työssä voi johtaa arvostiriitaan, jossa tahdotaan tehdä laadukasta työtä, mutta työhön annettu aika on siihen riittämätön. Työn tuomat vastuut, työssä tai yksityiselämässä tapahtuvat muutokset ja yksilön omat ajatukset voivat aiheuttaa niin ikään kuormittumista. Esimiehen ja alaisen tavoite on kuitenkin yhteinen, työkyvyn säilyttäminen ja työn sujuminen (Nurmi 2016, 24–25; 72–73).

Oikea työmäärä on aina riippuvainen työntekijän yksilöllisistä edellytyksistä ja voimavaroista. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että työ kuormita työntekijää terveyttä haittaavalla tavalla. Kuormittuminen voi olla seurausta myös liian vähäisestä perehdyttämisestä tai siitä, että työntekijöitä on liian vähän. Toisinaan työssä voi olla myös turhia tehtäviä tai vaiheita, joiden karsiminen voi tuoda helpotusta työhön. (Alahautala & Huhta 2018, 63–64.) Esimerkiksi erään Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan jopa 80 % haastatelluista koki, että psyykkisten syiden sairauspoissaolot olisivat olleet jopa estettävissä, jos työmäärän vähentämiseen tai työilmapiiriin kohentamiseen liittyviä toimenpiteitä olisi tehty työpaikalla (Alahautala & Huhta 2018, 196).

Työuupumus vaikuttaa työturvallisuuteen ja työstä suoriutumiseen. Työuupumus voi heikentää työntekijän terveyttä ja huonontaa myös elämän laatua. (Työterveyslaitos 2022a.) Työuupumus on määritelty työstressin seurauksena tulevaksi häiriötilaksi. Sen ilmenemismuotoja ovat kokonaisvaltainen henkinen väsymys, kyynistynyt asenne työhön. Uupunut henkilö ei koe työtä enää mielekkääksi ja merkitykselliseksi eikä saa iloa aikaansaamisesta. Jos normaalitilanteessa ihminen hallitsee suuriakin työmääriä ja vaatimuksia, uupuneella ihmisellä ei ole voimavaroja hallita kuormitusta eikä stressiä. Uupunut henkilö ei löydä itse keinoja tilanteesta selviämiseen ja hänen ammatillinen itsetuntonsa on heikentynyt. (Nurmi 2016, 17–18.)

Esimerkiksi työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työn kehittävyys ja oppimismahdollisuudet suojaavat osaltaan työuupumukselta. Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi vähentävät riskiä uupua työssä. (Työterveyslaitos 2022a.) Uupumus on harvoin pelkästään työkii-reistä, laatu- ja tehokkuusvaatimuksista johtuvaa, vaan siihen liittyy myös yksilön omia taustatekijöitä tai esimerkiksi tapa toimia ja ajatella. Lisäksi mahdolliset sosiaaliset haasteet työpaikan ihmissuhteissa voivat kuormittaa työntekijöitä. Jokainen voi myös kohdata elämässään muutoksia ja menetyksiä, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Nurmi 2016, 24–25.)

Liiallinen omistautuminen työlle voi saada työntekijän unohtamaan omasta hyvinvoinnista huolehtimisen. (Nurmi 2016, 35). Erityisesti henkilö, jolla ei ole riittävää osaamista tai kykyä huolehtia omasta jaksamisestaan tarvitsee enemmän tukea esimieheltä tai työterveydestä. Syynä voi olla esimerkiksi nuori ikä, työntekijän luonne tai tapa toimia vahingollisesti omaa jaksamistaan ajatellen. Esimiehen on siis hyvä tiedostaa, että henkilön liiallinen ylitunnollisuus voi ajaa työuupumukseen, vaikka tunnollisuus sinänsä onkin hyvä ominaisuus työntekijässä.

## 2.2 Tuottavuus

Työnantajan yleiseen velvollisuuteen kuuluu työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Huolehtimisvelvollisuus edellyttää suunnittelevaa johtamista ja seurantaa eri toimenpiteiden vaikutuksesta työn terveellisuuteen. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §.) Työnantaja on velvoitettu huolehtimaan lakisääteisen vähimmäisvaatimukset täyttävän työterveyshuollon järjestämisestä, mutta tämän lisäksi, työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin lisäpanostamisella voidaan myös kasvattaa yrityksen tuottavuutta ja saada kustannussäästöjä. Aito työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen vaikuttavuus tuloksellisuuteen on seurausta vasta suunnitelmallisesta, tavoitteellisesta ja ennakoivasta terveyden johtamisesta. (Alahautala & Huhta 2018, 12; 25; 118.) Työnantajan velvollisuus on myös edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Tämä pitää sisällään työolojen ja toimintatapojen kehittämisen yhdenvertaisuuden toteutumiseksi ja edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 2 luku 7 §.)

Työnantajalle henkilöstön työkyvyn säilyminen on olennaista henkilöstön tuottavuuden näkökulmasta. Työhyvinvointiin panostamisella on organisaatiolle tutkimusten mukaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia. Kustannusvaikutukset näkyvät esimerkiksi sairaspöissaolo- ja työtapaturmakustannuksissa sekä enenaikaisesta eläköitymisestä johtuvissa kustannuksissa. Työhyvinvointiin investoiminen on kannattava sijoitus myös kansantalouden näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 53; 56–57.) On jopa sanottu, että työ itsessään voi tervehdyttää, ellei työ ole syy terveyden huononemiselle. Hyvä työilmapiiri ja esimieheltä saatu tuki voivat kannustaa jatkamaan työn tekemistä terveysongelmista huolimatta. (Alahautala & Huhta 2018, 138.)

Työhyvinvointiin panostaminen on tutkimusten mukaan kannattavaa, koska se tukee organisaation suorituskykyä työurien jatkumisella. Se lisää tuloksellisuutta ja taloudellisuutta esimerkiksi parantamalla työntekijöiden suoriutumista, työn laatua, innovatiivisuutta ja muutoksenkyvykkyyttä. Se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja työyhteisön käyttäytymiseen, työkykyyn sekä terveyteen. Yhteiskunnallisina vaikutuksina nähdään syrjäytymisen vähentyminen. (Manka & Manka 2016, 56.)

Tuloksellisuuteen vaikuttavat myös hyvät työyhteisötaidot ja työntekijöiden sitoutuneisuus työhönsä, jotka ilmenevät kehittyneen työhyvinvointipääoman tuloksina. Kun työhyvinvointipääoma on organisaatiossa edistyksellistä, sen henkilöstö on muutos- ja uudistuskyykkäämpi kilpailukykyä tukevalla tavalla. Tätä tukevia tekijöitä ovat myös henkilöstön kokemukset työn merkityksellisyydestä. (Manka & Manka 2016, 54.)

Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Hyvinvointia edistävä ja laadukas johtaminen tehdään työntekijöitä motivoivalla tavalla. Työyhteisössä, jossa panostetaan hyvään ilmapiiriin, työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen, vahvistetaan samalla myös hyvinvointia työpaikalla. Työntekijät ovat sitoutuneempia ja poissaolot sairastelun vuoksi vähenevät. Kun työhyvinvointi saa työntekijät jaksamaan paremmin työssään, työn tuottavuus kasvaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a.)

Jokapäiväinen esimiestyö on olennainen osa myös työkyvyn johtamista. Esimiehen tulisi tuntea työntekijänsä, esimerkiksi sen, mikä on kunkin työntekijän osaaminen, hänen kokemuksensa työn kuormittavuudesta ja toisaalta mikä häntä motivoi. Vain näin esimies tunnistaa merkkejä esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnissa, jotka vaatisivat puuttumista ja ennakoivia toimenpiteitä. Ilman aitoa vuorovaikutusta ja kuuntelemista tähän tavoitteeseen ei voi päästä. (Alahautala & Huhta 2018, 137; 139.) Maissa, joissa on lyhimmat työajat, on katsottu olevan myös paras työn tuottavuus, jos tuottavuutta tarkastellaan bruttokansantuotteen näkökulmasta. Asiantuntijatyössä motivaatiolla ja työn imulla on katsottu kuitenkin olevan tätä suurempi vaikutus työn tuottavuuteen. (Sandell 2021.)

Eräässä tanskalaiskunnassa kokeillaan 292 vapaaehtoisella 37 viikkotunnin tekemistä neljässä päivässä paremman työhyvinvoinnin ja tuottavuuden aikaansaamiseksi sekä uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi. Kaksi tuntia työajasta sai käyttää vapaasti itsensä kehittämiseen työpaikan ulkopuolella. Kokeilun uskottiin tuovan helpotusta etenkin niille, joilla on pitkä työmatka. Kokeilussa mukana oleva kertoo ylimääräisen vapaan helpottaneen perheen ja työn yhteen sovittamista ja antaneet hänelle. Toisille työajan tekeminen on tuottanut ajoittain

haastetta, mutta on kokenut sen kuitenkin joustavampana työmuotona. Ylimääräinen vapaa on mahdollistanut harrastamista tai omien asioiden hoitamista koska oma aika on lisääntynyt. Pidempi viikonloppu on koettu palautumista lisäävänä tekijänä. (Heikel 2020.)

Työolojen laadun mittaamiseen laajentaminen voisi vaikuttaa merkittävästi myös henkilöstön työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2016, 57.) Henkilöstön työhyvinvointi ei saa usein riittävän hyvää painoarvoa tuotannontekijänä. QWL (Quality of working life) on suomalaislähtöinen ja kansainvälistäkin hyväksyntää saanut työelämän laadun tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan mitata työhyvinvoinnin vaikutusta suoraan yrityksen tulokseen. Mittausmenetelmä antaa luotettavan tiedon henkilöstön suorituskyvystä ja sen avulla voidaan vaikuttaa tehokkaammin henkilöstön kehittämiseen. Menetelmä kertoo yrityksen johdolle lukumääräistä tietoa työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuotto-odotuksiin. Näin voidaan myös todeta se, milloin työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin ja vaikuttaa konkreettisesti yrityksen tulokseen. (Kesti 2019.)

Hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen omalla vastuulla, mutta työpaikan rakenteet ja käytännöt voivat toimia merkittävänä kannustimena yksilölle omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa. Yrityksen hyvä henkilöstöpolitiikka voi tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi liikunta- ja harrastusmahdollisuuksiin tai ateriaedun käyttöön sekä työterveyshenkilön ohjaus ergonomiaan tai terveyteen liittyen. (Hyppänen 2010, 302–303.)

### 2.3 Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Hyvinvointia tukeva hyvä johtaminen on henkilöstöä osallistavaa, myös tunteita huomioivaa. Se tukee yksilöllisiä voimavaroja ja mahdollistaa erilaisia työelämän joustoja. Hyvinvointia kartuttaa myös urasuunnittelun ja kyvykkyyden huomioiminen, osaamisen kehittäminen ja eri elämänvaiheisiin tai ikään liittyvien tekijöiden huomioiminen. (Manka & Manka 2016, 55.)

Vuoden 2020 Työolobarometrin tulokset viittaavat siihen, että esimiehet suhtautuvat aiempaa myönteisemmin työntekijöiden muutosehdotuksiin. Merkittävä osa



kyselyyn vastanneista työntekijöistä myös kokee omat kehittämismahdollisuutensa hyviksi omalla työpaikallaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 169; 37).

Erityisesti joustavat työprosessit ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä oikeanlainen johtaminen rakentavat pohjaa kestäväälle työhyvinvoinnille. Organisaation toimintakulttuuri, joka perustuu joustavuuden lisäksi myös luottamukseen ja työntekijöiden osallistamiseen, vastaa tehokkaammin myös nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin. Työntekijöiden ja tiimien osallistaminen ja päätöksien tekeminen omalla alueella tai omaa työtä koskien, lisää työn mielekkyyttä. Yritys voi saada näin paremmin hyödynnettyä työntekijöiden erilaista osaamista. (Manka & Manka 2016, 54; 87.)

Kokemukset työtehtävien monipuolisuudesta ja vaihtelevuudesta auttaa säilyttämään innon omiin työtehtäviin. Koska työntekijä itse on oman työnsä asiantuntija, hänen tulisi osallistua oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen. Osallistamisella tarkoitetaan sekä suunnittelussa että päätöksissä mukana olemista ja aitoa vuorovaikutusta. Koska työn kuormittavuuden ja stressin kokemukset ovat yksilöllisiä ja työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä, erityisesti omin työtehtävien hoitamiseen liittyvä vaikuttaminen vähentää työn kuormittavuutta ja parantaa hyvinvointia. (Puttonen ym. 2016, 15; 28.)

Kuten vuoden 2020 Työolobarometrissäkin todetaan, osaamisen kehittäminen ei ole enää vain tutkinnon suorittamista vaan koko työuran jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Vaikka osaamisen hankkiminen on yksilön vastuulla, myös työnantaja toimii osaamisen kehittäjän roolissa ja tarjoaa siihen työntekijöilleen mahdollisuuksia. Työnantajan näkökulmasta työntekijän osaamisen ajantasaisuudessa tarpeiden ennakoinnissa on kyse toiminnan kilpailukyvystä. Kyselyyn vastanneista, jopa 85 % vastanneista koki oman työpaikkansa sellaiseksi, jossa mahdollistaa uuden oppimisen. Valtaosa myös koki työnantajan toimivan aktiivisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 52–53.) On selvää, että heikko hyvinvoinnin taso ja työperäinen uupumus eivät tue osaamisen syventämistä ja laajentamista. Kynnistynyt työntekijä ei ole myöskään motivoitunut vaikuttamaan aktiivisesti työn kehittämiseen.

Työn mukauttaminen yksilön tarpeisiin vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työn joustavuus voi näyttäytyä työntekijöiden tehtävien keventämisenä sellaiseksi, joka vastaa paremmin työntekijän työkykyä. Toisinaan voi olla tarpeen suunnitella myös koko tiimin töitä uudelleen. (Manka & Manka 2016, 55; 58.)

Työyhteisön työterveysyhteistyö, varhaisen tuen mallit ja myös käytännöt töihin palaamisen tukemisessa ovat myös olennaisia asioita työhyvinvoinnin edistämisessä. Työantaja voi kartuttaa työhyvinvointipääomaa esimerkiksi huomioimalla ikään ja eri elämän tilanteisiin liittyviä tekijöitä johtamisessa, sekä muilla työelämän joustoilla. Esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden ikäjohtamisen keinoina voidaan käyttää työtehtävien muokkaamista, työaikajoustoja ja mahdollistamalla osa-aikatyön tai osa-aikaeläkkeen aloittamisen. (Manka & Manka 2016, 55; 85.)

Eläköitymisen syyt voivat vaikuttaa siihen, mitä toimenpiteitä tarvittaisiin työurien pidentämiseksi. Terveiden ja työkyvyn edistämisen lisäksi työtä tai sen sisältöä voidaan muuttaa tai muuten olosuhteita töissä paremmiksi. Työuran pidentämistä tukee se, että kokee työn mielekkääksi, merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Tuki ja kannustava johtaminen auttavat jaksamaan ja saattaa jopa kannustaa työntekijää jatkamaan työelämässä pidempään. (Hyppänen 2010, 296; 298–299.)

#### 2.4 Lepo, palautuminen ja turvallisuus työssä

Lepo ja onnistunut palautuminen ovat hyvinvoinnin näkökulmasta välttämättömiä, koska ne ovat ihmisen fysiologisia perustarpeita. Kun töistä irrottautuu levon lisäksi ajatustasolla, työntekijän henkinen toimintakyky ja fyysinen jaksaminen palavat takaisin oikealle tasolle, joka mahdollistaa myös parhaan mahdollisen suorituksen työssä. (Nurmi 2016, 250–251.)

Tutkimuksen mukaan vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen ja rentoutumisen lisäksi, myös tauoilla on iso merkitys työntekijöiden jaksamiselle. Jos tauoilla ei ole mahdollista irrottautua aidosti työtehtävistä, on tärkeää, että tällöin edistää erilaisin keinoin ja aktiivisesti rentoutumista ja palautumista vapaa-ajalla. Ylemmässä ammattiasemassa olevat, esimiehet ja pitkää työviikkoa tekevät voivat irrottautua

töistä riittämättömästi ja ovat näin vaarassa myös palautua muita heikommin. Eri-tyisesti aikapaine työssä voi heikentää palautuvuutta. (Sianoja ym. 2020.)

Esimiesten ja työpaikan johdon tulee kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijöiden ajalliset paineet tai liiallinen työaika haittaa työntekijöiden palautumista. Taukojen pitämiseen tulisi olla kaikilla tasapuolinen oikeus. Työpuheluihin tai sähköposteihin vastaamista tulisi lisäksi välttää työajan ulkopuolella – tämä riski tunnustetaan erityisesti esimies tai ylemmissä ammattiasemissa olevissa. Työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa palautumisen edistämiseen siinä, etteivät esimerkiksi keskustele tauoilla työasioista. (Sianoja ym. 2020.) Joustava työ ei saisi näyttäytyä työntekijöiden liiallisena joustavuutena kuten esimerkiksi vapaaajalla työn tekemisenä palautumisen kustannuksella.

Työelämän laadussa puhutaan fyysisestä ja emotionaalisesta turvallisuudesta, yhteenkuuluvuus-, identiteetti- ja itsearvostustekijöistä. Turvallisuuden kokemuksen puuttuminen työsuhteessa voi esimerkiksi aiheuttaa negatiivisia asioita, joiden varjoon itse työntekijän suoritus tuloksellisuuden näkökulmasta. Työ, jossa on toimivat prosessit, hyvä yhteistyökyky ja työntekijöillä osaamista sujuvaan työntekoon, vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat myös työntekijän mahdollisuuden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Työn ilo ja motivaatio vaikuttavat henkilön suorituskykyyn. (Kesti 2019.) Esimerkiksi työaika vaikuttaa työn turvallisuuteen. Pitkään jatkuva kiire ja stressi vaikuttaa heikentävästi työntekijän hyvinvointiin ja työn turvallisuuteen. Lisäksi työn tuottoisuus kärsii. (Puttonen ym. 2016, 11; 25.)

Jopa yli puolet vuoden 2020 Työolobarometriin vastanneista oli havainnut työpaikallaan kiusaamista vähintään joskus. Merkittävää on se, että yli 20 % vastanneiden havainnoista liittyi esimiehen taholta tapahtuvaan kiusaamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 93–94.) Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa varmasti erityisen heikentävällä tavalla työntekijän turvallisuuden kokemukseen ja hyvinvointiin. Sillä on myös koko työyhteisöön negatiivinen vaikutus, ei vain kiusattuun henkilöön.

## 2.5 Joustava työaika ja työskentelypaikka

Työaikalain mukaan työajaksi luetaan se aika, jonka työntekijä on käyttänyt työhön ja aika, jonka työntekijä on ollut velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä työntekopaikalla (Työaikalaki 2019, 2 luku 3 §). Säännöllinen vuorokautinen yleistyöaika on työaikalain mukaan 8 tuntia ja viikossa 40 tuntia (Työaikalaki 2019, 3 luku 5 §).

Työajat eivät pysy muuttumattomina, vaan ne mukautuvat ympäristön tarpeisiin. Siihen vaikuttavat esimerkiksi kansainväliset tekijät, työn sisältö, kysynnän vaihtelut ja asiakkaiden tarpeet. Tämän lisäksi työntekijän omassa elämässä tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. (Puttonen ym. 2016, 25.) Joustava työ voidaan nähdä esimerkiksi työpäivän erilaisena rytmittämisenä, lyhennettynä työaikana, osa-aikatyönä, osa-aikaeläkkeenä tai vuorotteluvapaan käyttämisenä. Tuottavuuteen ja työhyvinvointiin voidaan saada positiivisia vaikutuksia, kun sekä työntekijä että työnantaja joustavat ja he sopivat yhdessä asioista. Tällöin ratkaisuihin vaikuttavat työntekijän yksilöllisten tarpeiden lisäksi työn tuotannolliset tarpeet. Tutkimusten mukaan vaikutusmahdollisuudet työaikoihin vähentävät esimerkiksi sairauspoissaoloja ja parantavat työn laatua. (Hyppönen 2010, 293–294.)

Perinteisesti työajan lyhentäminen mielletään hyvinvointia lisäävänä tekijänä, yksilön työn ja vapaa-ajan yhdistämistä helpottavana tekijänä. Työntekijät voivat tarvita joustoja esimerkiksi opiskelua tai perheestä ja sukulaisista huolehtimista varten. Ikääntyvällä työntekijällä taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa työn määrään tarpeeseen tai jaksaminen ei ehkä riitä täysmääräiseen työhön. Lyhennetty työaika voi myös mahdollistaa työntekijälle itsensä kehittämisen luovalla tavalla.

Lakisääteinen osittaisen hoitovapaan lisäksi työntekijä voi myös muista syistä tarvita lyhyempää työaika. Työntekijän tarve lyhyemmälle työajalle voi johtua sosiaalisista syistä tai työntekijän terveydellisestä tilanteesta. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia säännöllistä työaika lyhyemmästä työajasta. Työnantajan on pyrittävä tekemään järjestelyjä työhön lyhennetyn työajan mahdollistamiseksi. Jos työajan lyhentäminen ei ole työnantajan näkökulmasta mahdollista, tulee syyn

olla perusteltu. Lyhennetystä työajasta sopiminen tulee tehdä kirjallisesti. Määräaikainen sopimus lyhennetystä työajasta sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdään enintään 26 viikolle. Sopimuksessa tulee sopia mikä on lyhennetyt työajan vuorokautinen ja viikoittainen työaika. (Työaikalaki 2019, 4 luku 15 §.)

Tilanteessa, jossa henkilö on siirtymässä osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläke, tulee työnantajan ensisijaisesti järjestää työt niin, että osa-aikatyön tekeminen on työntekijälle mahdollista. Lyhyemmästä työajasta sopiessa tulee huomioida työntekijän tarpeiden lisäksi työnantajan tilanne palvelun ja tuotannon näkökulmasta. (Työaikalaki 2019, 4 luku 15 §.)

Hyvinvoinnin näkökulmasta muun muassa työviikon pituudella ja työaikojen tietämisellä riittävän ajoissa on merkitystä. Työnantajakin hyötyy enemmän työntekijästä, joka on virkeä ja kykenevä tuottoisaan ja innovatiiviseen työhön. Joustaminen on parhaimmillaan, kun se tuo sekä työnantajalle että työntekijälle hyötyä. Vaikka työtä olisi paljon, työntekijän tarpeiden huomioimatta jättäminen ei kauaskantoisesti tarkastellen hyödytä työnantajaa. Vaikutusmahdollisuudet ja joustavat käytännöt taas voivat sitouttaa työntekijöitä, vähentää poissaoloja ja pidentää työuria. (Puttonen ym. 2016, 25.)

Uusi työaikalaki tuli voimaan 1.1.2020 (Työaikalaki 2019, 10 luku § 48). Lakimuutoksen tarkoituksena oli luoda edellytyksiä työaikajoustoille, jotka vastaavat paremmin tämän päivän työelämän sekä erilaisten yritysten ja yhteisöjen tarpeisiin. (Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 1996, 3. luku.) Lakimuutoksen tarkoituksena oli huomioida työaikajärjestelyjen merkittävä rooli yritysten tuottavuuskehitykselle, kilpailukyvyille ja suorituskyvyille (Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 1996, 4. luku.)

Työntekijälle uusi laki mahdollistaa suurempaa vaikutusmahdollisuutta työaikoihin esimerkiksi joustotyöajalla, jossa työntekijä voi itse päättää mihin aikaan ja missä hän työskentelee jopa puolet kokonaistyöajastaan. (Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 1996, 3. luku.) Työai-

kalain muutos on merkittävä, koska sillä on vaikutusta työtä tekevän jokapäiväiseen elämään. Työajan sijoittelulla, pituudella, tauoilla ja pidemmällä lepoajoilla on hyvinvoinnin lisäksi tutkitusti myös terveysvaikutuksia. (Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi 1996, 4. luku.)

## **Joustotyöaika**

Joustotyöajasta säädetään työaikalaissa. Joustotyöaika tarkoittaa työaika, jossa työntekijä voi itsenäisesti päättää työskentelyajankohdan ja paikan vähintään puolet kokonaistyöajastaan. Joustotyöajan käyttämisestä tulee sopia kirjallisesti. Sopimuksessa tulee sopia esimerkiksi ne päivät, joille työaika ja viikkolepo sijoitetaan sekä työntekijän mahdollinen kiinteä työaika, joka tulee sijoittaa päivässä klo 6 - 23 väliselle ajalle. Neljän kuukauden tarkastelujaksolla viikoittainen säännöllinen työaika tulee olla keskimäärin maksimissaan 40 tuntia. Joustotyöajan irtosanomisaika on riippuvainen tasoittumisjaksoista. (Työaikalaki 2019, 4 luku 13 §.)

Uuden työaikalain tarkoituksena oli huomioida aikaisempaa paremmin elinkeinorakenteen muutokset sekä kansallisen ja kansainvälisen toimintarakenteen muutokset. Yksi merkittävä muutos työelämässä on 24/7-yhteiskunta, joka edellyttää työn teettämisen kaikkina vuorokauden aikoina ja viikonpäivinä. Asiantuntijatyön erityispiirteet, kuten työaikojen vaikutukset asiantuntijatyöhön olivat myös lain esivalmisteluihin liittyvän tutkimustyön kohteena. 1996 voimaantulleen työaikalain yhtenä haasteena oli vapaa-ajalla tehtävien asiantuntijatoimien näkymättömiin jäävä työ, kuten esimerkiksi työsähköposteihin vastaaminen. Joustavan työajan tavoitteena oli edistää työntekijän työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. (Riipinen 2019, 11–12; 14.)

Joustotyöllä tarkoitetaan työaika, jossa vähintään puolet työajasta työntekijä voi itse päättää työskentelypaikasta ja työajan sijoittelusta. Kiinteää työaika voi tällöin olla vastaavasti enintään puolet työajasta. Työnantaja määrittelee edelleen työn tavoitteet, aikataulun ja tehtävät, joita työntekijä tekee. Järjestely perustuu luottamukseen ja on ikään kuin kevennettyä työaikalain soveltamista. Keskeisiä

joustotyöajassa ovat niin työmarkkinaosapuolten sopimukset kuin työntekijän ja työnantajan välinen kirjallinen sopimus. (Riipinen 2019, 12–13; 17, 33.)

Joustotyöaika on työntekijälle vapautta lisäävä työskentelymuoto. Tutkimusten mukaan joustotyöaika voi edistää terveyttä sekä parantaa työn ja vapaan yhteensovittamista. Työn tekemisen vapaus ja epäonnistunut joustavuus voi myös johdattaa siihen, että hyvinvointi heikentyy työntekijän menettäessä hallinnan omassa työssään. (Riipinen 2019, 101–102.)

Joustotyö on suurta itsenäisyyttä, mutta ei kuitenkaan täyttä autonomiaa. Jos työntekijä saa kokonaan päättää työajastaan, ilman työnantajan hyväksyntää, ei myöskään työaikalakia sovelleta. Johtoasema itsessään voi tuoda sellaista itsenäisyyttä, joka jättäisi työsuhteen työaikalain soveltamisen ulkopuolelle. Työaikalain soveltaminen on olennainen kysymys työsuhteessa, koska se vaikuttaa esimerkiksi maksettaviin korvauksiin. Työntekijä ei voi tehdä liukuvaa työaikaa ja joustotyöaikaa yhtä aikaa. Työpaikkakohtaisesti on arvioitava, kumpi näistä työaikamuodoista palvelee osapuolia paremmin. (Riipinen 2019, 22–23; 15.)

Joustotyöaika ei poista työnantajan velvollisuutta huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja työsuojelusta. Työntekijällä on edelleen vastuu kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti. (Riipinen 2019, 16–17; 101.) Joustotyökin vaatii rajanvetoa työajan ja lepoajan välille. Myös lyhyet työntöön hetket tulisi huomioida. Ajattelutyöskentely on tärkeä osa asiantuntijatyötä, vaikkei pelkkä työn tuleminen mieleen vapaa-ajalla olekaan automaattisesti työajaksi luettavaa aikaa. (Riipinen 2019, 25; 27.)

Matkustaminen ei ole työaikaa myöskään 2020 voimaan tullessa laissa, vaikkei työntekijä voisi hyödyntää vapaa-aikaa täysimääräisesti esimerkiksi lepoon ja palautumiseen, vaikka matka olisikin tehty työtehtävien hoitamiseksi. (Riipinen 2019, 16; 98.) Joustotyössä matkustamiseen liittyy paljon avoimia kysymyksiä. Tämä saattaa aiheuttaa erimielisyyttä työnantajan ja työntekijän välillä ja siksi näiden yksityiskohtien on hyvä olla sovittuna kirjallisesti. (Riipinen 2019, 100.)

Lepoaikojen sääntelyn tavoitteena on huolehtia etenkin työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Riittävän levon turvaaminen on erityisen tärkeää silloin kun

työntekijällä on enemmän itsenäistä päätösvaltaa omista työajoistaan. Riittävä lepo tulee vain, jos työn tekemisestä pitää taukoja, jotka ovat säännöllistä, yhtäjaksoista ja myös ajallisesti riittävän pitkiä. Väsynyt työntekijä voi olla vaaraksi itselleen tai toisille. Epäsäännöllinen töiden jaksotus voi vaarantaa terveyttä. (Riipinen 2019, 69.)

Joustotyöajassa noudatetaan neljän kuukauden tasoittumisjakso-mallia, josta on kyettävä laskemaan kokonaistuntimäärä (Riipinen 2019, 28). Päivittäisen työn tauottaminen vaikuttaa olennaisesti jaksamiseen. Erityisesti liian lyhyet lepoajat ja kohtuuttoman pitkät työpäivät kuormittavat työntekijää. Työn jaksottaminen päivän aikana jää työntekijän omalle vastuulle. Joustotyötä tekevän tulee kuitenkin raportoida viikon kokonaistyöaika ja viikkolepoon käytetty aika. Raportti mahdollistaa näin esimiehen vastuun toteutumisen työntekijöiden jaksamisen tukemisessa ja työajan valvonnassa. (Riipinen 2019, 70; 102.)

### **Liukuva työaika**

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia liukuvasta työajasta, jossa työntekijä voi määrätä sovituissa rajoissa työpäivänsä sijoittamisesta. Liukuma aika voi lyhentää tai pidentää työaika enintään 4 tuntia vuorokautista työaika. Työaikalain mukaan osapuolten on sovittava vähintään yhtäjaksoisesta kiinteästä työajasta, vuorokautisesta liukumarajasta ja sijoittamisesta, lepoaikojen sijoittamisesta ja säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymistä. Liukuvassa työajassa noudatetaan 4 kk seurantajaksoa. Säännöllisen viikoittaisen työajan tulee olla keskimäärin 40 tuntia seurantajakson aikana. Seurantajakson päättyessä ylitysten kertymä ei saa ylittää 60 tuntia. Kertymä saa jäädä vajaan maksimissaan 20 tuntia. Työntekijä voi sopia työnantajan kanssa, että kertyneitä tunteja pidetään myös kokonaisina palkallisina vapaina ja työnantajan on pyrittävä myös mahdollistamaan niiden pitäminen. (Työaikalaki 2019, 4 luku 12 §.)

Työehtosopimuksella on mahdollista sopia poikkeavasti liukuvan työajan rajoista, enimmäiskertymän määrästä ja seurantajakson pituudesta. (Työaikalaki 2019, 8 luku 34 §.) Kiinteä työaika kertoo sen, milloin työntekijän on viimeistään aloitettava



työt ja milloin hän voi aikaisintaan lopettaa. Sopimus on hyvä tehdä kirjallisena. Liukuvan työajan käyttö edellyttää sähköistä työajan seurantaa, koska sekä esimiehen että työntekijän on seurattava työaikasaldon tilannetta. (Työsuojelu 2021a.)

Yksityiselämän ja työn yhteensovittamisen helpottamisen lisäksi liukuva työaika voi mahdollistaa työmäärän vaihtelun huomioimisen paremmin ja sen käyttö saattaa jopa poistaa ylitöiden tekemisen tarpeen (Työsuojelu 2021a). Työn tuottavuuden näkökulmasta liukuva työaika voi mahdollistaa työvoiman kohdentamista paremmin niihin ajankohtiin, kun työtä on enemmän. Työntekijät voivat lisäksi hyödyntää lyhyemmän työpäivän mahdollisuutta omien tarpeiden tai työmäärän mukaan.

Vuonna 2021 tehdyssä tutkimuksessa oli havaintoja tilanteista, joissa liukuvan työajan tuomaa vapautta oli rajoitettu työnantajan toimesta vain toimistolla työtä tekeviin. Etätyötä tekevät kokivat siitä syystä etätyön jopa vähentävän omia vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin. (Sutela & Pärnänen 2021, 102.)

### **Etätyö ja monipistetyö**

Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston vuonna 2021 julkaisema raportti selvitti etätyön liittyvää sääntelyä EU:ssa ja sen eri maissa. Raportissa todetaan, että on monia syitä uskoa, että pandemia kiihdyttää jo aiemmin olemassa olleita trendejä työn digitalisoitumisesta ja lisääntyvästä joustavuudesta työjärjestelyissä. On myös todennäköistä, että etätyö ja aiempaa joustavampi työn organisointi tulee olemaan entistä näkyvämpää ja pysyvämpää työntekijöille ja työnantajille. Suomi on kuitenkin yksi niistä maista, jossa etätyötä ei ole vielä säännelty erikseen. (EU-OSHA 2021, 4, 7.)

Etätyö itsessään ei ole peruste työn jättämiseksi työaikalain soveltamisen ulkopuolelle (Riipinen 2019, 22–23). Suomessa myös etätyötä säätelee työturvallisuuslaki, työaikalaki ja työsopimuslaki. Työ voi olla kokonaan tai osittain etätyönä tehtävää työtä. Vaikka etätyön tekeminen on erityisesti joustava työmuoto, myös etätyössä on seurattava työaika. Etätyöhön liittyvistä järjestelyistä ja ehdoista

sovitaan työnantajan ja työntekijän välillä. Keskeisiä asioita ovat esimerkiksi työaika, tulosten ja kuormituksen seuranta, sairaspöissaolut, tietoturva mihin etätyö tekeminen soveltuu ja mihin ei. (Työsuojelu 2020.)

Etätyön tekeminen vaatii luottamukseen perustuvaa työkuultuuria. Etätyön tuomat edut ja riskit voivat vaihdella eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä. Työntekijät ovat erilaisia persoonia, heillä on erilainen työkokemus ja vaihtelevat työskentelyolosuhteet. Etätyön tekeminen ja kokemukset siitä ovat yksilöllisiä. (Työterveyslaitos 2022b.) Esimerkiksi asiantuntijatyö ja myyntityö sisältävät tehtäviä, jotka voivat sopia etätyöhön (Työsuojelu 2020).

Etätyö voi parantaa työrauhaa ja keskittymistä. Näin myös työteho ja tuottavuus voi parantua. Työnantaja voi saada lisäksi säästöjä toimitilojen ja työmatkojen kustannuksissa. Etätyön mahdollistaminen voi lisätä työpaikan houkuttelevuutta rekrytoinnissa. Etätyön mahdollistaminen on ympäristövastuullisuutta, koska asunnon ja työpaikan välisen liikenteen matkojen väheneminen vähentää myös ilmastopäästöjä. (Työterveyslaitos 2022b.)

Etätyö voi lisätä tyytyväisyyttä omaan työhön. Etätyö voi laajentaa työllistymismahdollisuuksia, jos etätyö mahdollistaa työpaikan valitsemisen oman asuinpaikan ulkopuolelta. Työskentelyaika on joustavampi ja helpompi sovittaa oman yksityiselämän tarpeisiin. Työntekijän työpaikalle kulkemiseen kuluva aika ja raha jäävät säästöön. Työntekijän itsenäinen työskentely etänä vaatii kuitenkin myös johtamista, työkyvyn tukemista ja hyvinvoinnin edistämistä. Jos työntekijän jakaminen parantuu etätyön myötä, se voidaan nähdä jopa työuraa pidentävänä tekijänä. Joissain tilanteissa etätyö voi avata myös osatyökykyisellä mahdollisuuden työskennellä. (Työterveyslaitos 2022b.)

Eräässä työpaikassa korona-aikana lisääntyneen etätyön epäkohdista kyseltiin jo alkuvaiheessa ja epäkohtiin puututtiin nopeasti ja yhteydenpitoon kiinnitettiin erityishuomiota. Etätyön yhtenä haasteena koettiin työn intensiivisyys, koska työpäivät saattavat alkaa aikaisin ja myös venyä myöhään iltaan. Ergonomia koettiin lisäksi haasteena. Tässä esimerkkitapauksessa työnantaja jousti normaalikäytännöistään pandemian tuomassa erityistilanteessa ja työpaikalta sai viedä kotiin

esimerkiksi näytön, näppäimistön ja työtuolin, jos niitä tarvitsi. Työnantaja mahdollisesti lisäksi yrityksen intrassa vertaistuen antamisen työnantajan muun neuvonnan lisäksi. (Työterveyslaitos 2020.)

Työterveyslaitoksen mukaan etätyössä on riskinä, että työntekijä tekee liian pitkää päivää. Työ- ja vapaa-aika sekoittuvat tarpeettomasti. Työntekijä voi kuormittua ja kokea saavansa liian vähän tukea esimieheltä tai työkavereilta. Työntekijä voi kokea myös yksinäisyyttä tai olla huolissaan omasta asemasta ja urakehityksestä. (Työterveyslaitos 2022b.)

Etätyön hyötyjen kuten joustavuuden, itsenäisyyden sekä vapaa-ajan ja työn tasapainon ohella tutkimukset kuitenkin liittävät etätyön työn psykososiaalisiin riskeihin (EU-OSHA 2021). Psykososiaalisilla riskeillä tarkoitetaan sellaisia työn sisältöön, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin tai työjärjestelyihin liittyviä asioita, jotka voivat kuormittaa työyhteisön työntekijöitä. (Työsuojelu 2021c).

Tieto- ja viestintäteknologia lisää laajempaa työn saatavuutta ja kuormittavuutta. Etätyössä on suurempi riski eristäytyneisyyteen ja toisaalta rajan vetäminen työelämän ja yksityiselämän välille hämärtyy. Etätyöhön liittyy lähityötä suurempia ergonomisia riskejä, koska ergonomiariskien arviointi ja työturvallisuus ja -työterveysstandardien noudattamisen seuranta on yritykselle monimutkaisempaa. Pandemia on lisännyt etätyöskentelyä merkittävästi ja se on lisännyt myös kansainvälistä kiinnostusta etätyön vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. (EU-OSHA 2021, 4.)

Liiallinen kiire ei jätä tilaa oppimiselle. Toisaalta myös etätyö saattaa vaikuttaa osaamisen hankkimiseen ja jakamiseen heikentävästi, koska oppimisen edellytyksenä on innovatiivinen ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Vuorovaikutuksellinen ilmapiiri ja oppiminen toteutuvat käytännössä päivittäisissä kohtaamisissa työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa. Kokemukseen perustuva tieto siirtyy juuri epävirallisissa tilanteissa esimerkiksi tauoilla ja käytävillä. (Manka & Manka 2016, 88.) Etätyö saattaisi siis vaikuttaa osaamisen jakamiseen heikentävästi, jos toimistolla tapahtuvalle kohtaamiselle ei olisi korvaavaa tilaisuutta.

Esimerkiksi Belgiassa pandemian aikana etätyöskentelyä koskevissa ohjeistuksissa korostettiin työn joustavia järjestelyjä, sosiaalisen vuoropuhelun kunnioittamista ja selkeän tiedon antamista työntekijälle etätyöhön liittyvistä asioista. Työnantajan ja työntekijän piti sopia esimerkiksi työvälineistä, kuluista, työajoista ja työntekijän saatavilla olosta. Työnantajan tuli ohjeen mukaan ilmoittaa etätyön seurantamenetelmistä. Työnantajan velvollisuutta kunnioittaa työntekijän yksityisyyttä ja lisäksi hyvinvointia korostettiin. Hyvinvointiin liittyen etätyössäkin työntekijän tuli saada tukea esimerkiksi ergonomiaan ja psykososiaalisten riskien ennaltaehkäisyyn. (EU-OSHA 2021, 16.)

Monipistetyö mahdollistaa työntekemisen useassa eri paikassa esimerkiksi kotona tehtävän etätyön lisäksi työnantajan toisessa toimipisteessä, asiakkaan luona tai jossain muussa paikassa. Tämä työskentelymuoto mahdollistaa joustavan työn tekemisen sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaisinta asiakkaan, työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. (Työterveyslaitos 2022b.) Monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus nähdään yhteiskunnallisesti merkittävänä tulevaisuuden työllisyyttä edistävänä tekijänä ja toisaalta digitaalisuus taas keskeisenä tekijänä talouskasvun luomisessa tulevaisuudessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 8).

## 2.6 Työntekijän vapaat ja työaikapankki

EU:n työvoimatutkimuksen mukaan jopa noin 80 % suomalaisista vastaajista piti mahdollisena saada muutaman tunnin ylimääräistä eli ei-lakisääteistä vapaata työstä nopealla aikataululla. EU:n vastaava kokonaiskeskiarvo oli alle 70 %. Tässä vapaalla tarkoitetaan henkilökohtaisista syistä otettua vapaata, jonka työntekijä korvaa tekemällä työajan takaisin toisena ajankohtana. Euroopassa on maita, kuten Belgia, Slovenia ja Malta, joissa on tyypillistä pitää lyhyiden vapaiden lisäksi myös pitkiä vapaita niin, että työntekijä korvaa työajan takaisin työnantajalle. Suomessa työaikaliukumia käytetään erityisesti lyhyiden vapaiden pitämistä varten. (Taskinen 2020.)

Suomalaiset kokevat joustavansa itse työssä. Tulosten mukaan EU-maista etenkin Luxemburgissa ja Suomessa työntekijät joustavat muita EU-maita useammin työajassa, jos tehtävä, esimies tai asiakkaat niin vaativat. Jopa 31 % vastanneista suomalaisista ilmoitti joustavansa työn johdosta jopa viikoittain työajassa, kuukausittain 29 %. Tulos on noin 10 % korkeampi kuin EU:ssa keskimäärin. (Taskinen 2020.)

Kulttuuriset ja yhteiskunnalliset rakenteet vaikuttavat esimerkiksi naisten työllisyyteen ja työskentelyaikoihin. Vanhempainvapaiden sisältö vaihtelee eri maissa. Vapaiden suhde työmarkkinoiden rakenteisiin kuten työaikasäädöksiin vaihtelee. Jos hoitovapaalta ei makseta tukia, vaikutus näkyy esimerkiksi äitien osa-aikatyönä. Luotettava pienten lasten julkinen hoito mahdollistaa tutkimuksen mukaan esimerkiksi sen, että äidit pystyvät ylläpitämään kokoaikatyötä. Toisissa maissa rakenteet taas ohjaavat suoraan äitejä jäämään kotiin hoitamaan lapsia ja oletetaan, että äidin tulo rakentuu automaattisesti esimerkiksi puolison tulosta. Kansainvälisen artikkelin mukaan äitiys voi vaikuttaa työllistymisen rakenteisiin jopa sukupuolta enemmän, koska isät ja lapsettomat työllistyvät paremmin useimmissa maissa. Tutkimuksessa vertailtiin työllistymisen ja työskentelyaikojen jakautumista. Eroa pienentää erityisesti hyvin korvatut hoitovapaat, hyvin järjestetty julkinen lastenhoito ja kulttuurin yleinen myönteinen suhtautuminen äidin työssä käymiseen. Jos työskentelee pitkään ilman korvausta hoitovapaalla, työllistymättä jääminen on yleisempää. Äitien todettiin myös työskentelevän ajallisesti vähemmän. (Boeckmann ym. 2015.)

Tuettu hoitovapaa suojaa työpaikan säilymisessä, isomman tuen todettiin lisäävän työskentelyaikojen kasvua. Pitkä palkaton vapaa tai matala tuen taso taas johti matalampaan työllistymiseen. Erittäin pitkä hoitovapaa vaikutti tutkimuksen mukaan siihen, että työnantajat saattoivat nähdä henkilön vähemmän sitoutuneena työntekijänä. Henkilön taitojen, työkokemuksen ja ammatillisten verkostojen katsottiin myös vähentyneen. Kulttuurinen myönteisyys ja yhteiskunnan hyväksyminen äitien työssäkäyntiin näkyy esimerkiksi siinä, että perheen ja työn yhdistäminen saa osakseen tukea. Se myötävaikuttaa siihen, että äidit nähdään

hyvinä työntekijöinä ja kokevat näin vähemmän syrjintää työllistymisessä. (Boeckmann ym. 2015.)

## **Työaikapankki**

Työaikapankkijärjestelmän tarkoitus on sovittaa yhteen työtä ja vapaa-aikaa. Järjestelmässä työaikaa, jo ansaittuja vapaita ja myös vapaaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan yhdistää toisiinsa ja säästää myöhemmin käytettäväksi. Työaikapankkijärjestelmän käyttöönotto työpaikalla vaatii työnantajan ja työntekijöiden edustajan, kuten luottamusmiehen välisen kirjallisen sopimuksen. Sopimuksessa sovitaan esimerkiksi työaikapankkiin siirrettävistä eristä, säästämisrajoista, vapaiden käyttämisen periaatteista. (Työaikalaki 2019, 4 luku 14 §.)

Työaikalaki säätelee työaikapankkiin siirrettäviä eriä ja enimmäiskertymä määrää. Kertymä ei voi kasvaa kalenterivuonna yli 180 tuntia, eikä kokonaiskertymä voi ylittää myöskään kuuden kuukauden työajan määrää. Työntekijän on oikeus saada työaikapankkivapaita vähintään kaksi viikkoa kalenterivuodessa. Jos kertyneiden vapaiden määrä on yli kymmenen viikkoa, työntekijällä on oikeus pitää vapaita viidesosa kertymien määrästä. Vapaa tulee antaa kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun työntekijä on pyytänyt vapaata. Jos työntekijä ei saa itse määrätä ajankohtaa, hänellä on oikeus saada vapaa rahallisena korvauksena. (Työaikalaki 2019, 4 luku 14 §.)

### **2.7 Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet**

Työsuhdetta, joka ei ole vakituinen tai kokoaikainen, kutsutaan prekaariksi. Työntekijät ovat silloin määräaikaisia, osa-aikaisia, vuokratyö- tai toimeksiantosuhteessa. Epätuovat työsuhteet eli prekaarit ovat työn joustavuutta äärimmillään ja silloin vaikutukset työntekijän näkökulmasta saattavat vaihtua työn joustavuuden sijaan epävarmuuteen ja ennakoimattomuuteen työssä. Työntekijä voi olla muita vakituisia työntekijöitä heikommassa asemassa. Henkilö ei kykene esimer-

kiksi elättämään itseään tai perhettään ilman päällekkäisiä ja lomittaisia työsuhteita. (Haapala 2016, 8–9.) Työvoiman käyttöä leimaa tilapäisyys työn tehostamiseksi ja kevyemmällä sääntelyllä. (Haapala 2016, 10).

Työsuhteiden moninaisuus saattaa näyttäytyä joustavuuden lisäksi matalapalkkaisuutena. Epätuottavissa työsuhteissa työntekijällä voi olla muita heikompi sosiaaliturva. (Haapala 2016, 11.) Kun verkosto- ja projektityöskentely tai muut epätuottavat työsuhteet korvaavat vakituisia työsuhteita, työmarkkinoiden riski siirtyy työnantajilta yksilöille, vaikuttaen samalla yksilöiden epävarmuuden lisääntymiseen. (Haapala 2016, 47.)

Epätuottavat työsuhteet tuovat toisaalta työntekijälle vapautta ja merkittävästi enemmän verkostoitumismahdollisuuksia. Työn sisältö voi olla vakinaisia työsuhteita laajempaa ja työympäristö vaihtelevampaa. Osaaminen ja itsensä kehittäminen voivat parhaimmillaan olla tämän työskentelymuodon vahvuuksia. Työntekijä voi nauttia oman päivärytmensä määrittelemisestä ja käyttää enemmän aikaa luovuuteen tai harrastamiseen. (Haapala 2016, 12–13.)

Työnantajan aloitteesta tehtävä määräaikainen työsopimus vaatii perustellun syyn. Jos määräaikaisuus ei ole perusteltu, työsuhde katsotaan olevan toistaiseksi voimassa. Työsuhteiden ketjutus voi muuttaa työsuhteen toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisuus voi tulla kyseeseen esimerkiksi sijaisuuden, projektin tai työn kausiluontoisuuden vuoksi. (Työsuojelu 2021b.) Määräaikainen työvoima paikkaa esimerkiksi kysynnän vaihtelua. Määräaikaisten työsuhteiden on tutkimuksissa todettu olevan yleisempiä Suomessa kuin muualla EU:n alueella. Euroopassa erityisesti naiset ovat määräaikaisten työsuhteissa ja niin myös Suomessa. (Haapala 2016, 52–53.)

Määräaikaiset työntekijät voivat kokea eriarvoisuutta työsuhteen muodosta johtuen. Epätietoisuus työsuhteen jatkuvuudesta aiheuttaa esimerkiksi painetta joustaa muita enemmän työmäärässä tai varoa omien oikeuksiensa vaatimista. (Haapala 2016, 64.) Sirpaleinen työura ja epävarmuus työn jatkosta voivat vaikuttaa heikentävästi organisaation työhyvinvointipääoman täysmääräiseen hyödyntämiseen. (Manka & Manka 2016, 55.)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan osa-aikatyö on Suomessa merkittävästi yleisempää naisilla kuin miehillä. Vuoden 2021 työvoimatutkimuksen mukaan tuhatta henkilöä kohden naisia työskenteli osa-aikatoissa 339 henkilöä kun vastaava luku miehillä oli 175. Osa-aikatyö on lisääntynyt vuonna 2021 edelliseen vuoteen verrattuna sekä miehillä että naisilla. (SVT 2022.) Naisten suurempi osuus osa-aikatyötä tekevistä on yleistä monessa Euroopan maassa. Suomessa yksi syy erityisesti naisten osuuteen osa-aikatyön tilastoissa on naisvaltaiset palvelualat. Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan julkisen sektorin osa-aikaisuuteen vaikuttaa iäkkäämmät ikäryhmät ja osa-aikaeläke, kun taas majoitus- ja ravintola-alalla korostuu nuorten ikäryhmien osa-aikatyön osuus. (Haapala 2016, 74–75.)

Osa-aikatyön yleistyminen Suomessa ei ole uusi ilmiö. Osa-aikatyön yleistymisen on sanottu johtuvan muun muassa kilpailun kiristymisestä ja lainsäädännöllisistä muutoksista, jotka ovat tehneet osa-aikatyön käyttämisestä vapaampaa. Osa-aikainen työntekijä vastaa yrityksen tarpeeseen käyttää tilapäistä ja lyhytkestoista työvoimaa. Osa-aikaiselle työsuhteessa olevalle työntekijälle pitäisi tarjota mahdollisuus lisätä työtuntejaan ennen uuden työntekijän palkkaamista. Määräaikaista työntekijää ei voisi myöskään vakinaistaa tai määräaikaisuutta jatkaa, ellei työtä olisi tarjottu lisää ensin osa-aikaisille työsuhteessa olevalle työntekijöille. (Haapala 2016, 73–74.)

Vaikka useissa kehittyneiden talouksien maissa lailla mahdollistetaan vapaaehtoinen lyhennetty tai epäsäännöllinen työaika pienten lasten vanhemmille, se saattaa aiheuttaa suunnittelemattomia haittoja. Sinänsä positiivinen asia voi lisätä epätasa-arvoa, koska perhesyiden perusteella osa-aikatyötä pyytävät usein naiset. Tutkimustulokset osoittivat, että negatiiviset vaikutukset ilmenivät esimerkiksi siinä, että lapsensaanti-ikäisten naisten palkkaaminen oli epätodennäköisempää verrattuna samanikäisiin miehiin. Lyhennetyt työajan mahdollistaminen lakimuutoksilla vaikutti naisten pysyvän työsuhteen saamiseen tai uralla etenemiseen. Työnantajien suhtautumiseen vaikuttivat osa-aikaisen työntekijän kus-



tannusvaikutukset erityisesti pienten firmojen ja matalan vaatimustason työpaikoihin. (Fernández-Kranz ym. 2021.) Suomen julkinen päivähoito tukee kokopäivätyön mahdollisuutta, myös naisille (Haapala 2016, 75).

### **Nollatuntisopimus**

Nollatuntisopimus tarkoittaa sitä, että työtuntien vähimmäismäärä on nolla tuntia. Tällöin työntekijä saa töitä vaihtelevasti tai ei ollenkaan, työnantajan tarpeen mukaan ja silloin kun erikseen ilmoitetaan. (Haapala 2016, 74.) Työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2018 nollatuntisopimuksella työskenteli jopa 106 000 palkansaajaa (SVT 2019). Se on yli 20 000 henkilöä enemmän kuin vuonna 2016 (Haapala 2016, 74).

Nollatuntisopimus on yleisintä nuorilla. Nollatuntisopimus on joillekin paras työskentelymuoto sen tuoman joustavuuden takia. Toisille se on ainut keino saada jokin työ. Tilastokeskuksen julkaiseman tutkimuksen mukaan nollasopimuksella työskentelevät saattavat tietää työnsä sijoittumisesta vain muutamalta päivältä tai joitain viikkoja eteenpäin. (SVT 2019.)

Nollatuntisopimus voi tarkoittaa joillekin työntekijöille loputonta koeaikaa. Epätyypilliset työsuhteet voivat myös pienentää ansiotasoa, työttömyysturvaa, eläkettä tai heikentää toimentuloa sairastuessa. (Haapala 2016, 92–93.) Nollatuntisopimuksien ongelmat ovat erityisesti alhaisemmassa tulotasossa ja työn epävarmuudessa. Alan töitä ei välttämättä ole riittävästi työnantajalla ja lisäksi työntekijän oikeutta ottaa vastaan muuta työtä on voitu jopa rajoittaa sopimuksella. (Haapala 2016, 85.)

Tehdyn selvityksen mukaan, työntekijöiden kokemukset nollatuntisopimuksista vaihtelevat. Esimerkiksi eräs tulkkaustehtävissä työskentelevä koki haasteita erityisesti töiden koordinoinnissa tehdessään töitä osa-aikaisesti usealle työnantajalle. (Haapala 2016, 76.) Baarimikkona työskentelevä sai tarpeeksi työtä nollatuntisopimuksella yhdeltä työnantajalta ja pitää todennäköisenä sitä, että työskentelee jopa työuransa loppuun asti tässä vapautta tuovassa työsuhteessa.

(Haapala 2016, 78; 98). Opettajana työskentelevä ei kykene edes laskemaan työnantajien määrää. Hänen täytyy tehdä myös vahtimestarin töitä, koska opettajan työtä ei ole kesäisin juurikaan tarjolla. Työajat vaihtelevat paljon ja niistä ilmoitetaan lyhyellä varoitusaajalla. Hän koki positiivisena vapaa-ajan määrän, vähäisemmän työstä johtuvan stressin sekä työn vaihtelevuuden, vaikka vakituinen työ oli se mitä hän haluaisi tehdä. (Haapala 2016, 78–79; 99.)

### 3 Selvitys työhyvinvoinnista joustavassa ja tuottavassa työpaikassa

#### 3.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin luonnollisesta ympäristöstä eli alkuperäisistä ja todellisista työpaikkailmoituksista. Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmänä luontaisesti herkkä asiayhteydelle (Ojasalo ym. 2015, 136). Aineisto kerättiin Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut -sivustolta 28.2.2022 julkaistuista uusista työpaikoista (TE-palvelut 2022). Työpaikkailmoituksista valittiin satunnaisesti 12 ilmoitusta asiantuntijatyöhön ja 12 ilmoitusta erityisasiantuntijatyöhön. Aineistossa oli mukana suomenkielisiä ja englanninkielisiä ilmoituksia.

Työpaikkailmoituksella tutkittiin vain sitä tietoa, mitä työnantaja on halunnut hakijalle kertoa tällä ilmoituksella kyseisestä tehtävästä ja työpaikasta. Käsiteltävä aineisto oli siis rajattu koskemaan vain työpaikkailmoituksia, eikä esimerkiksi tässä yhteydessä tarkasteltu yrityksen verkkosivuja, vaikka työpaikkailmoituksessa olisi viitattu siihen lisätietojen saamista varten. On mahdollista, että hyvinvointia tai työn joustavuutta koskevia lisätietoja olisi selvinnyt esimerkiksi yrityksen yhteyshenkilöä haastatteleamalla tai verkkosivuilta.

Taulukko 1. Työpaikkailmoitusten hakuehtojen rajaus.

Hakuehto	Valittu rajaus
Ammattiryhmät	Eriyisasiantuntijat, Asiantuntijat
Työaika	Kokoaikatyö, Osa-aikatyö, Vuorotyö, Ilta- ja viikonlopputyö
Työn kesto	Yli 12 kk, 3-12 kk, Alle 3 kk
Työn tyyppi	Palkkatyö
Vuokrapaikka	Mukana
Julkaistu	24 h

Työpaikkailmoituksista etsittiin kaikkia työhyvinvointiin ja työn joustavuuteen tai tuloksellisuuteen liittyviä lauseita ja sanoja sekä niiden mahdollisia synonyymejä. 24 ilmoituksen aineistosta etsittiin työnantajia, jotka erityisesti korostavat joustavuuden ja hyvinvoinnin tärkeyttä yritykselle. Toisaalta etsittiin myös yrityksiä, joissa hyvinvointinäkökulmaa tai sitä edistäviä keinoja ei mainittu. Tutkimuksen teema rakentuu työhyvinvointi- ja joustavuus-käsitteiden lisäksi tarkastelemaan siitä, miten yritys viestii hyvinvointiin ja joustavuuteen liittyen yrityksen arvoista, työpaikan vakaudesta ja varmuudesta, itse työstä, työympäristöstä, työajasta, työskentelypaikasta, työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämisestä, terveydestä ja erilaisista eduista.

Taulukko 2. Luokittelu ja asiasanoja.

<b>Luokittelu</b>	<b>Esimerkkejä asiasanoista</b>
Työsuhde ja työn kesto	määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva, vuokratyöpaikka
Työhyvinvointi, terveys ja edut	työhyvinvointi, hyvinvointi, huolehtiminen, työkyky, terveys, työterveys, etu, tuki, liikunta, ateriat, kulttuuri
Yritys ja arvot	tulevaisuus, vastuullisuus, kehittyvä, muutos, uudistaminen, motivaatio, turvallisuus, luotettava, varma, luottaminen, työn ja vapaan yhteensovittaminen
Työ	monipuolinen, vaihteleva, innostava, sujuva joustava, ilo, tärkeys, vaikutusmahdollisuus, työvälineet, tuloksellinen, tuloksellisuus
Työympäristö	yhteishenki, ilmapiiri, yhdessä tekeminen, tiimityö, yhteistyö, innostava, monipuolinen, osallistava
Työaika	liukuva työaika, liukumat, joustava, joustotyöaika, kokoaikainen, osa-aika
Työskentelypaikka	etättyö
Osaaminen ja ura	osaaminen, oppiminen, opiskelu, ammattitaito, koulutus, ura

## 3.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa mukana olevia ammattinimikkeitä olivat esimerkiksi seuraavat:

- ylitarkastaja
- lead piping engineer
- service engineer
- käyttöinsinööri
- tekninen piirtäjä
- analyytikko
- bioanalyytikko
- laatuasiantuntija
- järjestelmätukihenkilö
- elinkeinopäällikkö

### 3.2.1 Työsuhde ja työn kesto

Työpaikkailmoituksia tarkasteltiin yhteensä 24. Ilmoituksista 18 oli vakituisen tehtävään. Ilmoituksista 6 koski määräaikaista työtä, joista 2 liittyi sijaisuuteen tai projektiluonteiseen työhön. Muut 4 määräaikaista työtä olivat vuokratyöpaikkoja, joista määräaikaisuuden jälkeen oli mahdollista tai todennäköistä työllistyä pysyvästi kohdeyritykseen. Lisäksi 1 vuokratyöpaikoista (ilmoitus 26) etsi työntekijää vakituisen työsuhteeseen ja työllistymään mahdollisesti suoraan kohdeyritykseen.

Eräässä vuokratyöilmoituksessa (ilmoitus 26) korostettiin esimerkiksi työllistävän yrityksen vakavaraisuutta, mielenkiintoista ja vaihtelevaa työtä sekä mukavaa työilmapiiriä, jossa porukka on rentoa ja menestyksekkästä. Toisessa vuokratyöilmoituksessa (ilmoitus 10) yrityksestä kerrottiin sen olevan alan johtava yritys ja työn olevan erityinen mahdollisuus esimerkiksi uraa aloittelevalle tai työntekijälle, joka haluaa kehittää itseään. Vuokratyöpaikkoja markkinoitiin lisäksi ammattitaitoa haastavilla töillä ja aidosti mukavalla työporukalla, jonka mukaan pääsee. Monipuolisen ja vastuullisen kokopäivätyön tekeminen päivisin luonnehti erästä vuokratyöpaikkaa (ilmoitus 23), jonka mainittiin olevan tämän lisäksi myös unelmien työpaikka.

### 3.2.2 Työhyvinvointi, terveys ja henkilöstöedut

Sanat työhyvinvointi, hyvinvointi (tai voida hyvin) esiintyi aineistossa vain muutama kerran. Työkyky-sana ei esiintynyt aineistossa. Hyviä tai kattavia työterveyspalveluita kerrottiin olevan kolmella työpaikalla. Työhyvinvoinnin merkitystä työnantajalle korostettiin esimerkiksi seuraavasti:

”...tuetaan aktiivisesti hyvinvointia.” ”Meillä voidaan hyvin ja viihdytään pitkään!” (Ilmoitus 9)

”Asiakaslähtöisyys, hyvinvoiva henkilöstö sekä rohkeus ja tuloksellisuus kaikessa toiminnassa näkyvät asiakkaillemme laadukkaana ja kustannustehokkaana palveluna.” (Ilmoitus 24)

”Yhteiset eettiset periaatteemme kattavat niin ihmisistä kuin ympäristöstäkin huolehtimisen.” (Ilmoitus 4)

Vaikka itse hyvinvointi-sana ei esiintynyt monta kertaa aineistoissa, useissa ilmoituksessa mainittiin kuitenkin muutamia tai useita hyvinvointia tukevia asioita. Ilmoituksen perusteella hakija voi saada selville ainakin osittain minkälaisia periaatteita, etuja ja käytäntöjä yrityksellä on myös hyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, jos niitä on haluttu työpaikkailmoituksessa kertoa.

Ilmoituksissa erottui selvästi ne, jotka kertoivat kattavasti yrityksen arvoista, henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä ja siitä miten se käytännössä näyttäytyy työntekijälle. Toisaalta yritys tai julkinen työnantaja, joka kertoi vain tarjolla olevan työn sisällön ja omat odotuksensa työntekijän suhteen ilman, että kuvaili sitä, mitä työnantaja itse tarjoaa yrityksenä, työnantajana tai hyvinvoinnin rakentajana, erottui myös joukosta. Tällaisia työpaikkailmoituksia oli aineistossa 3.

Seitsemän työnantajaa, eli vähän alle 30 % kaikista yrityksistä kertoi erilaisista hyvinvointia edistäviä henkilöstöeduista. Kattava hyvinvointisaldo mainittiin ilmoituksilla kerran ja lisäksi liikunta-, hieronta- tai kulttuurietu kolme kertaa. Yrityksen lounas- tai ateriaetu mainittiin kaksi kertaa. Sisältöä tarkentamatta lisäksi yksi työnantaja sanoi yleisesti yrityksessä olevan henkilöstöetuja, toinen mainitsi niiden olevan lisäksi monipuolisia. Yritys (ilmoitus 9), jossa oli käytössä kattava hyvinvointisaldo, mainitsi yrityksessä olevan lisäksi hyvinvointipäiviä ja -tapahtumia

sekä tarjoavansa lisäksi työntekijöille erilaisia lajikerhoja. Tämä yritys kertoi tulevansa aktiivisesti hyvinvointia ja olevansa työpaikka, jossa voidaan hyvin.

Työmatkaetu mainittiin myös aineistossa. Työsuhteeseen liittyvänä etuna mainittiin jopa Pohjois-Suomessa sijaitsevan kunnan luonto ja harrastusmahdollisuudet, josta tuleva työntekijä pääsisi nauttimaan (ilmoitus 18). Eräs työnantaja (ilmoitus 24) mainosti työehtosopimuksen vuosilomaetuksien olevan työmarkkinoiden parhaat. Sama työnantaja mainitsi yrityksen työntekijöiden saavan lisäksi alennuksia useista kuntosaleista ja erikoisliikkeistä.

### 3.2.3 Yritys ja arvot

Yrityksen kuvaillessa yritystä ja sen toimintaa sekä arvoja, voidaan samalla saada selville mitä hyvinvointiin liittyviä periaatteita työnantajalla on ja mitä asioita tai arvoja halutaan työpaikkailmoituksissa erityisesti nostaa esiin.

Hieman yli 30 % ilmoituksista korosti työtä tarjoavan yrityksen vakautta, vakava-raisuutta ja luotettavuutta. Yrityksen asemaa johtavana yrityksenä tai brändinä korostettiin esimerkiksi omalla toimialalla, kansainvälisesti tarkasteltuna. Kuvaa vakaasta luotettavasta yrityksestä tuotiin esille yrityksen pitkällä historialla. Aineistossa eräässä ilmoituksessa (ilmoitus 9) korostettiin myös yrityksen luotettavuuden lisäksi yrityksen toiminnan koko perustan rakentuvan vastuullisuudesta, ihmisistä ja osaamisesta.

Työpaikkailmoituksissa yrityksen asenteita kuvattiin tulevaisuusorientoituneiksi tai korostettiin kestävään tulevaisuuden rakentamista ja kestävää kehitystä. Lisäksi mainittiin yrityksen moderni työympäristö (ilmoitus 18) tai yrityksen kyky ennakoida ja kokeilla (ilmoitus 20). Toisaalta, kuten aineisto osoitti, myös työntekijöiltä odotettiin muutosmyönteisyyttä, kehittävää työtettä ja ottamaan osaa tulevaisuuden ratkaisujen kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa.

"Arvomme ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Annamme arvojen näkyä arjessa: luotamme toisiimme, onnistumme yhdessä ja kokeilemme rohkeasti uutta." (Ilmoitus 20)

Yritys (ilmoitus 20) korosti sitä, että työpaikalla luotetaan toisiinsa. 24 työpaikkailmoituksesta kuudessa esiintyi sana motivaatio. Kaksi ilmoittajaa tarjosi hakijalle motivoitunutta työyhteisöä ympärilleen. Neljä ilmoittajaa motivoituneen työyhteisön sijaan etsi yritykseen työntekijää, joka on motivoitunut, esimerkiksi osaamisensa laajentamiseen.

Monimuotoisuuden arvostaminen tuli esille kahdessa työpaikkailmoituksessa. Turvallisuus-sana taas ilmeni aineistoissa vain esimerkiksi hakijan turvallisuus selvitykseen liittyen tai, jos työntekijän työhön sisältyi turvallisuuteen liittyvät asiat eli ei varsinaisesti työhyvinvointiin liittyvällä merkityksellä.

Yksi työpaikkailmoitus (ilmoitus 9) erottui selkeästi muista. Työnantaja halusi ilmoituksessa erityisesti korostaa perhemyönteistä työskentelykulttuuria, jossa työn ja vapaan yhteensovittaminen on vaivatonta ja työajat joustavia. Tämä työnantaja antoi vaikutelman yrityksestä, jossa arvostetaan henkilöstöä ja tuetaan aktiivisesti heidän hyvinvointiaan. Yrityksessä korostui toimivan yhteistyön ja osaamisen arvostaminen. Yritys mainosti työpaikkaa luotettavana ja sellaisena, jossa voidaan hyvin ja viihdyttään pitkään. Tämä yritys mainitsi lisäksi olevansa tuloksellinen, maailman muutoksien mukana pysyvä yritys.

Toinen hyvinvoivaa henkilöstöä korostava yritys (ilmoitus 24) mainitsi asiakaslähteisyyden ja tuloksellisuuden sekä rohkeuden olevan ominaista kaikelle yrityksen toiminnalle ja lupasi sen myös näkyvän asiakkaille laatuna ja kustannustehokkuutena. Työnantaja etsi työntekijää, joka tuo omia ajatuksiaan työyhteisölle ja pääsee näin myös omalta osaltaan vaikuttamaan ja kehittämään yrityksen toimintaa.

### 3.2.4 Työ ja työympäristö

Valtaosassa ilmoituksista korosti erityisesti haettavan työtehtävän monipuolisuutta, mielenkiintoisuutta ja haastavuutta. Työn sanottiin olevan myös merkityksellistä, vaikuttavaa, innostavaa ja mielekästä. Vain yksi työnantaja (ilmoitus 12) kertoi työntekijällä olevan lisäksi vaikutusmahdollisuutta omiin työtehtäviinsä,



vaikka toisaalta muissakin työpaikkailmoituksissa nostettiin esille urakehitysmahdollisuuksia. Lisäksi muutama työnantaja korosti työn sujuvuutta ja yrityksen laadukkaita työvälineitä.

Jopa noin 70 % ilmoituksista nosti esille tiimin, yrityksen työilmapiiriin ja yhteistyön yrityksessä. Se ilmaisiin esimerkiksi voimavarana tai tärkeänä tekijänä. Ilmapiiriä kutsuttiin esimerkiksi hyväksi ja rennoksi. Työntekijöitä ja tiimejä kutsuttiin innostuneiksi. Tiimejä kuvattiin esimerkiksi motivoituneiksi tai tiimin jäseniä huippuosaaajiksi. Aineistossa käytettiin esimerkiksi sanoja hyvä yhteishenki, yhdessä tekeminen ja yhteiset tavoitteet.

Työpaikkailmoitukseen valittu kirjoitustyyli kuvasi usein erityisesti sitä, miten työnhakija voi itse päästä mukaan tähän mukavaan porukkaan. Siinä, missä työpaikkailmoituksissa kerrottiin, miten yritys tarjoaa mielenkiintoisen vakituisen työtehtävän varman ja vakaan yrityksen palveluksessa, myös hyvä työyhteisö ja työilmapiiri haluttiin tuoda usein esille.

"...onnistumme yhdessä..." (Ilmoitus 20)

"Hae mukaan aidosti mukavaan työporukkaan." (Ilmoitus 22)

"Be a part of an easy-going yet highly professional team." (Ilmoitus 6)

### 3.2.5 Työaika ja työskentelypaikka

Kaikki mukana olleista työpaikkailmoituksista hakivat kokoaikaista työntekijää. Kaksi työnantajaa tarjosi yrityksessään parempaa mahdollisuutta yhdistää työtä ja vapaa-aikaa. Sana joustotyöaika ei esiintynyt aineistossa. Liukuva työaika esiintyi aineistossa kerran (ilmoitus 19). Joustavaa työaikaa luvattiin neljässä työpaikkailmoituksessa. Vain yhdessä työpaikkailmoituksessa ilmaistiin konkreettisesti työajan olevan 8-16, joka jätti vaikutelman, että työajassa ei todennäköisesti jousteta (ilmoitus 22).

Etätö mainittiin vain neljässä työpaikkailmoituksessa. Yksi (ilmoitus 13) näistä oli pääasiallisesti etänä tehtävää työtä, jossa kuitenkin joskus edellytetään toimistolla läsnäoloa. Kolme neljästä työpaikasta, joissa oli etätömahdollisuus, oli myös joustoa työajassa.

### 3.2.6 Osaaminen ja urakehitys

Aineistossa osaaminen ilmaistiin ennen kaikkea yhtenä edellytyksenä työn saamiselle, mikä on odotettavakin tulos. Useimmat työnantajat ilmaisivat itse työn olevan mahdollisuus osaamisen lisäämiselle. Työ kuvattiin mahdollisuutena tai tilaisuutena sekä askeleena urakehityksessä. Työn (ilmoitus 22) luvattiin myös tarjoavan haastetta omalle ammattitaidolle. Osaaminen kuvattiin työpaikkailmoituksissa myös yrityksen tai tiimin vahvuutena tai yrityksen perustana. Erään tiimin (ilmoitus 17) kerrottiin koostuvan jopa huippuosajista.

Osaaminen ilmaistiin aineistossa asiana, jota yrityksissä arvostettiin. Yksi työnantajista (ilmoitus 9) ilmaisi arvostuksensa maksamalla osaamisen mukaisesti kilpailukykyistä palkkaa tulevalle työntekijälle. Työnantajat ilmaisivat myös arvostavansa työntekijöitä, jotka ovat edelleen halukkaita kehittymään ja kouluttautumaan.

Edellyttämistä, arvostamista pidemmälle menivät työnantajat, jotka lupasivat esimerkiksi mahdollisuuden osaamisen jatkuvaan vahvistamiseen ja lisäksi työnantajan tuen työntekijälle uran eri vaiheissa. Toinen ilmoittaja kertoi yrityksen kannustavan ja mahdollistavan osaamisen jatkuvan kehittämiseen ja tarjoavansa mahdollisuuden myös oman urapolun luomiseen yrityksessä.

## 4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

### 4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoitteena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten joustavilla työskentelymahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Lisäksi alakysymyksellä pyrittiin saamaan selville, miten työn joustavat työskentelymahdollisuudet näkyvät työpaikkailmoituksissa.

Vaikka hyvinvointi sana ei esiintynyt kuin muutaman kerran aineistossa, useissa ilmoituksessa mainittiin kuitenkin muutamia tai jopa useita hyvinvointia tukevia asioita tai yrityksen käytäntöjä. Hyvinvointi arvona ei itsessään riitä, vaan olennaista on konkreettiset toimenpiteet, joita sen edistämiseksi tehdään (Manka & Manka 2016, 81). Työpaikkailmoituksessa hyvinvointia tukevien käytäntöjen avaaminen konkreettisin tavoin kertoo enemmän työnhakijalle kuin pelkkä arvon mainitseminen.

Työyhteisön ilmapiiri, johtamisen laatu ja työntekijä itse vaikuttavat myös merkittävästi työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 76.) Jopa noin 70 % ilmoituksista nosti esille tiimin, yrityksen työilmapiiriin ja yhteistyön yrityksessä. Tulos kertoo siitä, että työilmapiirin ja yhteistyön ymmärretään olevan tärkeää ja toisaalta houkuttelevaa työhakijalle. Hyvinvoinnin lisäksi sillä on suuri merkitys työn tuloksellisuuteen.

Työhyvinvointi rakentuu myös työn sisällöstä ja siitä, mitä vaikutusmahdollisuuksia yksilöllä on omaan työhönsä (Manka & Manka 2016, 76). Tehtävän työn monipuolisuus, mielekkyys ja haastavuus nousivat esille valtaosassa tutkituista työpaikkailmoituksista, mutta vain yksi ilmoittajista korosti erityisesti työntekijällä olevan vaikutusmahdollisuuksia omien työtehtäviensä sisältöön. Eräs työnantaja kertoi tulevan työntekijän pääsevän mukaan kehittämään yrityksen toimintaa.

Sujuva tuloksellinen työ vaatii toimivien prosessien lisäksi hyvä yhteistyökykyä ja osaamista. Toisaalta työn ilo ja motivaatio parantavat suorituskykyä. (Kesti

2019.) Tutkimuksessa mukana olevissa ilmoituksissa muutama työnantaja korosti työn sujuvuutta ja laadukkaita työvälaineitä. Hyvää yhteishenkeä korostettiin myös innostuneiden, motivoituneiden ja osaavien tiimien avulla.

Seitsemän työnantajaa, eli vähän alle 30 % kaikista yrityksistä kertoi erilaisista hyvinvointia edistävästä henkilöstöeduista. Työnantajan panos erilaisiin henkilöstötuihin, voi toimia merkittävänä kannustimena yksittäiselle työntekijälle ja saada hänet huolehtimaan paremmin omasta hyvinvoinnistaan (Hyppänen 2010, 302–303).

Tutkimuksen aineistossa erottuivat selkeästi joukosta myös ne työnantajat, jotka kuvasivat vain omia odotuksiaan työntekijän suhteen, kertomatta mitä työpaikka voi tarjota hakijalle. Esimerkiksi osaamista ja ammattitaitoa arvostettiin ja työn kuvattiin olevan mahdollisuus oman osaamisen kasvattamiselle, mutta ennen kaikkea ne ilmoittajat erottuivat joukosta, jotka lupasivat tukea työntekijän osaamisen vahvistamista ja urakehitystä.

Jos tutkimuksen lähtöoletus oli, että joustavat työskentelymahdollisuudet kiinnostavat työnhakijoita, tutkimuksen aineiston perusteella vain 2 työnantajaa tarjosi parempaa mahdollisuutta työn ja vapaan yhdistämiseen, liukuva työaika esiintyi aineistossa kerran ja joustava työaika neljä kertaa. Kolme neljästä työpaikasta, joissa oli etätyömahdollisuus, oli mainittu myös joustoa työajassa. Joustavuutta työssä tarjosi vain vähemmistö työnantajista.

Vaikka pandemia vaikuttaa vielä jossain määrin työelämään, poikkeusajan olosuhteet eivät näkyneet työpaikkailmoituksissa esimerkiksi korostuneina etätyömahdollisuuksina tai erityisen joustavina poikkeusajan käytäntöinä. Sanoja covid tai korona ei ollut aineistossa kertaakaan. On toki mahdollista, että jokin etätyömahdollisuudesta kertonut ilmoittaja on vasta pandemia aikana siirtynyt tekemään työtä myös etätyönä, joskin tästä ei ollut aineistossa mainintaa. Tulokset olisivat mahdollisesti olleet erilaisia vuoden 2020-2021 aikana, jolloin pandemia hallitsi tätä voimakkaammin myös työympäristön uusia ilmiöitä.

Esimerkiksi vuokratyösuhteisiin liittyy usein epävarmuus työn määrän ja sen jatkumiseen liittyen (Haapala 2016, 8–9). Menestyksen, vakauden ja johtavan aseman kertominen voi parantaa käsitystä kohdeyrityksen luotettavuudesta, työstä ja sen jatkumisesta. Mahdollisuus saada myöhemmin vakituinen työpaikka voi kannustaa hakemaan määräaikaista tai vuokratyöpaikkaa. Työn kuvaaminen haastavana ja kehittävänä voi hälventää epäilyjä ja työn hakeminen näyttäytyä jopa kannattavana askeleena omalla uralla.

Porukkaan tai tiimiin aidosti mukaan pääseminen ja hyvästä ilmapiiristä kertominen on tärkeä viesti työpaikan arvoista työtä hakevalle, joka voi epäillä omaa rooliaan vuokratyöntekijänä suhteessa muihin, vakituisessa työsuhteessa oleviin työntekijöihin. Yhdessä työpaikkailmoituksessa mainittu unelmien työpaikka kuulostaa ehkä jo liialliselta lupaukselta, mutta toisaalta tuollainen lupaus vaatii jo konkreettisia asioitakin yritykseltä lupauksen lunastamiseksi.

#### 4.2 Kehittämisehdotukset

Työnantajan arvot ja niiden mukaiset käytännöt välittyvät myös siinä, mitä yritys kertoo itsestään työpaikkailmoituksissa. Työnantajan lupaukset esimerkiksi työntekijöistä huolehtimisesta, ilmapiiristä ja vaikuttamismahdollisuuksista voi herättää kiinnostusta työnantajaan ja houkutella työntekijää hakemaan työpaikkaa. Haluaa tai ei, kokemukset työnantajasta leviävät entisten ja nykyisten työntekijöiden puheissa ja rakentavat työnantajakuvaan siinä missä yrityksen oma virallinen esiintyminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai yrityksen verkkosivuilla. Kuka ei haluaisi olla työpaikassa, jossa joustetaan ja pidetään hyvää huolta omista työntekijöistään? Muista työntarjoajista voi tehdä houkuttelevamman kertomalla konkreettisesti, miksi juuri tämä työ, paikkakunta tai yrityksen toimintakulttuuri erottuu muista työn tarjoajista.

Joustava työ voi saada työnantajan erottumaan positiivisesti muista työn tarjoajista työmarkkinoilla, erityisesti jos joustavuudella on hakijalle merkitystä. Työpaikan ilmaisema joustavuus saattaa lisätä vastaavasti työntekijässä jous-

vuutta. Parhaat tulokset hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen saavutetaan molempipuolisesta joustavuudesta. (Hyppönen 2010, 293–294). On hyvä muistaa, että joustavuutta tarvitaan erilaisista ja yksilöllisistä syistä, ei vain perhesyistä. Tarve työajan tai työskentelypaikan joustoille voi olla mikä tahansa henkilökohtaiseen elämään, hoitovastuuseen, osaamisen kehittämiseen, harrastamiseen tai terveyteen liittyvä tarve.

Työnantajan panos esimerkiksi liikunta- ja harrastuseluihin voi saada yksilön tekemään hyvinvoinnin ja terveyden kannalta merkittäviä muutoksia. Hyöty moninkertaistuu, kun työpaikalla työntekijöiden suhtautuminen hyvinvointiin ja liikuntaan leviää työntekijöiden keskuudessa. Hyvinvoiva ja terveellinen työntekijä on myös yrityksen etu. Kun työnantajasektori panostaa yhä laajemmin esimerkiksi liikuntaa tukeviin etuihin, hyöty voi olla merkittävää jopa yhteiskunnallisesti tarkasteltuna.

Hyvinvointia tukeva johtaminen huomioi yksilöiden erilaiset ja muuttuvat elämäntilanteet. Esimerkiksi vain etätyönä tehtävä työ voi olla toiselle työntekijälle mieluisa ja elämäntilanteeseen sopiva, mutta toiselle jopa hyvinvointia heikentävä tekijä. Toisaalta jos työpaikkailmoituksessa jää kuva työnantajan joustamattomuudesta, se tuskin houkuttelee joustavaa, osaavaa ja kehittyvää työntekijää hakemaan.

Etätyön tekeminen perustuu luottamukseen perustuvaan työkuulttuuriin (Työterveyslaitos 2022b). Yllättävä tulos oli, että aineistossa vain neljässä työpaikkailmoituksessa mainittiin etätyö. Etätyö ei näkynyt aineistossa työn perustietona, kuten ennen tutkimusta oletettiin. Mikäli etätyö on todella mahdollista vain näissä työpaikoissa, on hyvä kysyä, olisiko yrityksessä tarpeen vahvistaa luottamuksen kulttuuria työntekijöiden ja työnantajan välillä, vai onko digitalisaatio yhä esteenä työn onnistumiselle etätyönä? Mikä muu voi olla esteenä etätyön mahdollistamiselle edes jossain määrin? Mikäli etätyön tekeminen sopii työntekijän olosuhteisiin ja tehtäviin, siitä voisi tulla merkittäviä ajallisia säästöjä työntekijälle itselleen ja edistää jopa hänen hyvinvointiaan. Etätyön mahdollistaminen voidaan nähdä lisäksi ilmastotekona yritykseltä (Työterveyslaitos 2022b).

Osaamista, opiskelua ja kehittämistä arvostetaan työpaikoilla, mutta näkyykö se esimerkiksi kilpailukykyisenä palkkana tai etenemismahdollisuuksina? Miten työnantaja näkee oman osansa työntekijöiden osaamisen ylläpidossa tai kehittämisessä? Kuten ilmoitukset osoittivat, arvostamista pidemmälle menivät työnantajat, jotka lupasivat tarjota mahdollisuuksia ja jopa tukea. On selvää, että työntekijöiden omaehtoinen vapaa-ajalla tapahtuva osaamisen lisääminen hyödyttää yritystä. Miten tehdä siitä erityisen kannattavaa myös työntekijälle? Suunnitelmallinen osaamisen mahdollistaminen ja urapolku yrityksessä voi toimia kannustimena ja sitouttaa työntekijää. Vastaavasti näiden puuttuminen voisi saada työntekijän jopa hakemaan työpaikkaa muualta. Työntekijöiden osaamisen tukeminen voisi olla yrityksen panos hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen (Kesti 2019). Sitä kannattaa markkinoida työtä hakeville.

#### 4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuuden toteutumista. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 48; 122.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten joustavilla työskentelymahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen sekä lisäksi, miten työn joustavat työskentelymahdollisuudet näkyvät työpaikkailmoituksissa. Erityisesti työn teoriaosuus käsittelee erilaisia työn joustavuutta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Työpaikkailmoitusten aineiston analyysi vastaa siihen, miten työn joustavat työskentelymahdollisuudet näkyvät työpaikkailmoituksissa.

Erytisasiantuntija- ja asiantuntijatehtäviin liittyviä työpaikkailmoituksia on verkossa paljon saatavilla, siksi dokumenttianalyysi oli helposti toteutettavissa ja se on myös toistettavissa. Analysointimenetelmäksi valittu yksi verkkosivu (Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut -sivusto) helpotti aineiston tietojen keskinäistä vertailua ja käsittelyä.

On mahdollista, että otanta olisi ollut monipuolisempi, jos tutkimuksessa olisi tutkittu muita työpaikkoja ilmoittavia verkkosivuja, tai jos tutkimuksessa käytettävä otanta olisi ollut vielä suurempi. Tutkimuksessa ei ollut käytettävissä tietoa esimerkiksi siitä, miten eri työpaikkojen julkaisupaikat valikoituvat eri työnantajilta tai onko eri toimialoilla vain tiettyjä työpaikkailmoitusten julkaisupaikkoja käytössä. Valittujen ilmoitusten määrä on kuitenkin tavoitteen kannalta riittävä ja tarkoituksenmukainen.

Tutkimuksen kohteena käytetyt 24 työpaikkailmoitusta ovat todellisia ja alkuperäisiä. Valmiista aineistosta kerättiin tutkimukseen käytettävät ilmoitukset tietynä päivänä julkaisuista työpaikkailmoituksista satunnaisesti. Muutamalta työnantajalta oli kaksi osittain samankaltaista työpaikkailmoitusta, mutta aineiston rajausta ei muutettu kesken tutkimusta poissulkemaan samoja työnantajia, koska osuus ei ollut sen suurempi. Englanninkielisiä ilmoituksia ei rajattu tarkasteltavan aineiston ulkopuolelle, siksi tutkimuksen asiasanoja ja lauseita etsittiin molemmilla kielillä. Englanninkielisiä työpaikkailmoituksia oli aineistossa 5.

Työpaikkailmoitukselta etsittiin valittuja asiasanoja ja lauseita sekä niiden synonyymejä eli kaikkia hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja joustavuuteen liittyviä havaintoja. Aineiston kaikki havainnot kirjattiin ensin Excel-tiedostoon ja sen jälkeen ne ryhmiteltiin aihekokonaisuuksiksi. Aineistosta etsittiin toistuvuuksia ja määriä. Aineiston koko sisältö tarkistettiin uudelleen, sillä koko sanallinen aineisto koottiin myös yhteen tiedostoon, jossa sanoja pystyi hakemaan uudelleen hakutoiminnolla. Analyysin toteuttaminen näin mahdollisti kirjalliseen muotoon kirjoitettujen päätelmien tekemisen.

Tutkimuksessa käsitelty aineisto on vain pieni murto-osa työntekijöitä etsivistä työpaikoista, eikä sen perusteella voi tehdä merkittäviä päätelmiä ja yleistyksiä. Tutkimus antaa kuitenkin hyvän kuvan siitä, miten vaihtelevasti työnantajat kertovat hakijoille hyvinvointiin tai joustavuuteen liittyvistä käytännöistä tai arvoista. On todennäköistä, että työpaikkailmoituksella ei aina kerrota hyvinvointia ja joustavuutta tukevista käytännöistä, vaikka niitä yrityksessä olisikin.



Työpaikkailmoitus voi antaa työtä hakevalle tärkeää tietoa siitä, miten työnantaja asennoituu työhyvinvointiin, työn joustavuuteen ja mitä konkreettisia käytäntöjä ja etuja työpaikalla on. Näistä kertominen suoraan työpaikkailmoituksella tai esimerkiksi linkillä hakijan ohjaaminen yrityksen verkkosivuille, jossa asiasta kerrotaan tiivistetyllä tavalla, voi saada hakijan kiinnostumaan joustavasta ja hyvinvointia tukevasta työnantajasta.

## 5 Lopuksi

Moderni työnantaja on joustava ja hyvinvointia aktiivisesti tukeva. Joustamattomuus toisaalta näyttäytyy vanhanaikaisena johtamistapana. Molemminpuolinen joustaminen hyödyttää työntekijää ja työnantajaa. Tuloksellinen työ vaatii työn oikea-aikaista tekemistä, työntekijän yksilöllisten tarpeiden ja hyvinvoinnin kannalta kestäväällä tavalla. Työurien jatkuminen, kansalaisten terveys ja syrjäytymisen ehkäisy ovat vain esimerkkejä työhyvinvoinnin edistämisen yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Vapaampi työn tekeminen ja vahva itseohjautuvuus vaativat henkilöltä itsensä johtamistaitoja ja esimieheltä uudenlaisia johtamistaitoja työntuottavuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Hyvinvointia tukeva johtaminen on yksilöllistä ja osallistavaa. Uupunut tai osaamisvajeesta kärsivä työntekijä ei yllä parhaaseen suoritukseen, tulokset huononevat ja myös työn turvallisuus vaarantuu. Työhyvinvointiin panostaminen tuo yritykselle säästöjä ja sitä tulisi johtaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Esimiehellä on vain rajalliset keinot jaksamisen tukemisessa. Jokaisella on vastuu huolehtia itse omasta hyvinvoinnistaan, varjella omaa lepoaikaa ja rentoutumista sekä huolehtia palautumisesta. Yrityksen toimintakulttuurilla on vaikutusta siihen, onko työyhteisössä yleisesti tiedossa tai jopa hyväksyttävää tehdä jatkuvasti ylipitkiä työpäiviä, työskennellä sairaana tai hoitaa työtehtäviä myös vapaaajalla. Esimiehen tai tiimin vetäjän esimerkillä, puheilla ja teoilla on suuri merkitys siinä, millaiseksi työyhteisössä muodostuu tapa toimia kiireessä ja aikataulupaineissa.

Työnantajan imagoon vaikuttaa myös se, mitä työpaikkailmoituksissa kerrotaan siitä, mitä konkreettista työpaikka tarjoaa hakijalle. Työpaikka voi näyttäytyä kehittyvänä ja tulevaisuuteen katsovana yrityksenä. Työhyvinvointiin vaikuttavista käytännöistä ja työn joustavuudesta kertominen viestii siitä, että työnantaja huolehtii aidosti työntekijöistään.

## Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä, työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 4.2.2022. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Boeckmann, I., Misra, J. & Budig, M. 2015. Cultural and Institutional Factors Shaping Mothers' Employment and Working Hours in Postindustrial Countries. Viitattu 10.1.2022. <https://web-a-ebscobhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ba808349-a79a-4918-8eb2-3ffae35097cf%40sessionmgr4006>.

EU-OSHA 2021. European Agency for Safety and Health at Work 2021. Regulating telework in a post-COVID-19 Europe. Viitattu 26.1.2021. <https://healthy-workplaces.eu/fi/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe>.

Fernández-Kranz, Daniel, ja Núria Rodríguez-Planas. 2021. Viitattu 10.2.2022. "Too Family Friendly? The Consequences of Parent Part-time Working Rights." *Journal of Public Economics* 197. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104407>.

Haapala, L. 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Helsinki: Like Kustannus.

Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalainsäädännön muuttamisesta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 158/2018. Finlex. Viitattu 2.2.2022. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180158?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=HE%20158%2F2018#idm45237815244496>.

Heikel, K. 2020. Sanna Marinin ehdotus nelipäiväisestä työviikosta on jo osin totta Tanskassa – "Nämä uudet vapaapäivät ovat minulle kuin terapiaa". YLE 25.1.2020. Päivitetty 27.1.2020. Viitattu 15.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11173942>.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2019. Työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tulokseen voi mitata! Podcast Work goes happy 25.11.2019. Spotify -verkkopalvelu. Viitattu 10.2.2022.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Sähköinen kirja. Alma Talent. Viitattu 16.2.2022.

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito: Kuinka kierrän karikot. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim ja Heli Nurmi.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sähköinen kirja. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 4.2.2022.

Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.2.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130787>.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Helsinki: Alma Talent.

Sandell, M. 2021. Lyhyempi työaika lisää hyvinvointia ja motivaatiota, silti siihen suhtaudutaan varauksellisesti. YLE 12.4.2021. Viitattu 29.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11876094>.

Sianoja, M., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. 2020. Työstä palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla: Palautumisprofiilit ja niiden yhteys työhyvinvointiin. Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti, 55(2), p. 5. Viitattu 12.9.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a. Viitattu 9.2.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022b. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 7.2.2022. <https://stm.fi/tyo2030>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019. Työvoimatutkimus. Palkansaajien Nollatuntisopimukset 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 20.1.2022. [http://www.stat.fi/til/tyti/2018/15/tyti\\_2018\\_15\\_2019-06-03\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2018/15/tyti_2018_15_2019-06-03_tie_001_fi.html).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Päivitetty 25.1.2022: Työvoimatutkimus Osa-aikatyölliset sukupuolen mukaan 2020/12 - 2021/12, 15-74-vuotiaat. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 15.2.2022. [http://www.stat.fi/til/tyti/2021/12/tyti\\_2021\\_12\\_2022-01-25\\_tau\\_011\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2021/12/tyti_2021_12_2022-01-25_tau_011_fi.html).

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Viitattu 2.2.2022. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Helsinki: Tilastokeskus. [https://www.stat.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu\\_fi.html?ID=25870](https://www.stat.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=25870).

Taskinen, P. 2020. Suomessa työajat joustavat, mutta myös työntekijät joustavat. Tieto & trendit – Tilastokeskuksen blogi 13.10.2020. Viitattu 2.2.2022. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomessa-tyoajat-joustavat-mutta-myos-tyon-tekijat-joustavat/>.

TE-palvelut 2022. Avoimet työpaikat. Viitattu 7.3.2022. <https://paikat.te-palvelut.fi/tpt/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Sähköinen kirja. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 4.2.2022.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Finlex. Viitattu 19.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Lidm45237815621520>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. Viitattu 16.2.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>.

Työsuojelu 2020. Etätyö. Päivitetty 15.9.2020. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 26.1.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>.

Työsuojelu 2021a. Liukuva työaika. Päivitetty 19.04.2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 5.2.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika/liukuva>.

Työsuojelu 2021b. Työsopimuksen kesto. Päivitetty 19.04.2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 15.2.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/sopimuksen-kesto>.

Työsuojelu 2021c. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät. Päivitetty 17.11.2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 29.3.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>.

Työterveyslaitos 2022a. Stressi ja työuupumus. Viitattu 11.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>.

Työterveyslaitos 2022b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 26.1.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-moni-paikkainen-tyo>.

Työterveyslaitos 2020. Koronatarinat: Vertaistuesta apua pitkiksi venyviin etätyöpäiviin. Viitattu 7.2.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=hxv4TX7YUSI>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Viitattu 19.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P5>.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014. Finlex. Viitattu 19.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidm45237810916464>.