



Jade Kilpeläinen

# Psyykkisen työkyvyn johtaminen hybridityössä

Rekrytoijien psyykkinen työkyky Yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Jade Kilpeläinen
Otsikko:	Psyykkisen työkyvyn johtaminen hybridityössä. Rekrytoijien psyykkinen työkyky Yrityksessä X
Sivumäärä:	76 sivua + 2 liitettä
Aika:	Marraskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

---

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on toimeksiantajayrityksessä työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten heidän psyykkistä työkykyään voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät rekrytoijien työssä ovat vaikuttaneet eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä ja miten vuoden 2022 maaliskuussa käyttöön otettu hybridi-työmalli on vaikuttanut siihen.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostui työkyvystä, työkykyjohtamisesta ja hybridityöstä. Tietoperustassa käsiteltiin työkyvyn osa-alueita ja niihin vaikuttavia tekijöitä kokonaisvaltaisesti, minkä jälkeen aihetta syvennyttiin tarkastelemaan tarkemmin psyykkisen työkyvyn näkökulmasta. Työkykyjohtamisen tietoperustassa käsiteltiin muun muassa johtamisen osapuolia ja tärkeimpiä työkyvyn johtamisen prosesseja.

Opinnäytetyössä tehdyn selvityksen kohderyhmänä olivat sekä toimeksiantajayrityksessä työskentelevät kokoaikaiset että osa-aikaiset rekrytoijat, joista osa työskentelee myös esihenkilöasemassa. Selvityksessä hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerättiin puolistrukturoidun kyselyn avulla. Kysely lähetettiin kaikille perusjoukkoon kuuluville henkilöille, joita oli yhteensä kahdeskymmentäneljä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja vastausprosentiksi saatiin seitsemänkymmentäkolme.

Selvityksen avulla voitiin todeta, että toimeksiantajayrityksessä työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyky oli hyvällä tasolla ja että hybridityö oli vaikuttanut siihen positiivisesti. Rekrytoijien psyykkiseen työkykyyn vaikuttavat positiivisesti etenkin hyvä työilmapiiri ja mielekkäät työtehtävät. Negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi useat vastaajat listasivat kiireen ja liiallisen työkuorman. Selvityksen ansiosta toimeksiantajayritykselle voitiin luoda kehittämis ehdotuksia psyykkisen työkyvyn johtamisen kehittämiseksi.

Avainsanat: psyykkinen työkyky, työkykyjohtaminen, hybridityö

## Abstract

Author: Jade Kilpeläinen  
Title: Managing Mental Work Ability in a Hybrid Workplace.  
Recruiters' Mental Work Ability in Company X  
Number of Pages: 76 pages + 2 appendices  
Date: November 2022  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Leadership and Organizational Development  
Instructor: Eija Westerberg, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to investigate the current state of mental work ability of recruiters working in the client company and how their mental work ability could be better managed in a hybrid work model. In addition, the aim was to find out which factors in the recruiters' work have had the greatest impact on their mental work ability and how the hybrid work model introduced in March 2022 has affected it.

The theoretical framework of the thesis consisted of work ability, work ability management and hybrid work. The theoretical framework covered the areas of work ability and the factors affecting them in a holistic way, after which the topic was examined in more detail from the perspective of psychological work ability. In terms of work ability management, it covered for example the parties involved in management and the main processes involved in work ability management.

The target group of the study was both full-time and part-time recruiters working in the client company, some of whom also work in a managerial position. The survey used a quantitative research method, and the data was collected through a semi-structured questionnaire. The questionnaire was sent to all members of the target group, which totaled eighty-four members. The questionnaire was answered anonymously, resulting in a response rate of seventy-three percent.

The survey showed that the mental work ability of the recruiters working in the client company was at a good level and had been positively affected by the hybrid work. In particular, a good working atmosphere and meaningful work tasks have a positive impact on recruiters' mental work ability. On the negative side, several respondents listed hectic work and excessive workload as negative factors. The survey enabled the possibility to create development ideas for work ability management in the client company.

Keywords: mental work ability, work ability management, hybrid work

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön toimeksianto, tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Työkyky	8
2.1	Työkyky ja työhyvinvointi	8
2.2	Työkyvyn osa-alueet	9
2.3	Työkykyyn vaikuttavat tekijät	10
2.4	Psyykkinen työkyky	13
2.5	Psyykkisen työkyvyn haasteet ja toimintahäiriöt	15
3	Työkykyjohtaminen	18
3.1	Työkykyjohtamisen määritelmä ja tavoitteet	18
3.2	Työkykyjohtamisen osapuolet	19
3.2.1	Työnantajan vastuut	20
3.2.2	Työntekijän vastuut	21
3.2.3	Työterveyshuollon vastuut	22
3.3	Työkykyjohtamisen prosessit	23
3.4	Psyykkisen työkyvyn johtaminen	24
4	Hybridityö	25
4.1	Hybridityön määritelmä	25
4.2	Hybridijohtaminen	25
4.3	Hybridityön hyödyt ja haasteet	26
5	Opinnäytetyön selvitys	28
5.1	Selvityksen tausta ja kohderyhmä	28
5.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät	30
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	31
6	Kysely rekrytoijille	32

6.1	Kyselyn taustaa	32
6.2	Kyselystä saadut tulokset	34
6.2.1	Taustakysymykset	34
6.2.2	Kysymykset psyykkisestä työkyvystä	37
6.2.3	Kysymykset hybridityöstä	53
6.2.4	Kysymykset johtamisesta	56
6.3	Taustamuuttujien vaikutus vastauksiin	60
7	Johtopäätökset	62
7.1	Selvityksen tulosten analysointi	62
7.1.1	Psyykkisen työkyvyn nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät	63
7.1.2	Hybridityön vaikutus psyykkiseen työkykyyn	65
7.1.3	Psyykkisen työkyvyn johtaminen	66
7.2	Reliabiliteetin ja validiteetin analysointi	67
7.3	Kehittämisehdotukset hybridityömalliin	69
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	70
	Lähteet	72
	Liitteet	
	Liite 1. Selvityksen kyselylomake	
	Liite 2. Kyselylomakkeen tietosuojaseloste	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Työhyvinvointi on pitkään ollut Suomessa merkittävä työelämän tarkasteluun liittyvä käsite, mutta nykypäivänä on alettu puhua erikseen myös työkyvystä, jota tässä opinnäytetyössäkin käsitellään. Työkyvyn käsite sekoitetaan usein työhyvinvoinnin käsitteeseen, joka onkin yleensä puhekielessä näistä kahdesta käytetympi. Kuitenkin työkyvyn käsitettä pidetään nykyisin työhyvinvoinnin käsitettä moniulotteisempänä ja kattavampana. (Rantama 2022.)

Työhyvinvointiin ja työkykyyn on aina liittynyt paljon riskitekijöitä, mutta erityisesti psyykkinen kuormittuneisuus ja masennus ovat FinTerveys 2017 -tutkimuksen mukaan yleistyneet huomiota herättävästi suomalaisessa väestössä jo useiden vuosien ajan (Koponen & Borodulin & Lundqvist & Sääksjärvi & Koskinen 2018, 85–89). Bain & Companyn vuonna 2022 julkaisemassa tutkimuksessa on havaittu erityisesti nuorempien sukupolvien olevan ylikuormittuneita (Schwedel ym. 2022, 52).

Viime vuosina pinnalle on noussut myös työkykyjohtamisen käsite, joka on vielä suhteellisen uusi, vaikka sitä onkin jo jonkin verran ehditty tutkia. Kyseinen käsite on saanut viitteitä aiemmin enemmän käytössä olleesta työhyvinvoinnin johtamisen käsitteestä. Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on hallita, seurata ja tukea työkykyä. Työelämässä vastuu työkyvyn johtamisesta on sekä työntekijällä että työnantajalla. (Työterveyslaitos a.)

Smartum teki vuoden 2022 alussa laadullisen haastattelututkimuksen, jossa selvitettiin tuoreimpia työkykyjohtamisen murroskohtia. Tutkimuksen tuloksissa esiin nousivat etenkin hybridityön aiheuttamat haasteet asiantuntijatyössä. Smartumin selvityksen mukaan myös mielen hyvinvointi ja sen tukeminen asiantuntijatyössä luovat haasteita työkykyjohtamiselle. Nykypäivän työelämän

murroksen ja esiin nousseiden haasteiden vuoksi, yhä useammat yritykset haluavat panostaa työntekijöidensä henkiseen jaksamiseen ja tukea työntekijöidensä psyykkistä työkykyä entistä paremmin. (Smartum 2022, 5, 8.)

Lähivuosina merkittävin, ja pysyviä muutoksia suomalaiseenkin työelämään aiheuttanut, haaste on ollut vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen koronaviruspandemia. Keväällä 2020 pandemian kiihtymisen seurauksena Suomessa annettiin valtakunnallinen etätyösuositus, joka pakotti monien yritysten työntekijät etätöihin niiltä osin kuin se oli mahdollista. Lähityöstä etätööhön siirtyminen vaati yrityksiltä sopeutumisvalmiutta ja aiheutti pikaisia muutostarpeita, jotka liittyivät valtaosin työntekopaikkoihin ja -tapoihin. Ennen koronaviruspandemian alkamista etätö oli melko harvinaista, mutta pandemian aikana monissa yrityksissä sen on havaittu tuoneen myös positiivisia vaikutuksia ja mahdollisuuksia työelämään. Etä- ja lähityön yhdistämisestä käytetään termiä hybridityö. (Horttanainen 2020; Sarpo 2022.)

## 1.2 Opinnäytetyön toimeksianto, tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritykselle, jonka nimi jätetään työssä mainitsematta. Toimeksiantajasta käytetään myöhemmin työssä nimeä **"Yritys X"**. Toimeksiantajayritys on henkilöstövuokraukseen ja suorarekrytointiin erikoistunut yritys, jonka työntekijät tekevät enimmäkseen myynti- ja asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyöllä tarkoitetaan työtä, jossa vaaditaan hyvin spesifiä osaamista, ongelmanratkaisukykyä sekä usein taitoa käsitellä ja tuottaa tietoa myös muille. Asiantuntijatyö on monesti psyykkisesti kuormittavaa, joten palautumisella on hyvin tärkeä rooli työssä jaksamisen kannalta (Työterveyslaitos b.)

Opinnäytetyön aiheena on psyykkisen työkyvyn johtaminen hybridityössä. Aiheen haluttiin olevan tärkeä ja hyödyllinen toimeksiantajayrityksen kannalta, ja samalla myös ajankohtainen nykypäivän työelämää ajatellen. Merkittävänä tekijänä aiheen valinnassa oli toimeksiantajayrityksen havaitsema kehityskohde

työntekijöittensä jaksamiseen panostamisessa. Vuoden 2022 syksystä eteenpäin erityisenä huomionkohteena toimeksiantajayrityksessä on työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen, joten työn rajaaminen juuri psyykkiseen työkykyyn nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Työkyvyn fyysistä ja sosiaalista osa-aluetta ei ole otettu tässä opinnäytetyössä tehtävään selvitykseen mukaan, jotta opinnäytetyöstä ei tulisi liian laajaa.

Selvityksen kohderyhmänä ovat Yrityksen X rekrytoijat. Tässä työssä rekrytoijilla tarkoitetaan yhteisesti sekä toimeksiantajayrityksen kokoaikaisia rekrytoijia että osa-aikaisia junior-rekrytoijia. Alussa mietittiin, että selvitys tehtäisiin koko yrityksen henkilöstölle, eli noin 200 työntekijälle, mutta myöhemmin tultiin siihen tulokseen, että selvityksestä saisi tehtyä luotettavamman ja yksityiskohtaisemman, jos kohderyhmää rajattaisiin. Yrityksessä X esimerkiksi rekrytoijien ja myyjien työnkuvat, ja niistä aiheutuvat kuormitustekijät, vaihtelevat niin paljon, että sekä rekrytoijien että myyjien psyykkiseen työkykyyn vaikuttavia tekijöitä olisi voinut olla liian haasteellista arvioida tämänkaltaisessa selvityksessä. Jotta kohderyhmä olisi yhteneväisempi, selvitys on haluttu kohdistaa ainoastaan rekrytoijiin ja junior-rekrytoijiin. Jos selvitys olisi haluttu tehdä kaikille työntekijöille, olisi työn pitänyt olla paljon laajempi.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, millainen on toimeksiantajayrityksessä työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten heidän psyykkistä työkykyään voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä. Lisäksi toimeksiantaja haluaa tietää, mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä ja miten vuoden 2022 maaliskuussa käyttöönotettu hybridityömalli on vaikuttanut siihen. Selvityksestä saatavien tulosten avulla on tarkoitus tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia psyykkisen työkyvyn johtamisen tueksi toimeksiantajalle. Mahdolliset kehitysehdotukset luodaan hybridityön näkökulmasta.

Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman ja sitä tarkentavien tutkimuskysymysten määrittelystä (Vilpas, 3). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on



kaksiosainen, ja sitä tukemaan on laadittu neljä tutkimuskysymystä. Tutkimusongelma ja -kysymykset on määritelty yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Opinnäytetyössä selvitetään vastausta kaksiosaiseen tutkimusongelmaan:

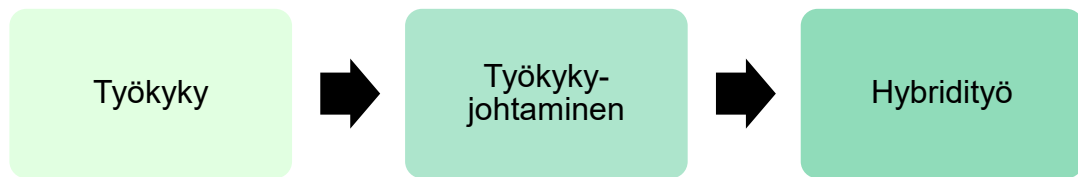
- Millainen on Yrityksessä X työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten heidän psyykkistä työkykyään voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset, joiden pohjalta selvitystä lähdettiin toteuttamaan:

- Mikä on rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila?
- Mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä?
- Miten hybridityö on vaikuttanut rekrytoijien psyykkiseen työkykyyn?
- Miten rekrytoijien psyykkistä työkykyä voitaisiin paremmin johtaa hybridityössä?

### 1.3 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustaan on valittu kolme pääteemaa: työkyky, työkykyjohtaminen ja hybridityö. Lähteinä opinnäytetyön tietoperustassa on käytetty aiheisiin liittyviä ammattikirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia sekä luotettaviksi ja tarkoituksenmukaisiksi varmistettuja verkkolähteitä. Seuraavassa kuviossa 1 esitellään mainitut pääteemat.



Kuvio 1. Tietoperustan kolme pääteemaa.

Vaikka opinnäytetyössä tehdyn selvityksen pääpaino on psyykkisen työkyvyn tarkastelussa ja sen johtamisen kehittämisessä, on nähty tarpeelliseksi perehtyä ensin kaikkiin työkyvyn osa-alueisiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Yhden osa-alueen tarkastelu edellyttää ensin käsiteltävän aiheen kokonaisvaltaista ymmärrystä, ja siksi tietoperustan alussa käsitelläänkin työkyvyn kaikki osa-alueet yksitellen, minkä jälkeen syvennyttään tarkemmin psyykkiseen työkykyyn. Tämänkaltainen eteneminen auttaa myös opinnäytetyön lukijaa hahmottamaan työkyvyn kokonaisuuden mahdollisimman selkeästi.

Työkykyjohtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin (Työterveyslaitos d). Tämän vuoksi se on ollut tärkeää ottaa osaksi työn tietoperustaa. Lisäksi opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on luoda kehitysideoita toimeksiantajayritykselle työkyvyn johtamisen tueksi. Tämän saavuttamiseksi työkykyjohtamisen taustoja on syytä esitellä jo työn alkuvaiheessa.

Työn aiheena on rekrytoijien psyykkinen työkyky hybridityössä. Hybridityönäkökulman taustoittamiseksi työssä käydään läpi hybridityön tietoperustaa. Sen yhteydessä avataan myös hybridityön merkitystä suhteessa erityisesti psyykkiseen työkykyyn. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia toimeksiantajalle työkykyjohtamisen kehittämiseksi hybridityössä. Kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi myös hybridijohtaminen on otettu osaksi tietoperustaa.

Koska työn aiheena ei ole varsinaisesti rekrytointi, ei sitä ole nähty tarpeelliseksi nostaa esille tietoperustan esittelyn yhteydessä. Selvityksen tausta, mukaan lukien kohderyhmänä toimivien rekrytoijien työnkuvat, käydään kuitenkin läpi luvussa 5.1, jotta selvityksen lähtökohdat eivät jää lukijalle epäselviksi. Rekrytoijien työn luonteen ymmärtäminen on erityisen tärkeää psyykkisen työkyvyn ja selvityksestä saatujen tulosten analysoinnin sekä johtopäätösten muodostamisen kannalta.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joilla ratkaistaan selvitettävissä oleva tutkimusongelma. Menetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin (Kananen 2015, 11).

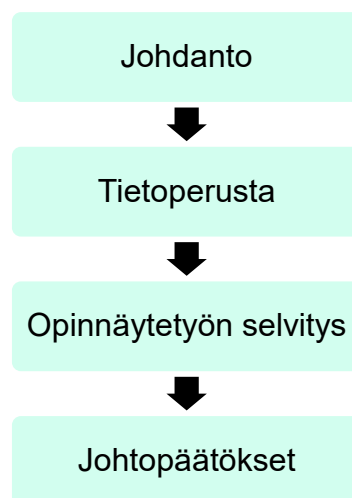
Tämän opinnäytetyön selvitys on toteutettu käyttämällä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisesta menetelmästä käytetään myös nimitystä tilastollinen menetelmä, joka nimensä mukaisesti sopii tyypillisesti tilanteisiin, joissa tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata lukuja ja tilastoja hyödyntäen. Kvantitatiivinen menetelmä on hyvä valinta silloin, kun tutkimus tai selvitys halutaan toteuttaa suurelle joukolle ja mahdollisimman laajan käsityksen saamiseksi. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyön selvityksessä aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, joka on kvantitatiivisen menetelmän käytetyin aineistonkeruumenetelmä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö ja kyselylomakkeen muodostaminen edellyttävät tutkittavan aiheen ja siihen liittyvän teorian tuntemusta. (Kananen 2015, 68.) Selvityksen kyselylomake on puolistrukturoitu, ja se on muodostettu tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymysten ja tietoperustan kolmen pääteeman perusteella. Puolistrukturoitu kyselylomake sisältää sekä strukturoituja eli suljettuja, valmiin vastausvaihtoehdon sisältäviä, kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä (Kananen 2015, 68).

Selvityksen kyselylomakkeessa on yhteensä 16 kysymystä, jotka muodostavat neljä eri osa-aluetta: taustakysymykset sekä kysymykset psyykkisestä työkyvystä, hybridityöstä ja työkyvyn johtamisesta. Kysymykset ovat pääosin strukturoituja. Strukturoiduista kysymyksistä yksi koostui useasta eri, psyykkistä työkykyä kuvaavasta, väittämästä. Strukturoitujen kysymysten lisäksi, joukossa oli myös yhteensä viisi avointa kysymystä, joiden tarkoitus oli mahdollistaa vastaajille omien näkemysten esille tuominen. Strukturoidut kysymykset ovat perinteinen kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä. Avoimet kysymykset tuottavat tekstimuotoisia vastauksia, joiden pohjalta on mahdollista muodostaa syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 68.) Tästä syystä niitä on haluttu sisällyttää myös tähän opinnäytetyöhön.

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka on jaettu seitsemään pääluukuun. Osa-alueet ja niiden eteneminen esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön osa-alueet.

Opinnäytetyön johdanto muodostaa työn ensimmäisen luvun ja osa-alueen. Heti alussa kerrotaan yleisesti työn ja valitun aiheen taustaa. Ensimmäisen alaluvun jälkeen käydään läpi tarkemmin työn toimeksiantoa, tavoitteita ja rajoituksia. Näiden jälkeen esitellään lyhyesti työn tietoperusta sekä selvityksessä käytetyt tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön tietoperustaosion muodostavat kolme lukua,

jotka ovat työkyky, työkykyjohtaminen ja hybridityö, joista jokainen on jaoteltu myös aiheita syvemmin tarkasteleviin alalukuihinsa.

Tietoperustan jälkeen, luvussa viisi, esitellään tehdyn selvityksen taustaa, kohderyhmää ja toteutusta yksityiskohtaisemmin. Luvussa viisi kerrotaan käytetyn tutkimusmenetelmän lisäksi myös reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettyä kyselyä, ja siitä saatuja tuloksia, esitellään luvussa kuusi. Johtopäätöksistä koostuva luku seitsemän sisältää selvityksen tulosten ja työn luotettavuuden analysointia sekä toimeksiantajayritykselle luotuja kehitysehdotuksia. Luvun seitsemän viimeisessä osiossa on opinnäytetyön prosessin arviointia. Opinnäytetyön liitteinä ovat kyselylomake (liite 1) ja tietosuojaseloste (liite 2).

## 2 Työkyky

### 2.1 Työkyky ja työhyvinvointi

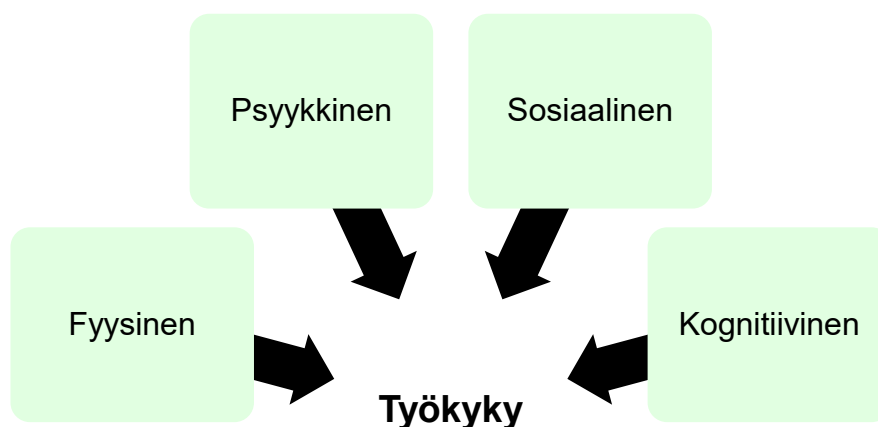
**Työkyky** on hyvin laaja-alainen käsite, joka voidaan tulkita ja määritellä monin eri tavoin. Määritelmät ja niiden tulkinat riippuvat siitä, mistä näkökulmasta työkykyä tarkastellaan. (Ilmarinen 2021.) Yksinkertaistetusti työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä työtään ja suoriutua omista työtehtävistään. Työkyky määritellään usein myös työntekijän toimintakyvyn, terveyden ja osaamisen muodostamaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. (Lappi 2022, 131.) Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2022) mukaan **toimintakyky** tarkoittaa ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä suoriutua itselleen välttämättömistä ja tärkeistä arjen toiminnoista tavallisessa elinympäristössään. Kun toimintakykyä tarkastellaan suhteessa työn vaatimuksiin, puhutaan työkyvystä (Työterveyslaitos d).

Työkykyyn liittyy läheisesti myös **työhyvinvointi**. Työkyky ja työhyvinvointi vaikuttavat toinen toisiinsa ja ne tarkoittavat osin samoja asioita. (Alahautala & Huhta 2018, 18.) Suomessa Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö määrittelee työhyvinvoinniksi työn ja sen mielekkyyden, turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin

muodostaman kokonaisuuden. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on suoraan yhteydessä työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja samalla myös työkykyyn. (Sosiaali- ja terveysministeriö a.)

## 2.2 Työkyvyn osa-alueet

Samoin kuin toimintakyky, myös työkyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Joidenkin määritelmien, esimerkiksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määritelmän, mukaan edellä mainituista osa-alueista voidaan erottaa myös erillisenä osana kognitiivinen työkyky. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022). Työkyvyn osa-alueet esitellään seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Työkyvyn osa-alueet.

Työkykyvaatimukset vaihtelevat työn luonteen ja siitä aiheutuvan kuormituksen mukaan. Fyysinen työkyky tarkoittaa yksilön fyysistä toimintakykyä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Se pitää sisällään muun muassa lihaskunnon ja -kestävyyden sekä liikkuvuuden. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022.) Esimerkiksi paljon istumatyötä sisältävä toimistotyöskentely rasittaa työntekijää eri tavalla kuin varastossa tapahtuva hyllytystyö. Fyysiseen työkykyyn vaikuttavat esimerkiksi yksilön terveys, elintavat, ruokavalio, liikunta ja lepo. Heikentynyt fyysinen työkyky ja liiallinen kuormitus työssä ovat yhteydessä usein myös tukin ja liikuntaelinsairauksiin (Terveystalo 2022). Sosiaalinen osa-alue puolestaan

kuvaa ihmisen edellytyksiä toimia vuorovaikutustilanteissa, ja se ilmenee muun muassa aktiivisuutena ja halukkuutena osallistumiseen (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022).

Psyykkinen työkyky viittaa ihmisen kykyyn selvitä työtehtävistään ja niiden asettamista henkisistä kuormitustekijöistä ja vaatimuksista. Taustalla vaikuttaa psyykkinen toimintakyky, joka kuvaa esimerkiksi ihmisen kykyä tiedonkäsittelyyn sekä tunteiden tuntemiseen ja hallitsemiseen. Psyykkinen työkyky, vaikuttaa merkittävästi työntekijän stressinhallintataitoihin ja resilienssiin, eli yksilön psyykkiseen palautumiskykyyn. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022; MIELI Suomen Mielenterveys ry 2021.) Psyykkiseen työkykyyn syvennyttään tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 2.4.

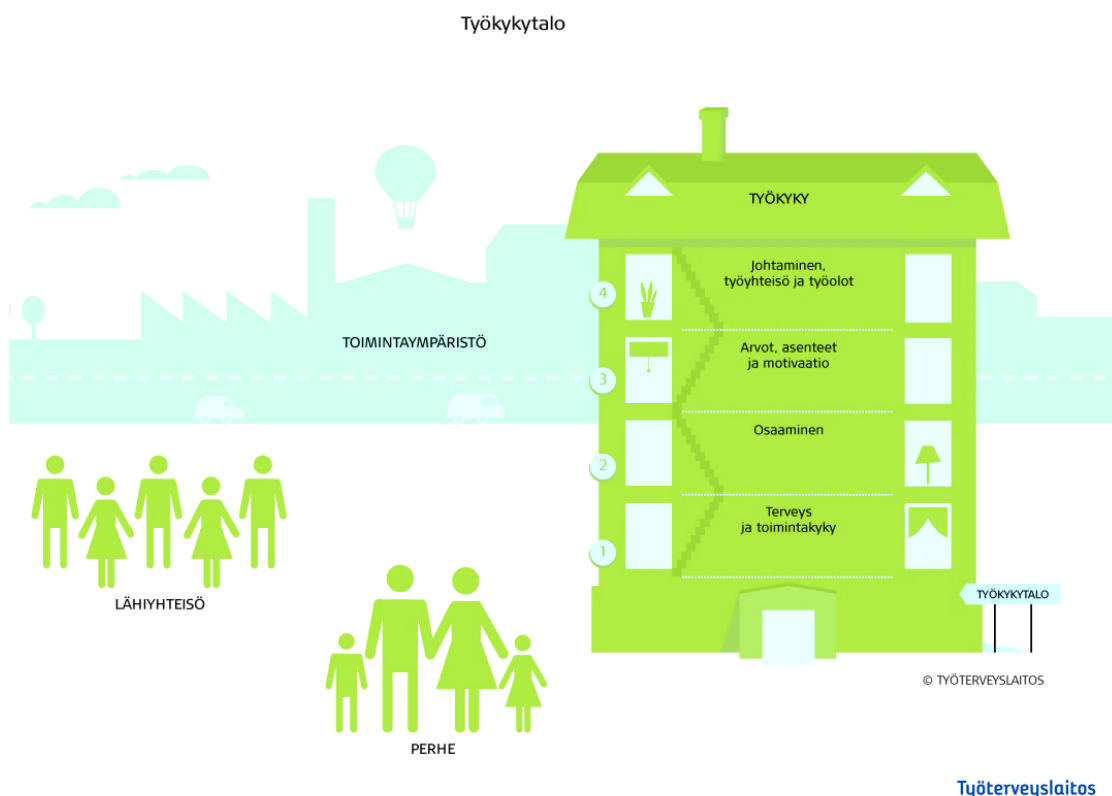
Kognitiivinen toimintakyky pitää sisällään tiedonkäsittelyyn liittyvät psyykkiset toiminnot. Kyseisiä toimintoja ovat kaikki tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn, säilyttämiseen ja käyttämiseen liittyvät toiminnot, esimerkiksi oppiminen ja muistaminen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022.) Koska kognitiivisessa työkyvyssä on kyse psyykkisistä toiminnoista suhteessa työn vaatimuksiin, se on nähty asianmukaiseksi tulkita tässä opinnäytetyössä osaksi psyykkisen työkyvyn kokonaisuutta.

### 2.3 Työkykyyn vaikuttavat tekijät

Työkykyä vahvistavia tekijöitä kutsutaan voimavaroiksi ja heikentäviä tekijöitä kuormitustekijöiksi. Yksi tekijä voi olla samaan aikaan sekä voimavara että kuormitustekijä. (Kääriäinen 2014, 7.) Tässä luvussa perehdytään työkyvyn osa-alueisiin vaikuttaviin tekijöihin.

Professori Juhani Ilmarinen on luonut Työterveyslaitokselle työkykyä kuvaavan Työkykytalo-mallin, jossa työkyky nähdään nelikerroksisena talona. Työkykyyn vaikuttavia yksilön omia voimavaroja kuvataan talon kolmessa ensimmäisessä kerroksessa ja neljännessä kerroksessa puolestaan itse työtä ja sitä ympäröiviä tekijöitä, kuten työoloja ja johtamista. Työkykytalo on Suomessa tunnettu työkykyä kuvaava malli, joka ottaa moniulotteisesti huomioon työkykyyn vaikuttavat

osatekijät. Kuviossa 4 esitellään Työkykytalo-malli, joka on otettu opinnäytetyöhön Työterveyslaitoksen aineistopankista. Kuva on otettu aineistopankista, koska Työterveyslaitoksen mukaan kuvan ulkonäköä tai sisältöä ei saa muokata, ja siinä on oltava Työterveyslaitoksen logo näkyvillä. (Työterveyslaitos c.)



Kuvio 4. Työkykytalo (Työterveyslaitos c.).

Työkykytalossa koko työkyvyn perustana ensimmäisessä kerroksessa ovat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Seuraavista kerroksista löytyvät yksilön oma osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio. Edellä mainittuja tekijöitä kutsutaan työkykyyn vaikuttaviksi yksilön omiksi voimavaroiksi. Ylimpään kerrokseen on asetettu johtaminen, työyhteisö ja työolot. Kerroksissa kuvatut asiat ovat kaikki työkyvyn osatekijöitä, joista jokainen vaikuttaa tavalla tai toisella työkyvyn kaikkiin osa-alueisiin. (Työterveyslaitos c.)



Toiseen kerrokseen asetetulla osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä ammatillista tietoa ja taitoa, joiden perustana on peruskoulutus. Ammatillisen osaamisen merkitys suhteessa yksilön työkykyyn on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Käsite ”elinikäinen oppiminen” liittyy oleellisesti tähän, ja se tarkoittaa itsensä jatkuvaa kehittämistä ja oman ammatillisen tietotaitonsa aktiivista päivittämistä esimerkiksi erilaisten koulutuksien tai itseopiskelun avulla. Työelämässä elinikäinen oppiminen helpottaa esimerkiksi yksilön kykyä sopeutua erilaisiin muutoksiin, kuten työtehtävien tai työkykyvaatimusten muuttumiseen. (Työterveyslaitos d.)

Kolmannen kerroksen arvot, asenteet ja motivaatio ovat myös suorassa yhteydessä yksilön työkykyyn (Työterveyslaitos d). Näihin liittyy myös työhön mielekkyys sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kun työ koetaan mielekkääksi, sopivan haasteelliseksi ja omaa arvomaailmaa tukevaksi, työkyky vahvistuu. Jos työ ei tunnu tarpeeksi motivoivalta, työkyky puolestaan heikentyy. (Alahautala & Huhta 2018, 20.) Motivaation yhteyttä työkykyyn voidaan tarkastella useiden eri motivaatioteorioiden näkökulmista. Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslown tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisellä on erilaisia tarpeita, jotka motivoivat tekemiseen ja joita hän pyrkii hierarkkisessa järjestyksessä täyttämään. Hierarkian huipulla on itsensä toteuttamisen tarve, joka täytyessään synnyttää merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa työkykyä merkittävästi. (Mielen ihmeet 2018.)

Työkykytalossa johtamista, työyhteisöä ja työoloja kuvataan neljännessä eli viimeisessä kerroksessa. Nämä kuvaavat itse työtä ja työpaikkaa konkreettisesti sekä samalla yrityksen ja esihenkilöiden vastuita suhteessa yksilöiden työkykyyn. (Työterveyslaitos d.) Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus turvata työntekijöille turvalliset ja terveelliset työolot ja -ympäristö sekä järjestää ja kehittää työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa (työsopimuslaki 2001, 3 §; työterveyshuoltolaki 2001, 4 §). Nämä ovat osa työkykyjohtamista, jossa osittainen vastuu kuuluu myös työntekijälle itselleen. Työntekijä on vastuussa it-

sensä johtamisesta sekä omista voimavaroistaan. (Työterveyslaitos d.) Työkykyjohtamisesta ja osapuolten vastuista kerrotaan tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvusta kolme alkaen.

Vastuu yksittäisen työntekijän työkyvystä on työntekijän itsensä ja työnantajayrityksen lisäksi myös yhteiskunnalla. Työkykytalossa yksilön työkykyyn vaikuttavat yhteiskunnalliset rakenteet ja säännöt on sijoitettu talon ulkopuolelle. (Työterveyslaitos d.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelun pääpaino on talon sisälle sijoitetuissa osa-alueissa, jotka kuvaavat työntekijän ja työnantajan vastuita.

Kaikki työkykyyn vaikuttavat tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa ja yhdessä tukevat ja ylläpitävät työkykyä parhaiten. Parhaan lopputuloksen takaamiseksi on siis tärkeää huolehtia kaikkien osa-alueiden välisestä tasapainosta. Työkykytalon kerroksissa kuvatuissa tekijöissä tapahtuu työelämän aikana usein erilaisia muutoksia, joiden yhteydessä on tärkeää huomioida niiden vaikutus toisiinsa. Kun esimerkiksi itse työnkuva, neljännen kerroksen tekijä, muuttuu, on tärkeää muistaa mukauttaa alempien kerroksien asioita siihen sopivaksi. Tässä auttavat esimerkiksi osaamisen päivittäminen ja motivaation tukeminen yksilölle parhaiten sopivin keinoin. (Työterveyslaitos d.)

## 2.4 Psyykkinen työkyky

Psyykkisellä työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän psyykkisiä edellytyksiä ja toimintakykyä suoriutua työstään ja sen asettamista vaatimuksista. Psyykkistä työkykyä tulee tarkastella aina suhteessa senhetkiseen työhön, sillä sen taso voi vaihdella merkittävästikin eri työnkuvien ja työtehtävien välillä. Myös psyykkisen työkyvyn näkökulmasta työkyky ja työhyvinvointi vaikuttavat toinen toisiinsa. (Gould & Ilmarinen & Järvikoski ym. 2006, 27.)

Edellisessä luvussa 2.3 esitetty Työkykytalo kuvaa yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, jotka kaikki luonnollisesti luovat pohjaa myös psyykkiselle työkyvyille. Psyykkisen työkyvyn näkökulmasta erityisesti Työkykytalon toisen ja kolmannen kerroksen tekijöillä on merkittävä yhteys psyykkiseen hyvinvointiin ja työkykyyn.

Niissä kuvatut yksilön osaaminen, motivaatio, arvot ja asenteet linkittyvät yksilön kokemuksiin omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä, jotka ovat työelämässä yksilön kolme psykologista perustarvetta (kuvio 5). (Lappi 2022, 145.)

Omaehtoisuuden tarve	Kyvykkyyden tarve	Yhteenkuuluvuuden tarve
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistumisen tunteet</li> <li>• Tavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetuksi tuleminen</li> <li>• Tunne ryhmään kuulumisesta</li> </ul>

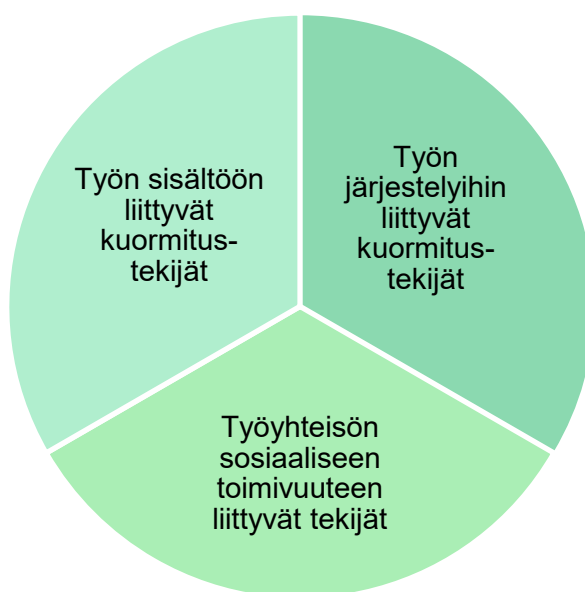
Kuvio 5. Työelämän kolme psykologista tarvetta (Lappi 2022, 145).

Omaehtoisuus eli autonomia työssä tarkoittaa yksilön vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi työn sisältöön ja tekotapaan. Kyvykkyyden tunne puolestaan syntyy onnistumisen kokemuksista, tavoitteiden saavuttamisesta sekä siitä, että työntekijä kokee olevansa työssään hyvä. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun työntekijä tuntee olevansa tärkeä ja arvostettu osa työyhteisöä. Kun edellä luetellut psykologiset tarpeet työssä täyttyvät, psyykkinen työhyvinvointi ja työkyky vahvistuvat. Psykologisten tarpeiden täytyminen työssä synnyttävät työntekijässä innostuksen ja merkityksellisyyden tunteita, jotka molemmat ovat tärkeitä psyykkisen työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta. (Lappi 2022, 145.)

Työkykyä tukevat voimavarat vahvistavat työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista sekä edistävät muun muassa kokemuksia työn merkityksellisyydestä, työn ilosta ja työn imusta. Kuormitustekijät sen sijaan lisäävät riskiä psyykkiseen väsymiseen ja kyllästymiseen, jotka pahimmillaan voivat johtaa työuupumukseen. (Työsuojelu 2021a; Kääriäinen 2014, 3.)

## 2.5 Psyykkisen työkyvyn haasteet ja toimintahäiriöt

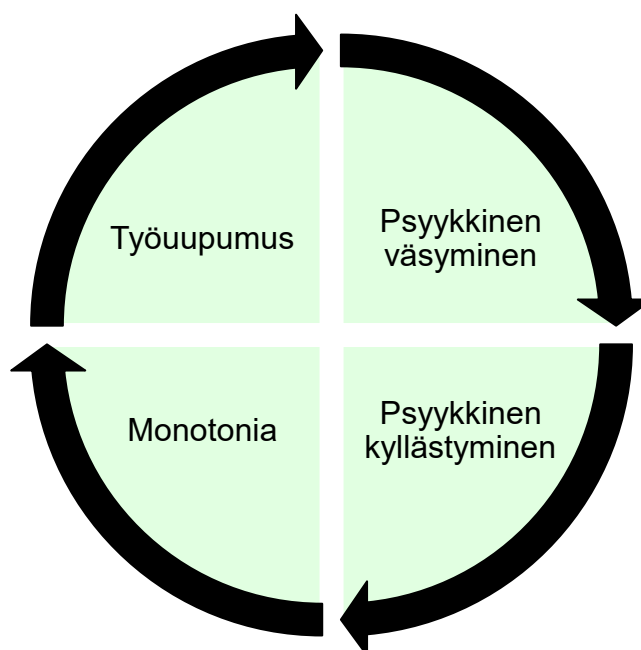
Tavallisesti psyykkistä työkykyä kuormittavista tekijöistä on puhuttu psykososiaalisina kuormitustekijöinä, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Myös yksilön omat ominaisuudet voivat toimia kuormitustekijöinä työssä. (Työsuojaus 2021a.) Kuvioon 6 on jaoteltu psykososiaaliset kuormitustekijät.



Kuvio 6. Psykososiaaliset kuormitustekijät työssä (Työsuojaus 2021a).

Työn järjestelyihin liittyviä psykososiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi epäselvät työtehtävät, liiallinen työkuorma ja puutteelliset työvälineet. Työn sisältöön liittyviä tekijöitä ovat puolestaan haastavat vuorovaikutustilanteet työssä, työn sirpaleisuus ja kohtuuton vastuu. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä ovat muun muassa negatiiviseksi koettu yksinäisyys, toimimaton työyhteisö, puutteellinen tuki, huono johtaminen ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla. (Työsuojaus 2021a.)

Edellä esiteltyt psykososiaaliset kuormitustekijät aiheuttavat haasteita psyykkiselle työkyvylle ja hyvinvoinnille (Työsuojelu 2021a). Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat johtaa erilaisiin psyykkisiin toimintakyvyn häiriöihin. Psyykkisen toimintakyvyn häiriöihin viitataan usein termeillä **psyykkinen väsyminen**, **kyllästyminen** ja **monotonia** (kuvio 7). Termeistä jälkimmäisellä, monotoniolla, tarkoitetaan työhön liittyvää yksitoikkoisuuden ja puutumisen tunteita. Psyykkisen kuormittuneisuuden jatkuessa, ja toimintakykyhäiriöiden pitkittyessä, tilanne voi johtaa pahimmillaan työuupumukseen eli loppuun palamiseen. Loppuun palamista kutsutaan myös nimellä burn out. Liiallisesta kuormittumisesta kertovat usein lisääntyneen sairauspoissaolot, heikentynyt suoriutuminen töissä, jatkuva ylitöiden tekeminen ja sosiaalinen vetäytyminen työyhteisöstä. (Kääriäinen 2014, 3; Työsuojelu 2021a.) Seuraavaan kuvioon 7 on koottu edellä mainitut psyykkisen työkyvyn toimintahäiriöt.



Kuvio 7. Psyykkiset toimintakyvyn häiriöt (Kääriäinen 2014, 3).

Psyykkisen väsymisen tila kuvastaa työntekijän selvästi heikentynyttä työkykyä, jossa psyykkisiä voimavaroja on kulutettu liikaa. Väsymisen taso riippuu oleellisesti siitä, kuinka kauan ja paljon kuormitusta on tapahtunut. Psyykkinen väsymys on äärimmäistä väsymys- ja uupumustilaa, burn outia, edeltävä heikko

henkisen jaksamisen tila, jonka oireina ovat erilaiset psyykkisten ja kognitiivisten toimintojen haasteet ja häiriöt, kuten muistin heikkeneminen, keskittymisvaikeudet, alakuloisuus ja surumielisyys, univaikeudet sekä innostuneisuuden ja oma-aloitteisuuden puute työssä. Psyykkistä väsymystä aiheuttavat esimerkiksi merkityksettömältä tuntuva työ, työtehtävien epäselvyys, liiallinen kiire ja stressi sekä joillain myös yksintyöskentely. (Kääriäinen 2014, 6–8.) Myös hankalat vuorovaikutustilanteet työssä voivat lisätä riskiä psyykkiseen väsymiseen. (Lappi 2022, 38.)

Pitkittyessään psyykkinen väsyminen johtaa työuupumukseen. (Lappi 2022, 6.) Työuupumus on psyykkisen työkyvyn toimintahäiriö, joka johtuu pitkittyneestä ja liiallisesta henkisestä kuormituksesta ja stressistä työssä. Kolme tyypillisintä oiretta työuupumuksesta ovat uupumusasteinen väsymys, kyyninen asenne työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen identiteetti. (Terveyskirjasto 2022; Nummelin 2008, 80.) Työuupumuksen tyypillisimpiä syitä ovat muun muassa hallitsematon työkuorma, epäselvät työnkuvat ja liian kiireiset aikataulut (Moss 2019).

Toisin kuin psyykkisessä väsymisessä, psyykkisen kyllästymisen tilassa voimavaroja työssä on jäänyt käyttämättä (Nummelin 2008, 86). Tämän seurauksena työntekijä kokee vastenmielisyyttä työtään kohtaan, koska työ tuntuu muuttumattomalta ja motivaatio on heikentynyt. Seurauksena psyykkisestä kyllästymisestä työntekijä saattaa vältellä työtehtäviään tai haluta muuttaa niitä mielekkäämpään suuntaan. Toisaalta kyllästynyt työntekijä harvoin itse innostuu keksimään parannusehdotuksia, vaan hän odottaa niiden tulevan esimerkiksi esihenkilöltään. (Kääriäinen 2014, 18–19.)

Monotoniassa on sekä psyykkisen väsymisen että kyllästymisen piirteitä. Psyykkisen väsymisen tavoin monotoniassa henkisiä voimavaroja on kulutettu yli varojen. Psyykkisessä väsymisessä voimavarojen kulutus ulottuu laajemmalle alueelle, mutta monotoniassa tilanne johtuu selkeämmin työn laadusta ja sen yksipuolisuudesta. Usein monotonia johtuu työntekijän kykyihin nähden liian helposta ja liian vähän ärsykeitä sisältävästä työstä, työn toistuvuudesta ja siitä,

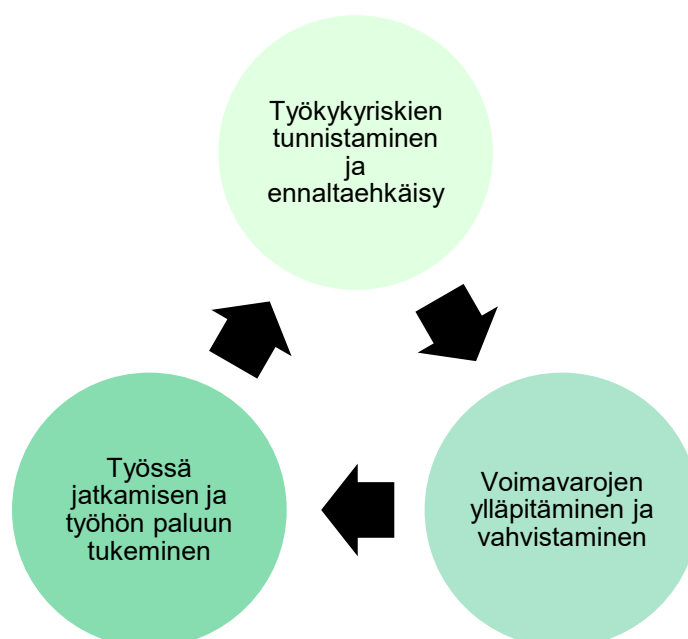
ettei työntekijällä ole siihen omia vaikutusmahdollisuuksia. Monotoniaa hoidetaan useimmiten rikastuttamalla työtä. Rikastuttaminen tässä yhteydessä voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien tai -vaiheiden lisäämistä tai muuttamista. (Kääriäinen 2014, 20–21.)

### 3 Työkykyjohtaminen

#### 3.1 Työkykyjohtamisen määritelmä ja tavoitteet

Aiemmin suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä on puhuttu lähinnä työhyvinvoinnin johtamisesta. Nykyisin, kun työkyvystä on alettu puhua omana käsitteenään, myös uudempi termi, **työkykyjohtaminen** on vakiintunut suomalaisten keskuudessa. Työkykyjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään ylläpitämään ja vahvistamaan henkilöstön työkykyä ja nykyisiä voimavaroja. (Työterveyslaitos d.)

Työkykyjohtaminen pitää sisällään terveyden ja turvallisuuden edistämisen työpaikalla, jotka molemmat kuuluvat myös työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin. Jotta hyvän työkyvyn ylläpitäminen ja vahvistaminen sekä terveellisen ja turvallisen työympäristön takaaminen onnistuvat, on osattava tunnistaa ja ennakoida työkykyä uhkaavia riskejä sekä puuttua niihin ajoissa. (Mannermaa 2018, 272; Työterveyslaitos d.) Työkykyriskeillä tarkoitetaan työntekijän riskiä työkyvyn heikentymiseen tai sen menettämiseen kokonaan (Ilmarinen 2021). Työkyvyn johtamisessa tärkeää on myös työhön paluun ja työssä jatkamisen tukeminen (Työterveyslaitos d). Seuraavaan kuvioon 8 on koottu edellä mainitut työkykyjohtamisen kolme pääteemaa.



Kuvio 8. Työkykyjohtamisen kolme pääteemaa.

Yksinkertaistettuna työkykyjohtamisen tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen sekä työkykyriskien ja mahdollisten sairauspoissaolojen minimointi. Työkykyjohtamista voidaan pitää pidemmän tähtäimen investointina yritykselle, koska siihen panostaminen on taloudellisesti kannattavaa. Heikentyneen työkyvyn ja työkyvyttömyyden aiheuttamat haitat, esimerkiksi sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeet, sekä niistä aiheutuvat kustannukset pienenevät, kun työkykyjohtamiseen suunnataan tarpeeksi resursseja ja toiminnasta tehdään osa päivittäistä johtamista. Työkykyisyyden vastakohta on työkyvyttömyys, ja sitä pyritään työkykyjohtamisella ehkäisemään. (Ilmarinen b.)

### 3.2 Työkykyjohtamisen osapuolet

Perustan työkykyjohtamiselle luovat Suomen yhteiskunnalliset rakenteet ja lainsäädäntö (Ilmarinen a). Työkykyjohtamisessa voidaan puhua mikro-, meso- ja makrotasojen tekijöistä. Makrotaso pitää sisällään edellä mainitut lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset, kuten taloudelliset ja kulttuuriset, tekijät.

Mesotasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa työorganisaatiota, va-



kuutusjärjestelmää ja terveydenhuoltoa. Mikrotaso puolestaan viittaa yksilötasoon eli yksittäiseen työntekijään. (Järvikoski & Takala & Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 19.)

Makrotason tekijät määrittävät yrityksen mahdollisuudet työkykyjohtamisessa. Työkykyjohtaminen ei ole kuitenkaan ainoastaan työnantajayrityksen vastuulla, vaan vastuu kuuluu myös yksilötasolla jokaiselle työntekijälle. Tärkeä osa työkykyjohtamista on myös työterveyshuolto. (Ilmarinen a.) Seuraavissa luvuissa 3.2.1–3.2.3 käydään työkykyjohtamisen tärkeimmät osapuolet ja heidän vastuualueensa.

### 3.2.1 Työnantajan vastuut

Työkykyjohtamisen vastuut työnantajalle pohjautuvat voimassa olevaan lainsäädäntöön. Muun muassa työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaissa määritellään työkykyjohtamiseen liittyviä työnantajan vastuita. (Työterveyslaitos b.)

Työsopimuslain 2 luvun 3 § mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöitensä työturvallisuudesta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään (työsopimuslaki 2001, 3§). Työnantajaa sitoo työturvallisuuslain 2 luvun 8 §:ssä säädetty työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Huolehtimisvelvoite pitää sisällään myös vastuun haitallisten kuormitustekijöiden ehkäisystä sekä työolosuhteiden aktiivisesta seuraamisesta. (Työsuojeluhallinto 2017, 3; Työturvallisuuslaki 2002, 8 §). Työterveyshuoltolaki puolestaan velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijöille työterveyshuollon ”työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi” (työterveyshuoltolaki 2001, 4 §).

Työnantajan vastuita tarkastellessa huomioidaan niin ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon kuin lähiesimiestenkin toiminta. Johdon tehtävänä työkykyjohtaminen on osa laajempaa kokonaisuutta, strategista johtamista. Johdon vastuulla

on yleensä asettaa henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet sekä seurata ja analysoida niihin liittyviä tunnuslukuja. Johto tekee läheistä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa. (Työterveyslaitos b.)

Henkilöstöhallinto, eli HR (human resources), toimii organisaatiossa tärkeässä roolissa työkykyjohtamisen koordinoijana. HR tekee läheistä yhteistyötä johdon kanssa, ja sen päävastuualueina ovat työkykyjohtamisen toimintamallien suunnitteluun osallistuminen sekä näiden jalkauttaminen organisaation arkeen ja käytäntöön. HR:n vastuulla on usein seurata ja analysoida työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvää dataa, kuten sairauspoissaoloja, ja välittää niistä saatuja tietoja johdolle. Organisaatioissa HR toimii yleensä työterveyshuollon yhteyshenkilönä ja esihenkilöasemissa työskentelevien työntekijöiden tukena työkykyjohtamiseen liittyvissä asioissa. (Työterveyslaitos b; Lappi 2022, 20–21.)

Käytännönläheisemmällä tasolla työkykyjohtamisen vastuut näkyvät eniten lähiesihenkilöinä toimivien työntekijöiden arjessa. Lähiesihenkilön vastuualueisiin kuuluu omien tiimiläistensä työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen ja tilanteen mukaan aina toimenpiteisiin ryhtyminen. Lähiesihenkilön tehtävä on koordinoida tiimiläistensä työmäärää ja työnjakoa, ja hänen on seurattava myös työolosuhteita. (Lappi 2022, 21.)

### 3.2.2 Työntekijän vastuut

Työpaikalla työkykyjohtamiseen liittyvä työntekijän vastuu pohjautuu myös lainsäädäntöön. Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on huolehdittava käytössä olevin keinoin sekä omasta että muiden työntekijöiden turvallisuudesta (työsopimuslaki 2001, 3 luku 2 §). Työntekijän tulee tehdä työnsä aina huolellisesti työnantajan ohjeita noudattaen, ja hänellä on velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan, terveystta ja turvallisuutta uhkaavista, riskitekijöistä työpaikalla (Alahautala & Huhta 2018, 70–72).

Nykypäivänä työelämässä korostetaan entistä enemmän työntekijän omaa vastuuta johtaa itseään ja omaa työtään. Voidaan puhua itsensä johtamisesta ja

erilaisista työelämätaidoista, kuten työyhteisö-, ajanhallinta- ja organisointitaidoista. (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019, 117.) Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan jokaisen työntekijän omaa vastuuta käytöksestään ja toiminnastaan työpaikalla. Ne pitävät sisällään vastuun työn tekemiseen sitoutumisesta sekä asianmukaisesta suhtautumisesta muun muassa yhteisiin sopimuksiin, työkavereihin ja esihenkilöön, palautteen antamis- ja vastaanottamiskulttuuriin ja ristiriitatilanteissa. (Mannermaa 2018, 297–298; Työturvallisuuskeskus.)

Jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti vastuussa aina itse omasta työkyvystään, ja hänen tulee itse huolehtia omasta terveydestään ja toimintakyvystään suhteessa omaan työhönsä (Alahautala & Huhta 2018, 71). Muun muassa työtehtävien määrän ja selkeyden sekä oman hallinnan tunteen arviointi ovat tärkeitä seikkoja psyykkisen työkyvyn arvioinnissa. Työntekijän on tärkeää osata myös huolehtia omasta henkisestä palautumisestaan, jotta psyykkinen työkyky säilyy. (Mannermaa 2018, 272–273.) Erityisesti psyykkisesti kuormittavassa asiantuntijatyössä itsensä johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jokainen työntekijä tietää parhaiten itse omat voimavaransa ja kykynsä, joten jokaisen tulisi itse osata asettaa rajat omalle työlleen ja liiallisen työkuorman edessä pyydettävä apua. (Mehiläinen.)

### 3.2.3 Työterveyshuollon vastuut

Kuten ylempänä todettiin, työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus (työterveyshuoltolaki 2001, 4 §). Työterveyshuolto on työnantajan tärkeä yhteistyökumppani työkykyjohtamisessa. Työkykyjohtamisessa työterveyshuollon rooli on toimia terveydenhuoltopuolen koordinoijana ja toimia asiakasorganisaation kanssa sovittujen käytäntöjen mukaan. (Työterveyslaitos d; Sosiaali- ja terveysministeriö b.) Työnantaja ja työterveyshuolto tekevät yhdessä työterveyshuoltosopimuksen ja sopivat yhteistyössä työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen liittyvistä prosesseista. (Työsuojelu 2021b.)

Työterveyshuollon pääasiallisina tavoitteina on edistää turvallista ja terveellistä työympäristöä, ehkäistä työperäisiä tai työkykyä uhkaavia sairauksia sekä ylläpitää ja edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuolto on aktiivisesti mukana erilaisissa työkykyjohtamisen prosesseissa, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3. (Työsuojaus 2021b.)

### 3.3 Työkykyjohtamisen prosessit

Kuten edellisessä luvussa 3.2 todettiin, oleellinen osa työkykyjohtamista on työterveysyhteistyö. **Työterveysyhteistyöllä** tarkoitetaan työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä. (Työsuojaus 2021c). Hyvän työkykyjohtamisen kulmakivinä pidetään nimenomaan työterveysyhteistyötä, joka koostuu aktiivisesta vuorovaikutuksesta, selkeistä pelisäännöistä ja prosesseista, turvallista ja terveellistä työpaikkaa edistävästä toimista sekä varhaisesta reagoinnista työkykyyn liittyviin ongelmiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 2).

Elinkeinoelämän keskusliitto määrittelee työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon aktiivisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön keskeisimmiksi periaatteiksi kolme osa-aluetta, jotka ovat selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteet (Well3; Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 2–4). Selvillä olemisen periaate kattaa tietoisuuden henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytilasta sekä työkykyyn ja terveyteen liittyvien riskien ja työperäisten kuormitustekijöiden tilanteesta. Varautumisen periaatteeseen puolestaan kuuluu henkilöstöriskien hallinta ja varhainen tuki. Osallistumisen periaatteeseen lukeutuu esimerkiksi jo edellä esitetty työterveysyhteistyö. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 4.)

Työterveysyhteistyön tärkeimpiin prosesseihin kuuluvat muun muassa terveys-tarkastukset, työpaikkaselvitykset ja työterveysneuvottelut, joissa selvitetään ja arvioidaan työntekijöiden työkykyä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin, pitkän poissaolon jälkeistä työhön paluuta ja työn mukauttamisen tarpeita. (Työsuojaus 2021c.)

Edellä mainittuun varautumisen periaatteeseen kuuluva varhainen tuki on työkykyjohtamisen prosesseista keskeisin. Varhaisen tuen malleja on olemassa paljon erilaisia, joiden jokaisen päätarkoituksena on työkykyriskien ennakointi ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen. Varhaisen tuen malli luodaan osana työterveysyhteistyötä, ja se luo pohjaa muun muassa sairauspoissaolojen seurannalle, työpaikan yhteisille käytännöille ja työkykyjohtamisen osapuolten vastuualueille. Varhainen tuki näkyy niin lähiesihenkilön, HR:n, johdon kuin työterveyshuollonkin arjessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 8; Ilmarinen b.)

### 3.4 Psyykkisen työkyvyn johtaminen

Psyykkisen työkyvyn johtaminen on erityisen tärkeässä roolissa henkilöstön työkykyisyyden ylläpitämisen näkökulmasta. Psyykkisen työkyvyn johtamisesta voidaan puhua myös jaksamisen johtamisena. Yksinkertaisimmillaan psyykkisen työkyvyn johtamisessa on kyse psyykkisen työkyvyn häiriöiden ennakoinnista ja ehkäisemisestä. (Lappi 2022, 169–170.)

Psyykkisen työkyvyn johtaminen organisaatiossa lähtee psyykkisen työkyvyn nykytilakartoituksesta, jonka tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö jaksaa ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen. Nykytilakartoitus on hyvä tehdä selvittämällä työntekijöiden, eikä vaan HR:n ja johdon, kokemuksia, jotta näkemykset työstä, sen sujuvuudesta, johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta olisivat mahdollisimman todenmukaiset. Hyviä keinoja nykytilakartoituksen tekemiseen ovat kyselyt ja haastattelut. (Lappi 2022, 169–170.)

Nykytilakartoituksen jälkeen tulee määritellä tavoitteet, eli niin sanottu ”tahtotila”, henkilöstön psyykkisen työkyvyn tilalle. Tavoitteet luovat suuntaa psyykkisen työkyvyn johtamiselle ja auttavat kehittämään sitä. Tavoitteen määrittämisen yhteydessä mietitään tarkoituksenmukaiset toimenpiteet, joita jaksamisen johtamisessa halutaan käyttää. Valittavat toimenpiteet riippuvat nyky- ja tahtotilan välisistä eroista ja siitä, mitä vaaditaan, jotta nykytilasta päästään tahtotilaan. Toi-

menpiteitä voi painottaa tiettyihin psyykkiseen työkykyyn vaikuttaviin osa-alueisiin, esimerkiksi työnkuvien ja työtehtävien selkeyttämiseen. (Lappi 2022, 171–172.)

Psyykkisen työkyvyn johtamisessa olennaista on sen ottaminen osaksi päivittäistä johtamista. Avaintekijöinä jaksamisen johtamisen onnistumisessa ovat aktiivisuus, koko organisaation osallistaminen ja selvät tehtävänjaot sekä tarkka ja säännöllinen seuranta. (Lappi 2022, 172–173.)

## 4 Hybridityö

### 4.1 Hybridityön määritelmä

**Hybridityöllä** tarkoitetaan etätöön ja päätyöpaikalla työskentelyn yhdistelmää, jossa työntekijä voi joko vapaasti tai työnantajan asettamien rajoitusten puitteissa valita, missä tekee työtään. Hybridityö on yleistynyt suomalaisessa työelämässä erityisesti koronapandemian aikaisen etätöskentelyn jälkeen, kun yrityksissä huomattiin, etätöön tuoneen hyviä puolia työyhteisöjen arkeen. (Sarpo 2022; Horttanainen 2020).

Hybridityö on usein joustava vaihtoehto, joka mahdollistaa työntekijälle mieleisemmän arjen, jossa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista pääsee toteuttamaan itselleen parhaiten sopivalla tavalla. (Sarpo 2022.) Hybridityöllä on kuitenkin omat haasteensa, joita erityisesti johtamisen näkökulmasta tulee ottaa huomioon. (Horttanainen 2020.)

### 4.2 Hybridijohtaminen

Hybridityössä yhdistyvät sekä päätyöpaikalla työskentelyn että etätöinä tehtävän työn hyvät ja huonot puolet, jotka tuovat myös johtamiseen omat mahdollisuutensa ja haasteensa. Etenkin yrityksissä, joissa hybridityömalli on otettu käyttöön vasta koronaviruspandemian jälkeen, vaaditaan hyvää muutosjohtamista. Työntekijöiden toiveet ovat tärkeää ottaa huomioon heidän psykologisten

perustarpeiden (kuvio 5) ja turvallisuuden varmistamiseksi. (Kuskelin & Rönkkö 2021.)

Hybridityön johtamisessa yhteisten käytäntöjen ja pelisääntöjen luominen lähtee strategiselta tasolta, josta vastaa johto yhdessä HR:n kanssa. Johdon ja HR:n päätehtävänä hybridijohtamisen onnistumiseksi on luoda ohjeet lähiesihenkilöinä toimiville työntekijöille. Onnistumisen takaamiseksi on kuitenkin tärkeää, että ohjeiden ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen osallistetaan myös työntekijöitä ja heidän näkökulmiaan. Osallistamisen kautta työntekijöiden sitoutuminen paranee, joka puolestaan vahvistaa omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Kuskelin & Rönkkö 2021; Koulutus.fi 2022.)

Oleellista hybridityössä on odotusten ja tavoitteiden mukauttaminen käytössä olevaan malliin ja näiden selkeä esille tuominen. Työyhteisössä on sovittava uudet käytännöt työntekopaikoille ja -ajoille sekä selkeät linjavedot esimerkiksi sille, milloin työntekijöiden tulee olla päätyöntekopaikalla ja milloin paikan saa valita vapaasti. Ohjeiden ja linjavetojen esille tuominen on tärkeää, jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä vaaditaan. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, työtehtävien epäselvyys heikentää psyykkistä hyvinvointia. Tämä pätee myös ohjeiden epäselvyyteen. Koska hybridityömallissa osa työskentelystä tapahtuu etäyhteydellä tietotekniikkaa ja digitaalisia työtekovälineitä hyödyntämällä, työnantajan tulee myös varmistaa, että työntekijöillä on siihen tarvittavat välineet. (Koulutus.fi 2022.)

#### 4.3 Hybridityön hyödyt ja haasteet

Hybridityöllä on sekä työnantajan että työntekijöiden näkökulmasta paljon hyviä puolia, joista merkittävimmäksi usein listataan työnteon joustavuus. Joustavuus on yhteydessä vapauteen ja vaikutusmahdollisuuksiin, joiden ansiosta myös työntekijöiden koettu työhyvinvointi paranee. Hybridityö mahdollistaa monille oman arvomaailman mukaisen arjen luomisen, jossa työn yhteensovittaminen muun elämän kanssa helpottuu. (Sarpola 2022.) Hybridityön mahdollistama tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä lieventää työntekijöiden stressiä, mikä tukee

myös psyykkistä työkykyä. Lisäksi hybridityö tuo vaihtelua työarkeen ja mahdollistaa, jokaiselle juuri sellaisen työympäristön, joka itselle tuntuu sopivimmalta ja toimivimmalta vaihtoehdolta. (Koulutus.fi 2022).

Työnantajan näkökulmasta hybridityöllä on positiivisia vaikutuksia muun muassa työnantajakuvaan. Hybridityön tarjoaminen luo yrityksestä myönteisen ja joustavan mielikuvan työnantajana. Myös työntekijöiden sitoutuneisuus paranee, mikä puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Hybridityömallia hyödyntämällä lisäksi työnteon tehokkuus paranee, kun esimerkiksi työmatkoihin ei tarvitse käyttää enää yhtä paljon aikaa. Myös kokoukset ja koulutukset voidaan toteuttaa sujuvasti etäyhteydellä, jos kaikki osallistujat eivät pääse paikan päälle. Haasteena kuitenkin niissä voi olla osallistujien keskittymisen ja läsnäolon varmistaminen. (Koulutus.fi 2022.)

Yksi hybridityön suurimmista haasteista on yhteisöllisyyden säilyttäminen työyhteisön keskuudessa. Etätyötä tekevillä työntekijöillä riskinä voi olla työyhteisöstä erkaantuminen ja sen myötä koetut yksinäisyyden tunteet. Esihenkilötyössä työhyvinvoinnin ja työkyvyn riskitekijöiden tunnistaminen on usein hyvin haasteellista, jos työntekijää ei pääse tapaamaan kasvotusten. (Sarpo 2022; Koulutus.fi 2022.) Yhteisöllisyyden säilyttäminen on tärkeää, jotta työelämän psykologisiin tarpeisiin kuuluva yhteenkuuluvuuden tarve täyttyisi (Lappi 2022, 145).

Lisäksi haasteena esihenkilötyössä on oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun varmistaminen. Etätyöskentely voi lisätä osalle työntekijöistä ulkopuolisuuden tunteita, joita voi olla ajoittain vaikea suoraan kertoa omalle lähiesihenkilölle. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että kasvotusten tapahtuvia kohtauksia on riittävästi ja että työntekijät kokevat kuulluiksi, vaikka työskentelisivätkin etäyhteydellä. (Sarpo 2022.)



## 5 Opinnäytetyön selvitys

### 5.1 Selvityksen tausta ja kohderyhmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jonka selvitys on tehty toimeksiantona henkilöstöpalvelualalla toimivalle Yritykselle X. Kuten aiemmin työssä jo todettiin, aihetta opinnäytetyölle pohdittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa.

Monien muiden yritysten tavoin, myös Yritys X luopui täydestä etätyösuosituksesta vuoden 2022 maaliskuussa, kun sitä edeltänyt koronapandemia alkoi hellittää. Tällöin yrityksessä otettiin käyttöön uusi hybridityömalli, jota pyritään parhaillaan kehittämään entistäkin toimivammaksi ja työntekijöiden näkökulmia paremmin huomioonottavaksi. Viime vuosina työ- ja opiskelumaailmassa on puhuttu paljon työntekijöiden ja opiskelijoiden henkisestä jaksamisesta, joten Yritys X näki kiinnostavaksi ja tarpeelliseksi perehtyä syvemmin omien työntekijöidensä psyykkiseen työkykyyn. Teemoina psyykkinen työkyky ja käytössä oleva hybridityömalli muodostavat yhdessä perustan tämän opinnäytetyön aiheelle ja selvitykselle.

Yrityksessä X työkykyjohtaminen on jo osa päivittäistä johtamista, mutta siihen halutaan panostaa entistä enemmän. Psyykkisen työkyvyn tueksi Yritys X tarjoaa laajasti erilaisia työterveyspalveluita. Näitä ovat esimerkiksi työterveysyhteistyökumppanin ylläpitämät matalan kynnyksen chat- ja videovastaanotot henkisen kuormittumisen purkamiseen sekä mahdollisuus lyhytpsykoterapiaan. Yrityksen X arjessa työkykyjohtamista toteutetaan esimerkiksi kuukausittain käytävillä, työntekijän ja hänen lähiesihenkilönsä välisillä, keskusteluhetkillä, joissa käydään läpi työntekijän kuulumisia ja työtilannetta. Yhtenä työkykyjohtamisen prosessina ovat myös työkykykeskustelut, jotka lähiesihenkilö pitää tiimiläisensä kanssa, mikäli työntekijällä tulee vuoden sisään kymmenen sairauspoissaoloa täyteen. Työkykykeskusteluissa kartoitetaan poissaolojen syy sekä lähiesihenkilön ja työnantajayrityksen mahdollisuudet työntekijän työkyvyn tukemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyöprosessin alussa mietittiin, että selvitys toteutettaisiin koko yrityksen henkilöstölle. Myöhemmin tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että noin 200 työntekijästä koostuva henkilöstö olisi opinnäytetyön aiheen kannalta liian laaja kohderyhmä, joten sitä haluttiin rajata tarkemmin. Tämän vuoksi selvityksen kohteeksi, eli havaintoyksiköiksi, rajattiin vain Yrityksen X rekrytoijat (Tietoarkisto c). Lisäksi heistä on nähty tarkoituksenmukaiseksi rajata pois ne, jotka eivät ole selvityksen toteutushetkellä aktiivisesti töissä. Poisrajatuilla ei-aktiivisina olevilla henkilöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä rekrytoijia, jotka ovat esimerkiksi pitkällä perhe- tai opintovapailla. Rajaamiselle perusteena oli se, että heitä olisi ollut huomattavasti haasteellisempaa tavoittaa selvityksen toteutushetkellä, eikä heillä olisi ollut antaa ajankohtaista näkökulmaa selvityksen aiheista.

Selvityksen havaintoyksiköistä muodostuu perusjoukko (Tietoarkisto c). Tässä työssä perusjoukko muodostuu 84 rekrytoijasta, joihin kuuluu sekä osa-aikaisia että kokoaikaisia rekrytoijia. Yrityksessä X rekrytointiosasto, myöhemmin työssä ”operaatiot”, on jaettu kahdeksaan kokoaikaisista rekrytoijista ja seitsemään osa-aikaisista junior-rekrytoijista koostuvaan tiimiin. Jokaista tiimiä johtaa aina yksi esihenkilö, jolla on noin 4–10 tiimiläistä. Esihenkilöitä operaatioissa on kaiken kaikkiaan 15, joista jokainen työskentelee itsekkin kokoaikaisessa työsuhteessa rekrytoijana.

Osa-aikaisten junior-rekrytoijien työnkuva koostuu pitkälti kokoaikaisia rekrytoijia avustavista tehtävistä. Kokoaikaiset rekrytoijat puolestaan vastaavat itse rekrytointiprosesseista alusta loppuun asti. Lisäksi valtaosa kokoaikaisista rekrytoijista toimii myös esihenkilöinä rekrytoimilleen vuokratyöntekijöille ja yhteyshenkilöinä työntekijän ja asiakasyrityksen välityksellä. Pieni osa kokoaikaisista rekrytoijista tekee ainoastaan suorarekrytointeihin liittyviä tehtäviä, mutta heitä ei tämän työn selvitykseen ole eritelty tarkemmin heidän anonymiteettiensä säilyttämisen vuoksi.

## 5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin (määrällisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) menetelmiin (Kananen 2015, 11). Kvantitatiivinen menetelmä on hyvä valinta silloin, kun tarkoituksena on selvityksen avulla kuvailla tai selittää jotain ilmiötä. Kuvaileva näkökulma pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”mitä”; ”millainen” tai ”kuinka paljon”. Selittävä näkökulma puolestaan vastaa esimerkiksi kysymykseen ”miksi” ja etsii usein syy-seuraussuhteita eri muuttujien, eli mitattavien asioiden, välillä. (Tietoarkisto e; Vilkkä 2014, 13.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa voidaan kerätä jo olemassa olevista lähteistä, kuten tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista (Tietoarkisto e). Aiemmin saatavilla oleviin aineistoihin perustuvaa tutkimusta pidetään teoreettiseen tietoon pohjautuvana tutkimuksena. Silloin, kun tutkitaan uutta ilmiötä tai asiaa ja hankitaan uutta tutkimusaineistoa, puhutaan empiirisestä tutkimuksesta. (Tietoarkisto e.) Tässä opinnäytetyössä tehdään empiirinen selvitys.

Opinnäytetyön selvityksen aineistokeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu kyselylomake, koska se on tehokkain keino saada selvityksen kannalta oleellista aineistoa isolta perusjoukolta (84 rekrytoijaa) suhteellisen lyhyessä ajassa. Selvityksen kyselylomakkeessa on yhteensä 16 kysymystä, jotka muodostavat neljä eri osa-aluetta: taustakysymykset sekä kysymykset psyykkisestä työkyvystä, hybridityöstä ja työkyvyn johtamisesta. Kysymykset ovat pääosin strukturoituja, mutta joukossa oli myös yhteensä viisi avointa kysymystä, joiden tarkoitus oli mahdollistaa vastaajille omien näkemysten esille tuominen. Koska kyselylomakkeeseen oli mahdollista liittää strukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, saatiin lomakkeeseen, ja sitä kautta selvitykseen, tuotua kaivattua syvällisempää näkökulmaa ja analyysiä ilmiön ymmärtämisestä (Kananen 2015, 68).

Kvantitatiivinen menetelmä sopii erityisen hyvin menetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä on suuri. (Heikkilä 2014, 15.) Mikäli aineistoa kerätessä

palautusprosentiksi saadaan yli 60 %, voidaan tuloksia pitää yleensä suhteellisen hyvinä ja luotettavina. (Vilpas, 8.) Tätä tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti jokaisen tutkimuksen yhteydessä erikseen, sillä otoksen ollessa pieni, ei 60 % anna välttämättä luotettavaa ja perusjoukkoon yleistettävää tulosta, vaikka prosenttiosuuksien perusteella niin voisi luulla.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan tilastollisin menetelmin ja erilaisten analysointiohjelmistojen avulla. Tässä opinnäytetyössä selvityksen tulosten analysointiin on käytetty työvälineinä Excel-sovellusta ja tilastotieteelliseen analysointiin suunniteltua IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmistoa.

Tutkimusmenetelmiä on myös mahdollista yhdistää, ja niitä voi käyttää yhdessä toistensa tueksi. Menetelmien yhdistämistä kutsutaan **menetelmätriangulaatioksi**, ja sillä voidaan vahvistaa tutkimuksen tai selvityksen luotettavuutta. Esimerkki menetelmätriangulaatiosta, jota tässäkin opinnäytetyön selvityksessä olisi niin halutessa voitu käyttää, voisi olla kyselylomakkeen ja haastattelujen yhdistäminen. (KvaliMOTV.) Kuitenkaan selvityksessä ei nähty tarvetta menetelmätriangulaatiolle, koska pelkkä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kyselylomake riitti jo tarpeeksi kattavien tulosten saamiseen, eikä niissä ollut täydennystä tai lisäanalysointia vaativia epäselvyyksiä.

### 5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön selvityksen arvioinnin kannalta on tärkeää tuntea reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. **Reliabiliteetilla** ja **validiteetilla** arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta *toistettavuuden* ja *pätevyyden* näkökulmista (Vilka 2014, 149). Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat *kokonaisluotettavuuden* ja ovat tärkeä mittari tutkimuksen arvon näkökulmasta (Vilpas, 11).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja saatujen tulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tehty tutkimus on toteuttavissa uudelleen ja kuinka varmasti tulokset pysyvät samoina, vaikka tutkimusolosuhteet muuttuisivat. Toisin sanoen kyse on tutkimuksen tarkkuudesta ja kyvystä

antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia riippumatta tutkijasta tai olosuhteista. Tutkimuksen reliabiliteettia voi arvioida jo silloin, kun tutkimus on vielä käynnissä ja myös sen jälkeen. (Vilkkä 2014, 149; Tietoarkisto a.) Tutkimuksessa reliabiliteettia voivat heikentää erilaiset satunnaisvirheet, kuten vastaajan mieliala tai mahdollisuudet tulkintavirheisiin. Tulkintavirheet voivat heijastua myös validiteettiin. (Tietoarkisto a).

Validiteettia voidaan kutsua myös pätevyudeksi. Se kuvaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on ollut tarkoituskin mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osa-alueeseen. **Sisäinen validiteetti** pitää sisällään operationalisoinnin ja tutkimusmenetelmien valinnan onnistumisen arvioinnin. **Operationalisoinnilla** tarkoitetaan tarkasteltavien ilmiöiden ja käsitteiden määrittelyä ja soveltuvien mittareiden luontia niiden pohjalta. (Vilpas, 11; Tietoarkisto e.) Sisäinen validiteetti on hyvä, kun teoreettinen tausta on valittu ja perusteltu hyvin ja itse tutkimus vastaa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. **Ulkoinen validiteetti** kuvaa tutkimuksen tulosten *yleistettävyyttä* muihin samankaltaisiin joukkoihin. (Vilpas, 11.)

Validiteetin näkökulmasta epäpätevyyttä tutkimukseen voivat aiheuttaa useat eri tekijät, joita tutkijan on tärkeää osata ennakoida. Validiteettia heikentäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi väärin valittu tutkimusmenetelmä, epäonnistunut otanta, huono mittausajankohta sekä ristiriitaiset tulkintatavat tutkijan ja tutkittavien välillä. (Vilpas, 11; Tietoarkisto e.)

## 6 Kysely rekrytoijille

### 6.1 Kyselyn taustaa

Opinnäytetyössä selvitys haluttiin toteuttaa koko perusjoukolle, joten kyselylomake lähetettiin kaikille kohderyhmään kuuluville 84 työntekijälle. Kyselyssä oli viikon vastausaika 23.9.–30.9.2022. Rekrytoijille kyselylomake lähetettiin suoraan jokaisen omaan työsähköpostiosoitteeseen, ja vastausajan aikana laitettiin kaksi erillistä muistutusviestiä, joiden molempien jälkeen vastauksia saatiin aina

hiukan lisää. Kyselyyn vastasi yhteensä 61 työntekijää, joka on noin kolme neljäsosaa koko perusjoukon koosta. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 73 %, joka on perusjoukon kokoon nähden edustava otos.

Puolistrukturoitu kyselylomake (liite 1) tehtiin E-lomakkeella, joka on tietoturvaystävällinen Metropolia Ammattikorkeakoulun omalla palvelimella toimiva lomake- ja asiointijärjestelmä (Metropolia 2022). Lomakkeeseen laadittiin yhteensä 16 kysymystä, joista 11 oli strukturoituja ja loput viisi avoimia kysymyksiä. Strukturoiduista kysymyksistä yksi koostui monesta eri, psyykkistä työkykyä kuvaavasta, väittämästä. Kaikki kysymykset laadittiin toimeksiannon alkuvaiheessa mietityn tutkimusongelman, ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten, perusteella. Kyselylomake oli jaettu neljään osioon, joista ensimmäinen oli varattu taustatiedoille. Muut osiot käsittelivät psyykkistä työkykyä ja kokemuksia siihen vaikuttavista tekijöistä, kokemuksia hybridityömallista ja sen vaikutuksista psyykkiseen työkykyyn sekä viimeisenä kokemuksia työkykyjohtamisesta toimeksiantajayrityksessä. Viimeisessä osiossa kartoitettiin myös rekrytoijien omia toiveita siitä, miten he toivoisivat psyykkistä työkykyään johdettavan hybridityössä paremmin. Saatujen vastausten pohjalta tarkoitus on luoda kehitysehdotuksia Yritykselle X.

Kyselylomake sisälsi saatetekstin ja tietosuojaselosteen (liite 2). Saatetekstissä kerrottiin kyselylomakkeen ja tehtävän selvityksen aiheesta ja tavoitteista. Lomakkeeseen oli määriteltä tärkeimmät aiheeseen liittyvät käsitteet, jotta vastaajat ymmärtäisivät asiayhteydet oikein ja osaisivat tulkita kysymykset opinnäyte-työntekijän tarkoittamalla tavalla. Selvyiden vuoksi lomakkeessa myös kerrattiin vastaajille se, että nykyinen hybridityömalli on toimeksiantajalla otettu käyttöön vuoden 2022 maaliskuussa.

Jokainen kysymys lomakkeella jätettiin tarkoituksella pakolliseksi kentäksi, mutta taustatiedoissa rekrytoijille annettiin myös ”En halua vastata” -radionapilla mahdollisuus jättää osa tiedoistaan pois. Jättämällä jokainen vastauskohta pa-

kolliseksi kentäksi, pyrittiin minimoimaan se, etteivät vastaajat ohittaisi kysymyksiä esimerkiksi kiireen tai laiskuuden vuoksi. Näin ollen kaikissa kyselylomakkeen kysymyksissä vastaajamäärä (n) oli 61 vastaajaa.

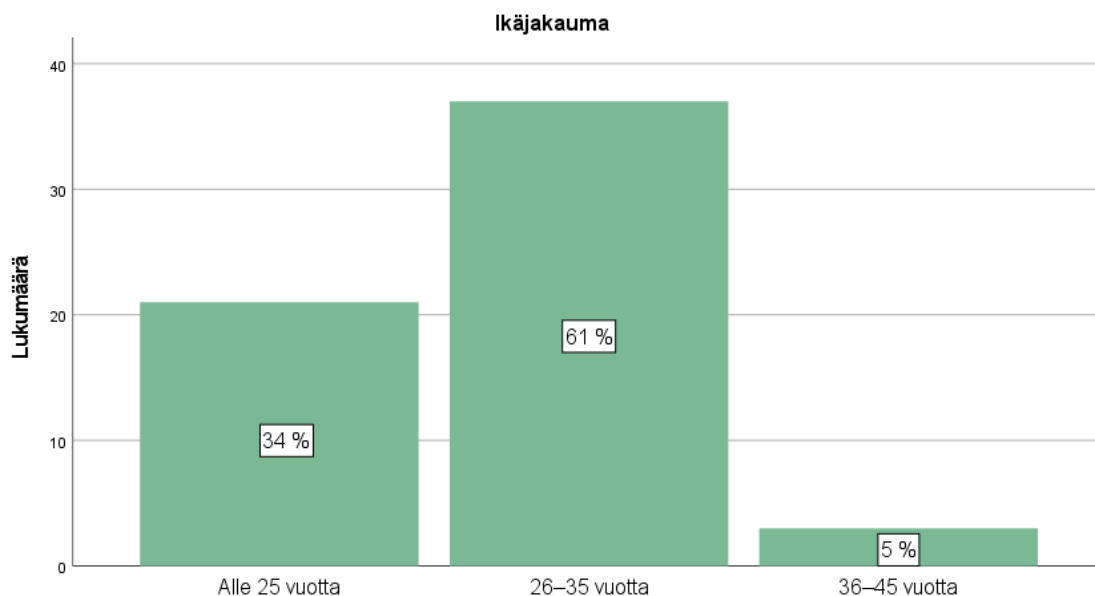
Vastauksia on tulkittu hyödyntämällä eri tunnuslukuja (keskiarvo ja keskihajonta) ja tilastollista grafiikkaa. Taulukoissa ja kuvioissa esitetyt luvut ja prosentit on esitetty kokonaislukuina.

## 6.2 Kyselystä saadut tulokset

### 6.2.1 Taustakysymykset

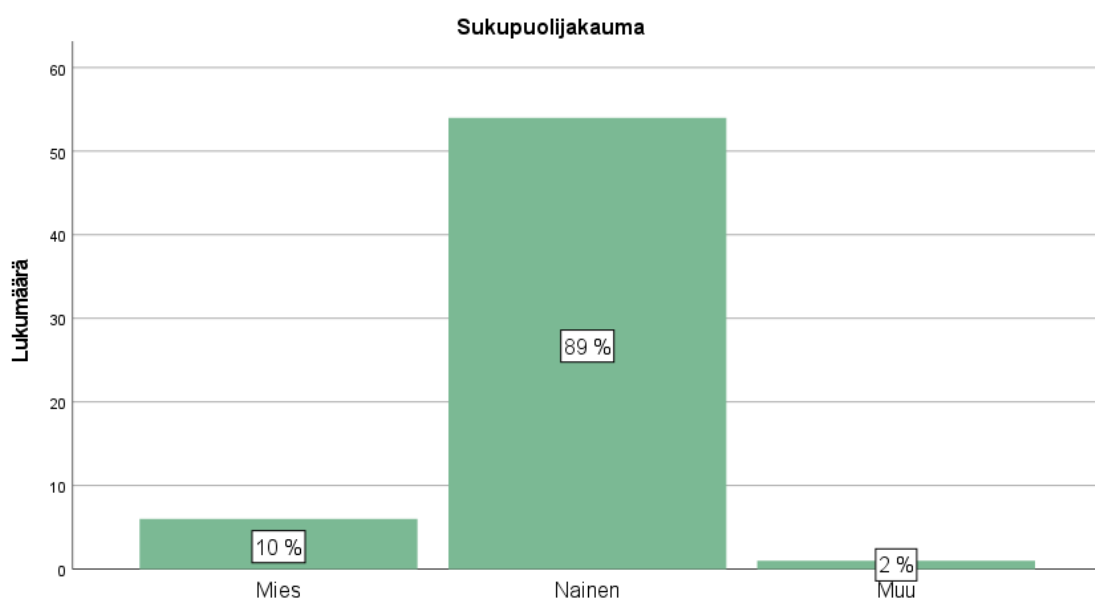
Heti kyselylomakkeen alussa vastaajilta kysyttiin neljä taustakysymystä, joissa haluttiin kartoittaa vastaajan ikä, sukupuoli, työsuhteen muoto sekä mahdollinen esihenkilöasema. Taustatiedoissa vastaajalle oli annettu mahdollisuus jättää ikä ja sukupuoli kertomatta, mutta työsuhteen muoto ja mahdollinen työskentely esihenkilöasemassa nähtiin tarkoituksenmukaiseksi jättää pakolliseksi kysymykseksi. Taustatietoja kysymällä haluttiin saada selville, onko muiden osa-alueiden vastauksissa eroja eri taustatietoryhmien vastaajien välillä.

Kaikista myöhemmin esitettävistä kuvioista on tarkoituksella jätetty pois ne vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastauksia. Alla esitetty kuvio vastaajien ikäjakaumasta (kuvio 9).



Kuvio 9. Vastaajien ikäjakaut (n = 61)

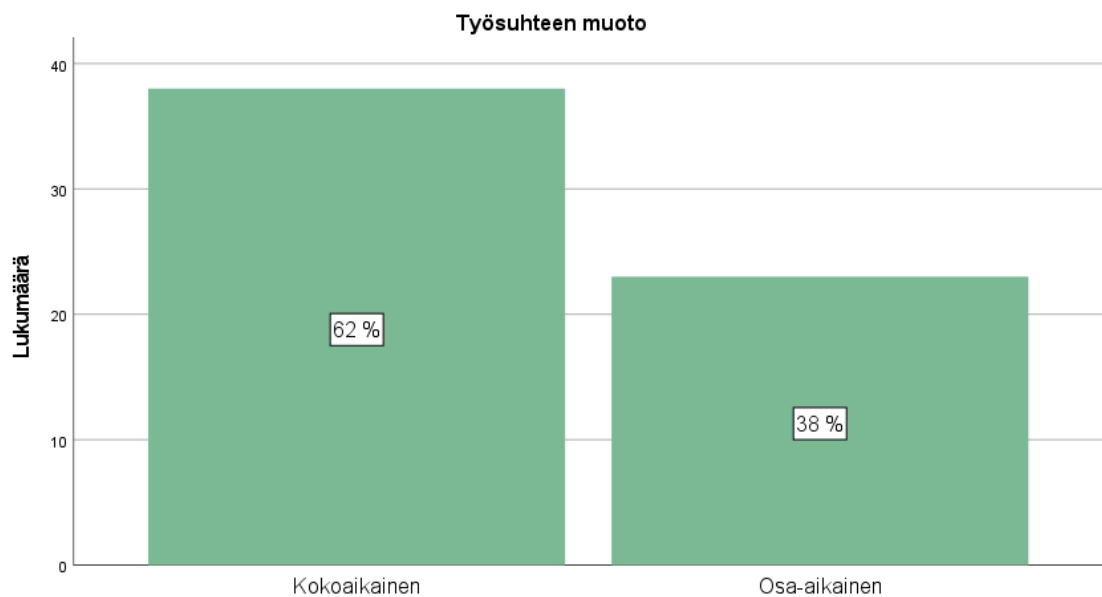
Kuten kuviosta 9 voi nähdä, suurin osa vastaajista (61 %) on 26–35-vuotiaita. Toiseksi eniten (34 %) Yrityksessä X on alle 25-vuotiaita työntekijöitä. 36–45-vuotiaita on vastanneiden joukossa 5 %.



Kuvio 10. Vastaajien sukupuolijakaut (n = 61).

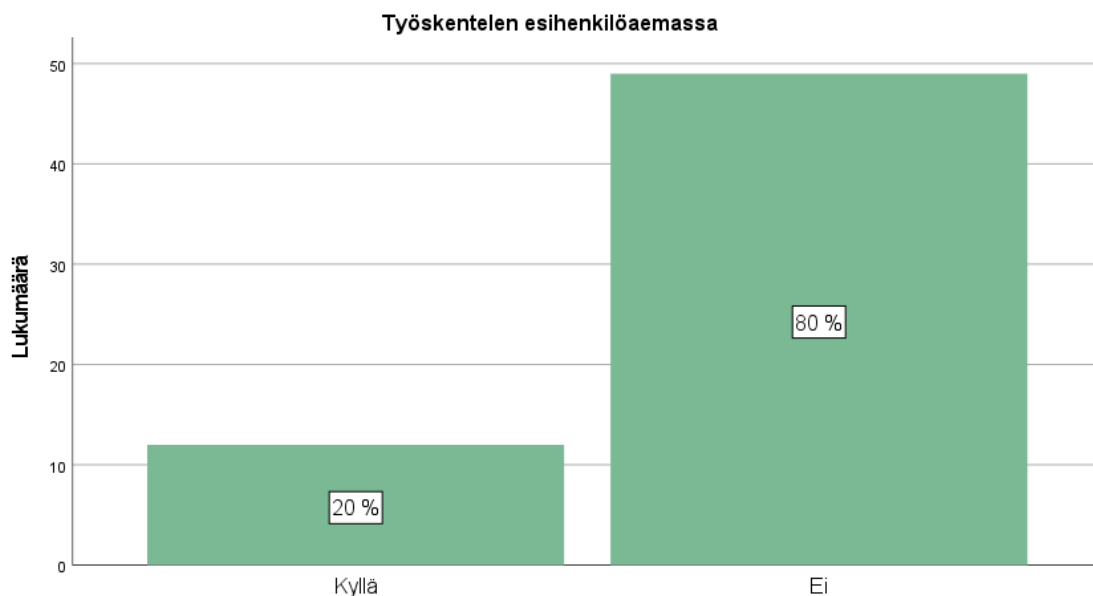


Toinen taustakysymys kartoitti vastaajien sukupuolijakaumaa. Vaihtoehtoina olivat "Mies", "Nainen", "Muu" tai "En halua vastata". Kaikki vastanneet ilmoittivat sukupuolensa. Kuten kuvio 10 nähdään, rekrytoijista valtaosa (89 %) on naisia. Sen sijaan miehiä on vastaajista 10 % ja vaihtoehdon "Muu" vastanneita 2 %. Kuvion 10 perusteella voidaan päätellä, että vaikka kaikki vastaamatta jättäneet työntekijät olisivat joitain muita kuin naisia, heidän osuutensa eivät kuitenkaan ylittäisi naisten lukumäärää. Suurin osa Yrityksessä X työskentelevistä rekrytoijista ovat siis naisia.



Kuvio 11. Vastaajien työsuhteen muoto (n = 61).

Työsuhteen muoto oli aiheena taustatietojen kolmannessa kohdassa. Kuvion 11 perusteella nähdään, että vastanneiden jakautuminen koko- ja osa-aikaisiin on ollut yllättävän tasaista. Vastaajien joukossa kokoaikaisia rekrytoijia on noin 62 % ja osa-aikaisia rekrytoijia, eli junior-rekrytoijia, on 38 %. Siihen nähden, että kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 61 työntekijää, molempien muuttujaryhmien edustajien prosentuaalinen osuus on riittävän edustava myöhemmin tehtäviä johtopäätöksiä ajatellen.



Kuvio 12. Esihenkilöasemassa työskentelevät vastaajat (n = 61).

Viimeinen taustatietokysymys kartoitti sitä, työskenteleekö vastaaja itse esihenkilöasemassa (kuvio 12). Kysymyksessä ei eritelty sitä, toimiiko henkilö koko-aikaisten vai osa-aikaisten rekrytoijien esihenkilönä, koska sillä ei nähty selvityksen kannalta olevan tärkeää merkitystä. Yrityksen X operaatioissa työskentelee yhteensä 15 esihenkilöä, ja heistä 12 (vastaajista 20 %) vastasi kyselyyn. Esihenkilöinä toimivat rekrytoijat ovat siis tämän perusteella myös hyvin edustettuina. Vastanneista 80 % ei toimi esihenkilöasemassa.

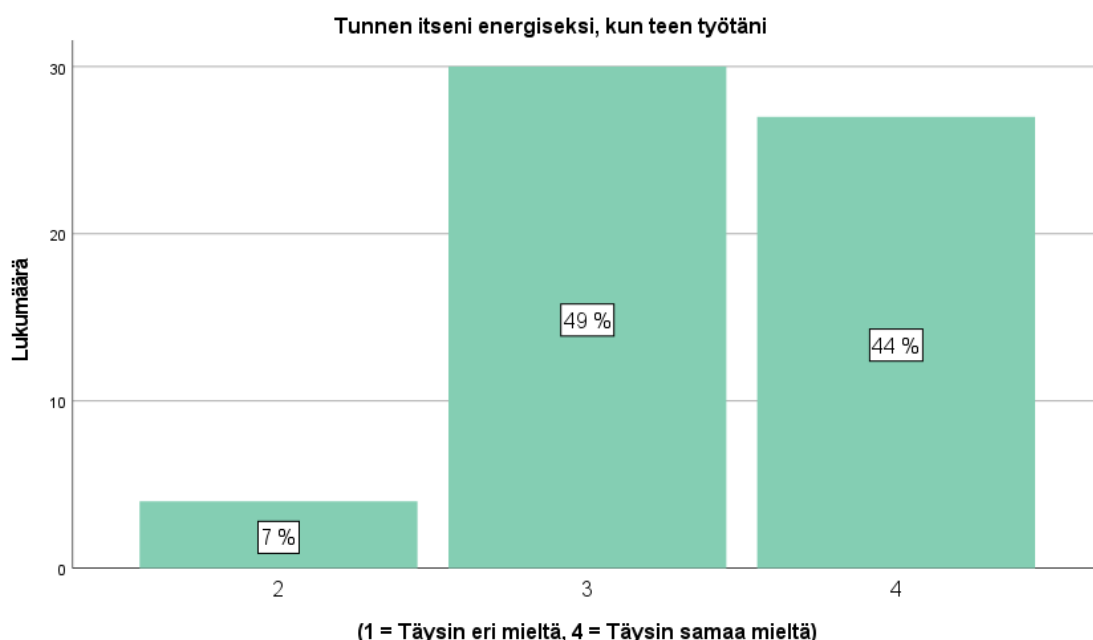
### 6.2.2 Kysymykset psyykkisestä työkyvystä

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on selvittää, millainen on rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila Yrityksessä X ja miten sitä voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä. Lisäksi selvityksen avulla toimeksiantaja haluaa selvittää, mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä.

Rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytilaa lähdettiin selvittämään suljetuilla kysymyksillä, joista ensimmäisessä kysymyskokonaisuudessa jokainen kohta oli asetettu väittämämuotoiseen virkkeeseen. Väittämiin vastaaja sai esittää oman

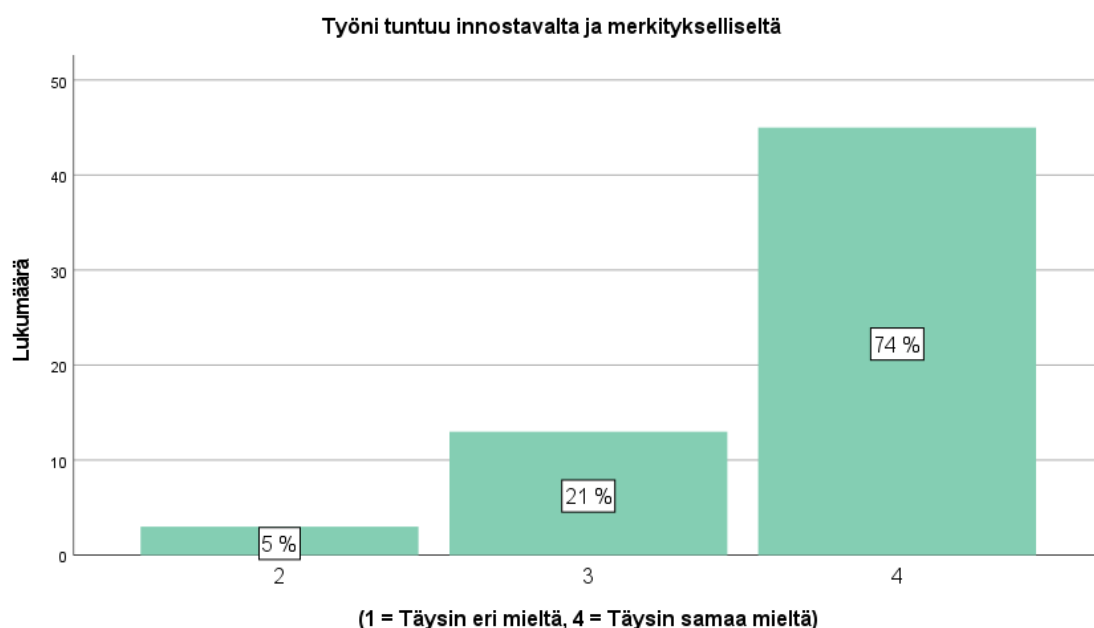
arvionsa Likert-asteikolla, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Väittämien itsearvioinnin jälkeen vastaajalta kysyttiin vielä arvio omasta psyykkisen työkyvyn nykytilasta yleisesti. Siinä vastausvaihtoehtoina olivat ”erinomainen”, ”hyvä”, ”tydyttävä”, ”huono” ja ”työkyvytön”. Psyykkiseen työkykyyn liittyvissä kysymyksissä oli myös mukana kaksi avointa kysymystä, joilla haluttiin kuulla rekrytoijien omia kokemuksia positiivisesti ja negatiivisesti työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Näillä kysymyksillä saatiin kattavasti vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä?”.

Seuraavissa kuvioissa esitellään psyykkisen työkyvyn nykytilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kartoittavia kysymyksiä. Kuvioissa 13–25 esitetään ensin väittämäkysymykseen saatuja vastauksia, minkä jälkeen taulukossa 1 esitetään koostusti kaikkien väittämien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat. Luvun loppuosassa, kuviossa 26 esitetään vastaukset kysymykseen, jossa vastaajat arvioivat yleisesti oman psyykkisen työkykynsä nykytilaa. Vastausvaihtoehdot, joita yksikään vastaaja ei ole valinnut, on rajattu kuvioista selvyiden vuoksi pois.



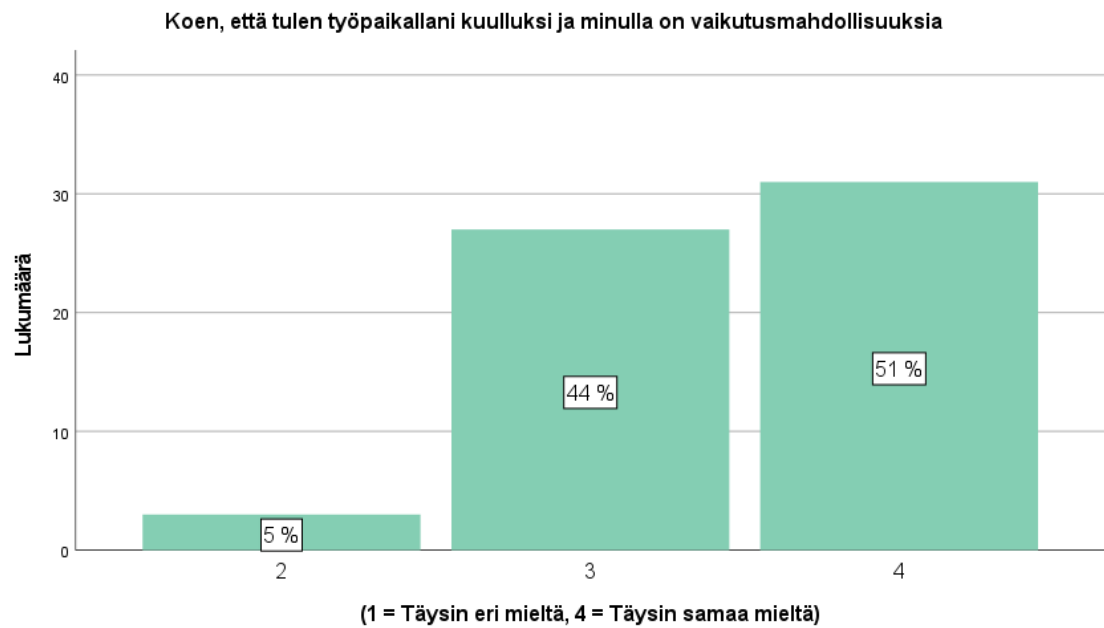
Kuvio 13. Vastaajien kanta energisyyteen työnteon aikana (n = 61).

Ensimmäinen väittämä pyysi vastaajia kuvaamaan heidän energisyytensä työssä. Kuviosta 13 voidaan nähdä, että energisyys työssä on monen mielestä hyvällä tasolla, ja vastaajista jopa 44 % oli täysin samaa mieltä väitteen ”Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni” kanssa. Lähes puolet (49 %) vastasi olevansa väitteen kanssa osittain samaa mieltä, mikä myös viittaa hyvään energisyyden tasoon työssä. Vastaajista 7 % kuitenkin koki olevansa osittain eri mieltä.



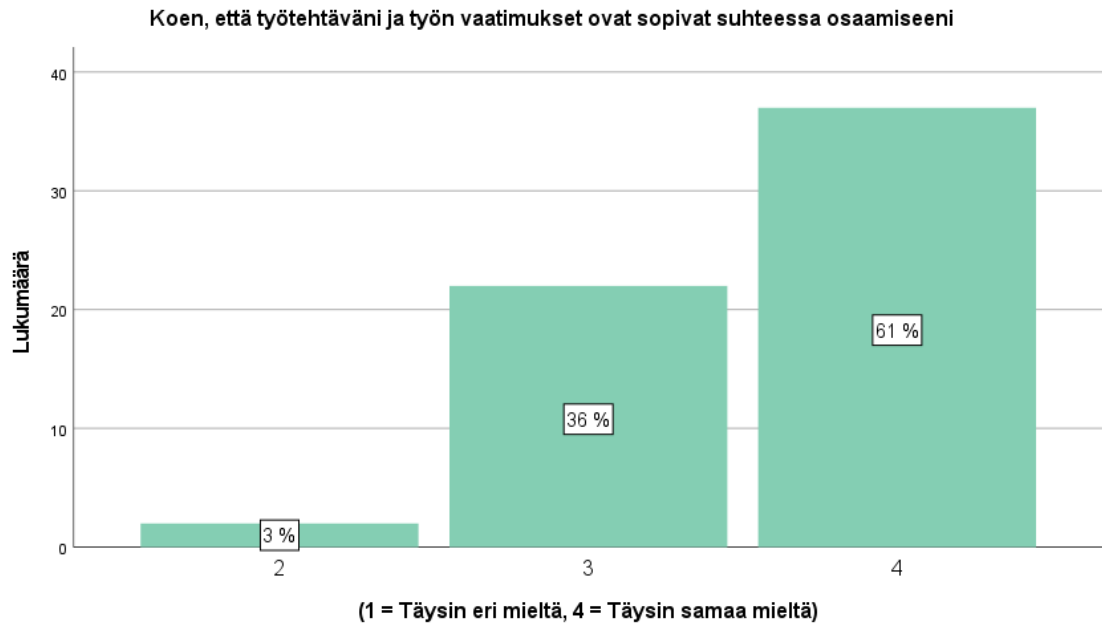
Kuvio 14. Vastaajien kanta työn innostavuuteen ja merkityksellisyyteen (n = 61).

Kuten kuviosta 14 nähdään, reilusti yli puolet (74 %) oli ehdottomasti sitä mieltä, että heidän työnsä tuntuu innostavalta ja merkitykselliseltä. Noin viidesosa (21 %) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa, ja vain 5 % osittain eri mieltä.



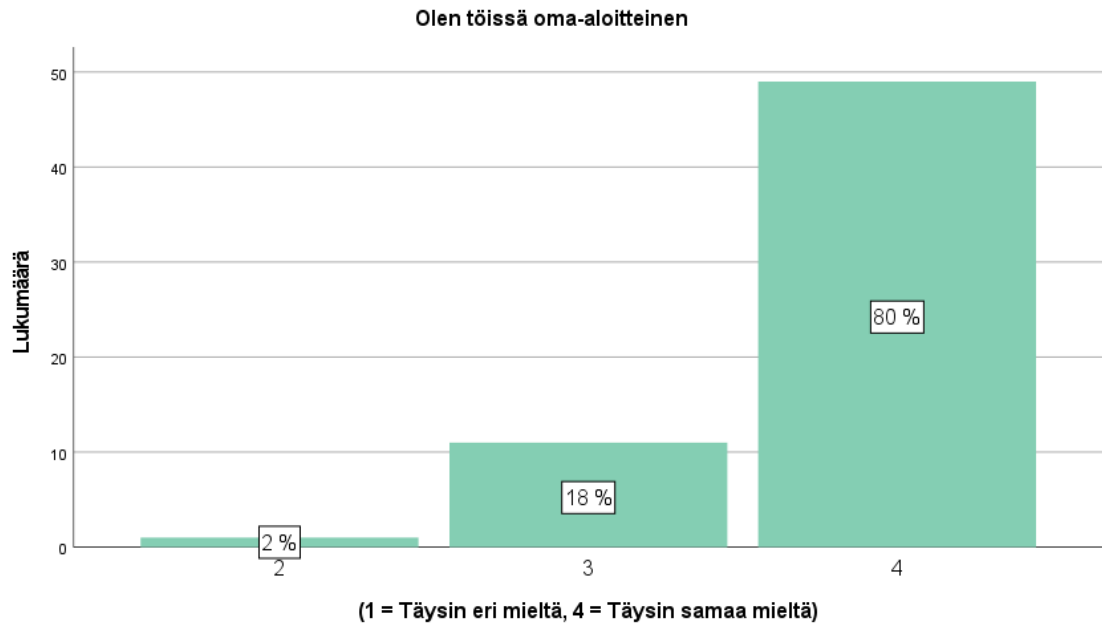
Kuvio 15. Vastaajien kanta kuulluksi tulemiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin (n = 61).

Kuulluksi tulemisen ja vaikutusmahdollisuuksien kokonaistilanne on myös hyvällä tasolla (kuvio 15). Hiukan yli puolet (51 %) koki täysin tulevansa työpaikallaan kuulluksi sekä omaavansa vaikutusmahdollisuuksia. Vain 5 % vastan-  
neista oli väitteen kanssa osittain eri mieltä.



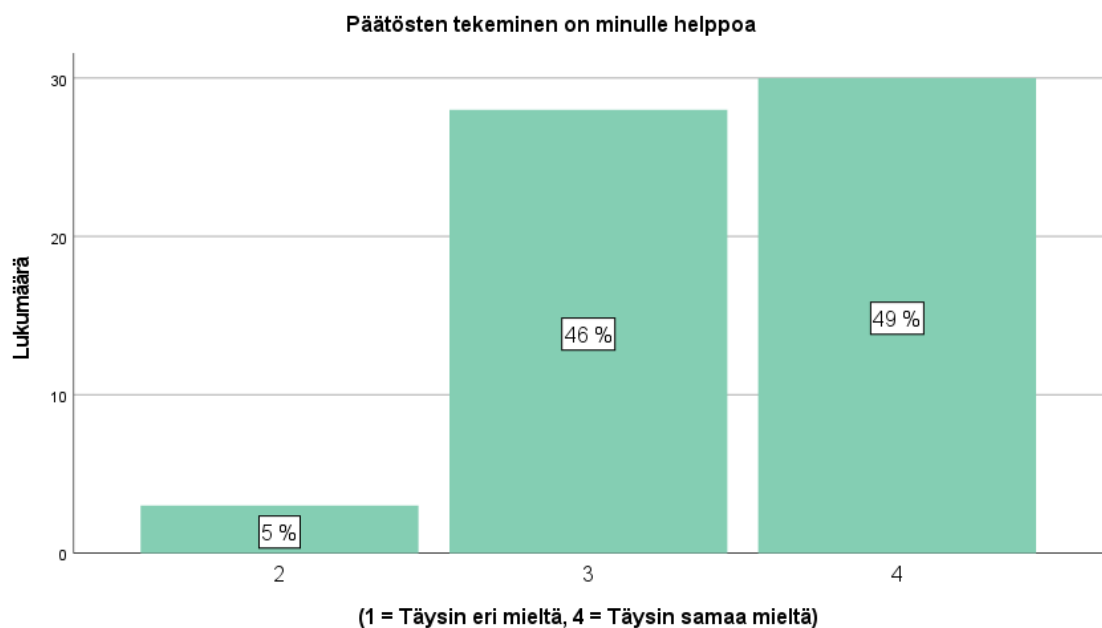
Kuvio 16. Vastaajien kanta työtehtävien ja työn vaatimusten sopivuuteen suhteessa omaan osaamiseen (n = 61).

Neljännessä väittämässä (kuvio 16) vastaajat arvioivat kantaansa työtehtävien ja työn vaatimusten sopivuuteen suhteessa omaan osaamiseensa. Kaikista vastauksista (n = 61) vain 3 % oli määritelly vaihtoehtoon ”osittain eri mieltä”. Näin ollen lähes kaikki (97 %) vastanneista kokivat, että vaatimukset työssä ovat joko osittain tai täysin sopivia suhteessa osaamiseen.



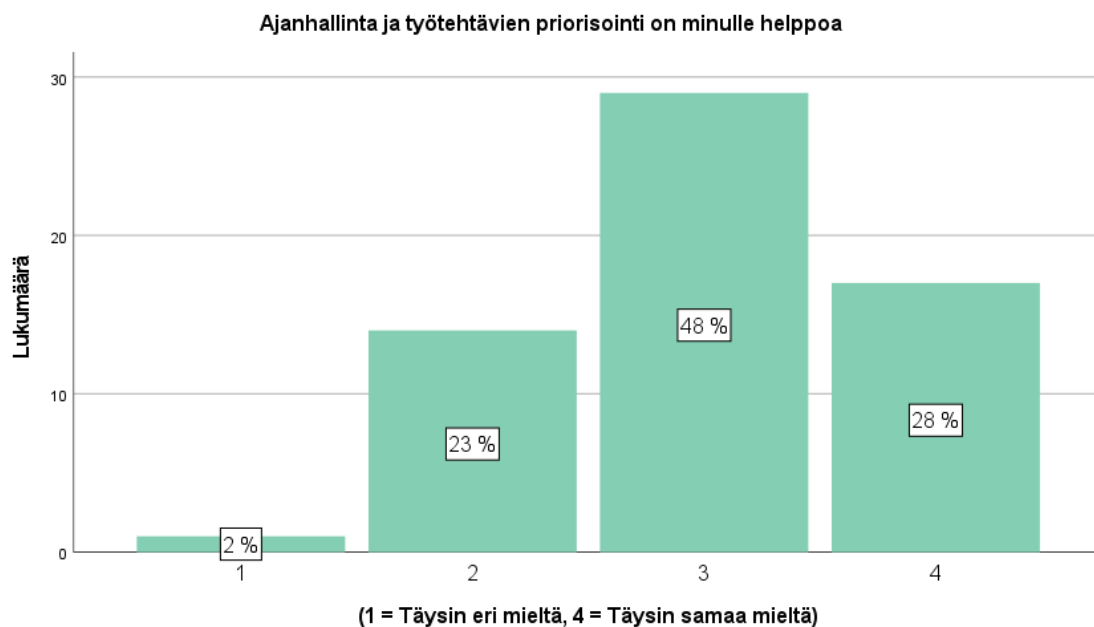
Kuvio 17. Vastaajien kanta omaan oma-aloitteisuuteen työssä (n = 61).

Kuviosta 17 päätellen voidaan todeta koetun oma-aloitteisuuden olevan erittäin korkealla tasolla Yrityksen X rekrytoijien keskuudessa. Jopa 80 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 18 % osittain samaa mieltä. Ainoastaan 2 % vastanneista koki olevansa osittain eri mieltä.



Kuvio 18. Vastaajien kanta päätöksenteon helppouteen (n = 61).

Väittämästä ”Päätösten tekeminen on minulle helppoa” (kuvio 18) 95 % vastanneista oli osittain tai täysin samaa mieltä. Joukossa oli kuitenkin myös 5 % vastaajia, jotka arvioivat olevansa päätöksenteon helppoudesta osittain eri mieltä.

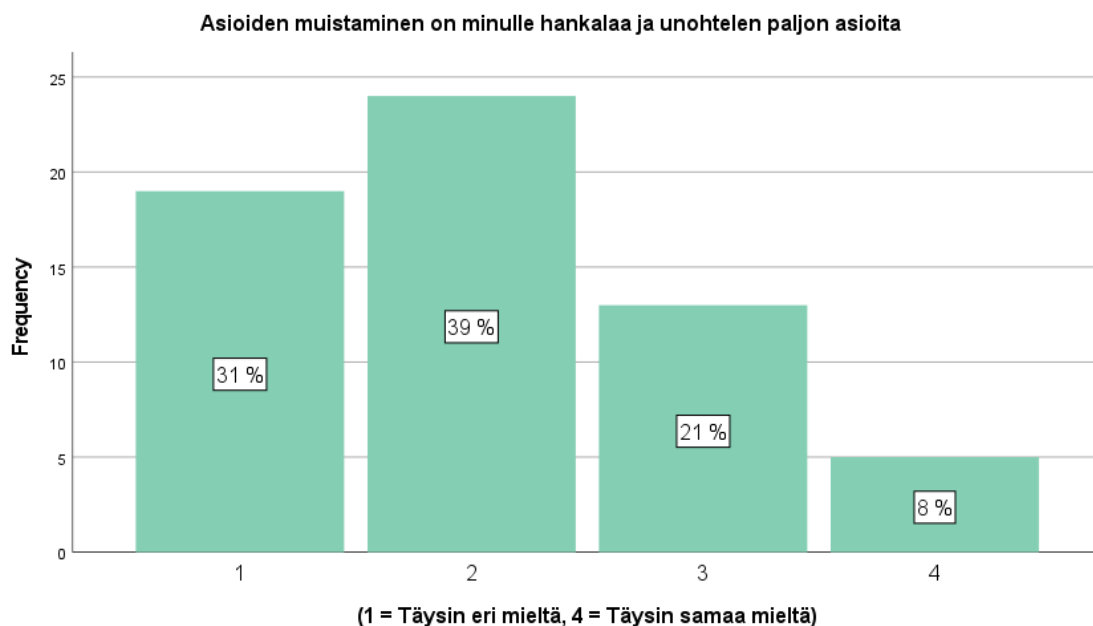


Kuvio 19. Vastaajien kanta ajanhallinnan ja työtehtävien priorisoinnin helppouteen (n = 61).

Kuviossa 19 voidaan nähdä aiempien väittämien vastauksiin verrattuna jo hiukan enemmän eroavaisuuksia. Kaikkiin vastausvaihtoehtoihin on saatu vähintään yhdeltä henkilöltä vastauksia. 25 % vastanneista koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä väittämän ”Ajanhallinta ja työtehtävien priorisointi on minulle helppoa”. Täysin samaa mieltä olevia henkilöitä oli vastanneista 28 %, joka on aiempiin väittämiin verrattuna huomattavasti alhaisempi osuus. Yleistilanne on kuitenkin priorisointitaidoissa hyvä, koska osittain tai täysin samaa mieltä olevia vastaajia oli yhteensä kuitenkin 76 %.

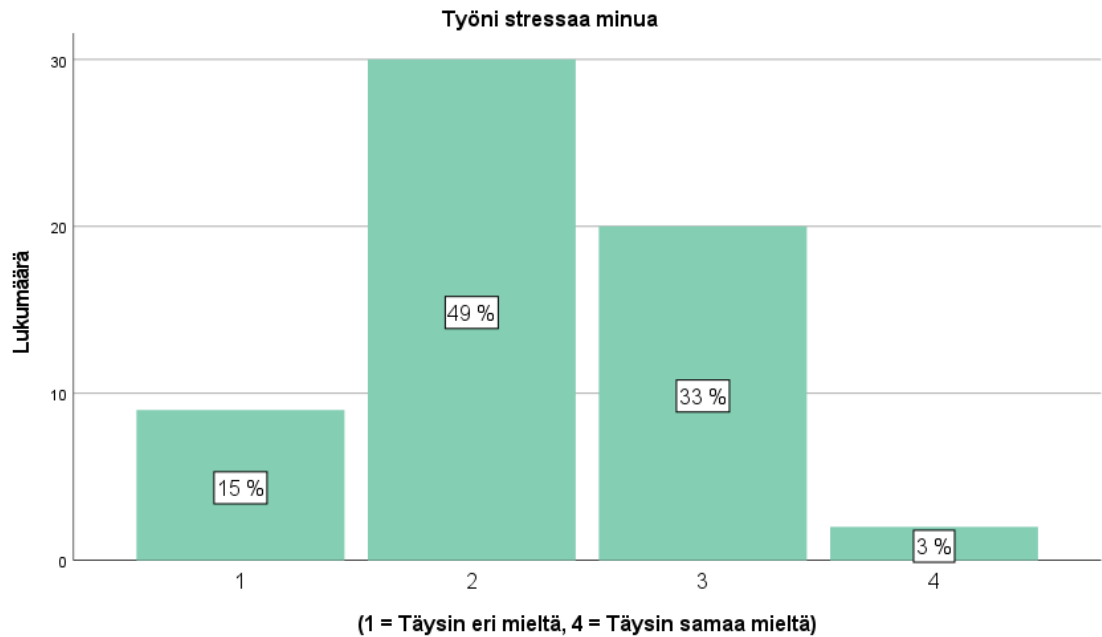
Seuraavissa kuvioissa 20–25 käsitellään väittämiä, joissa virke on asetettu negatiiviseen muotoon. Niissä väittämää käsittelevän asian yleistilanne katsotaan hyväksi silloin, kun vastaukset painottuvat vaihtoehtoihin 1 = Täysin eri mieltä tai 2 = Osittain eri mieltä. Kuviossa 20 esitetään vastaajien kanta asioiden muistamisen hankaluuteen ja asioiden unohteluun.





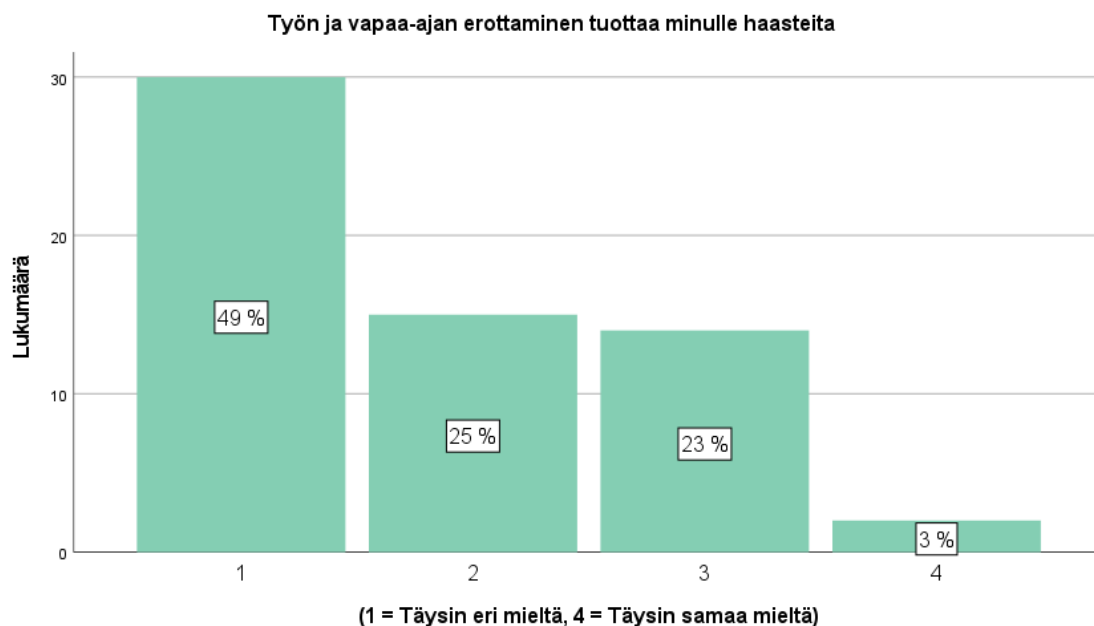
Kuvio 20. Vastaajien kanta asioiden muistamisen hankaluuteen ja asioiden unohteluun (n = 61).

Ensimmäinen negatiivissävytteinen väittämä käsitteli asioiden muistamisen hankaluutta ja asioiden unohtelua. Vastaajista 29 % koki olevansa osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, mikä viittaa siihen, että asioiden muistamisessa ilmenee ainakin jonkin verran hankaluuksia. Vähemmistö, noin kolmasosa (31 %) vastaajista, koki, ettei unohtelua tapahdu ja että asioiden muistaminen ei ole hankalaa. 60% vastanneista jakautui asteikosta vaihtoehtojen 2 ja 3 välille.



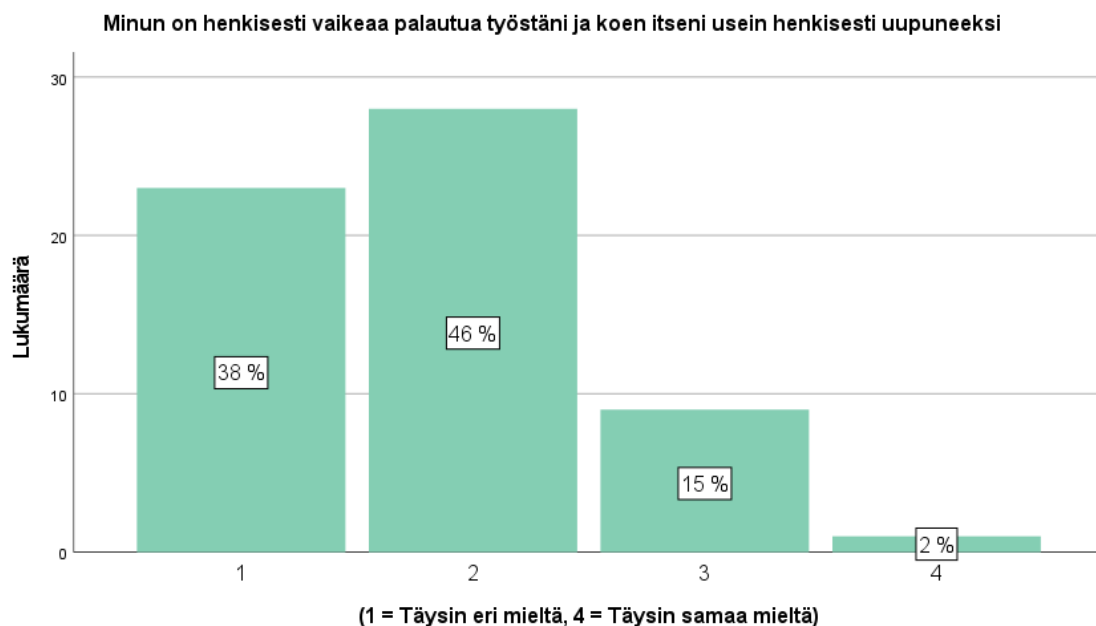
Kuvio 21. Vastaajien kanta työn stressaavuuteen (n = 61).

Työn stressaavuudessa oli myös selvästi havaittavissa eroja (kuvio 21). Jopa 36 % vastanneista koki olevansa ainakin osittain samaa mieltä sen kanssa, että työ on stressaavaa. 3 % vastanneista koki olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja samaan aikaan vain 15 % eri mieltä. Tässä väittämässä tilanne on hiukan huonompi, sillä vain vähän yli puolet (54 %) oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



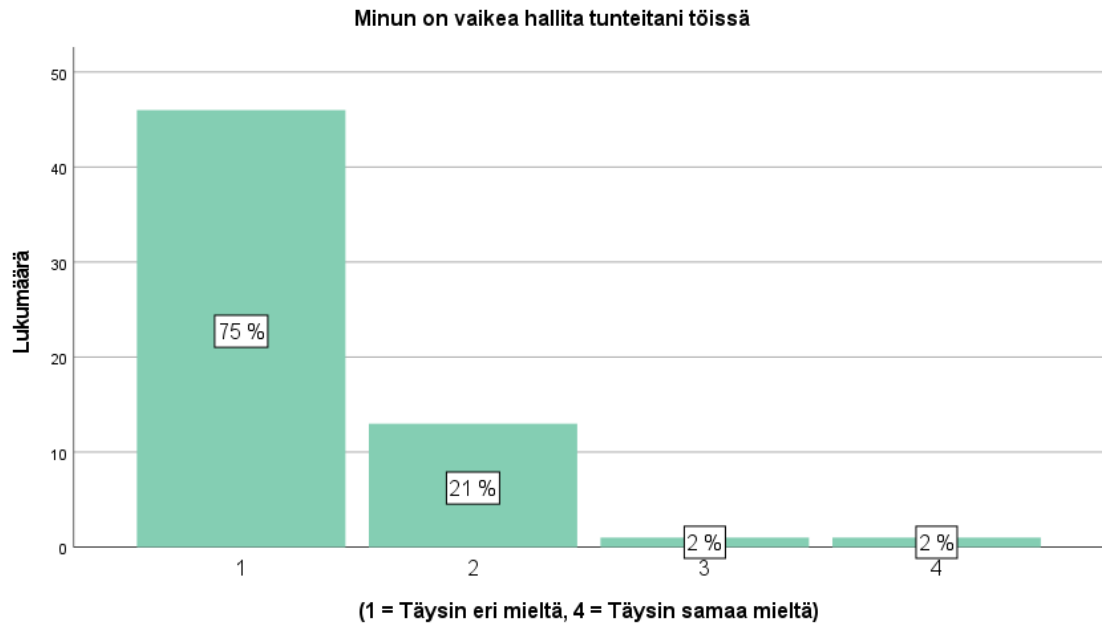
Kuvio 22. Vastaajien kanta työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteellisuuteen. (n = 61).

Kuvion 22 perusteella, työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteellisuuden yleistilanteen voidaan katsoa olevan hyvä. Melkein puolet (49 %) vastanneista oli sitä mieltä, ettei työn ja vapaa-ajan erottaminen tuota haasteita. Neljäsosa vastaajista kallistui myös enemmän positiiviselle puolelle kuin sille, että näiden erottaminen tuottaisi haasteita. Ainoastaan muutama (3 %) oli sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan erottaminen tuottaa selvästi haasteita.



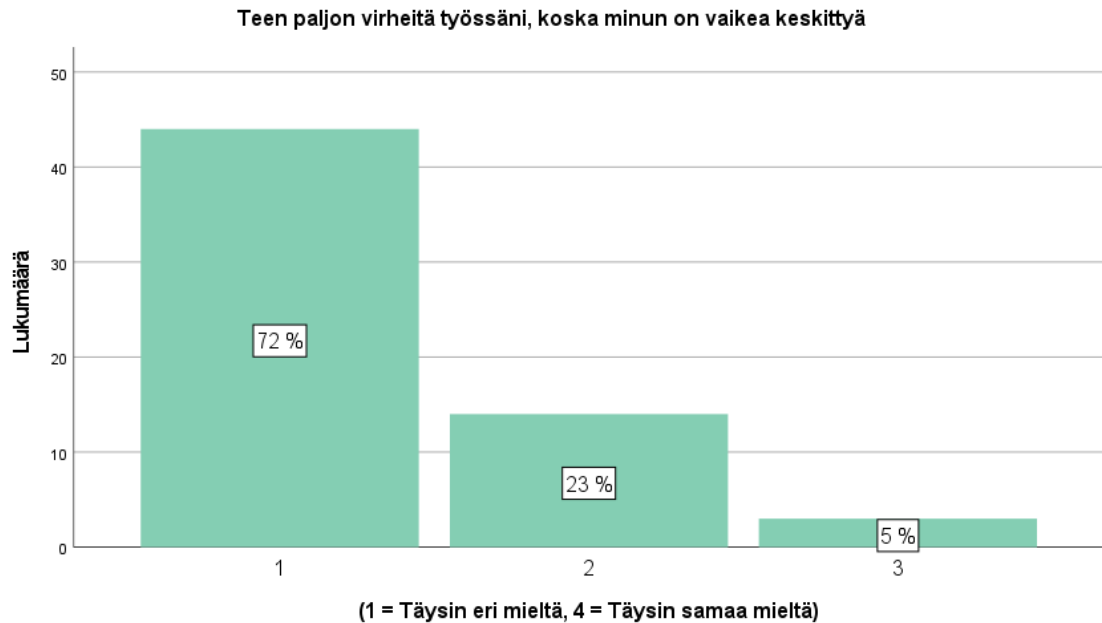
Kuvio 23. Vastaajien kanta henkiseen palautumiseen ja uupumiseen. (n = 61).

Kun kysyttiin mielipidettä väittämään ”Minun on vaikeaa palautua työstäni ja koen itseni usein henkisesti uupuneeksi” (kuvio 23), ainoastaan 2 % oli täysin samaa mieltä. Tämä viittaa hyvään psyykkiseen työkykyyn jaksamisen näkökulmasta. Näkökulmaa tukee myös valtaosan (84 %) osittain tai täysin eriävä mielipide annettuun väitteeseen kohdistuen.



Kuvio 24. Vastaajien kanta siihen, onko tunteita vaikea hallita töissä (n = 61).

Tunteiden hallinnan yleistilannetta voidaan kuviosta 24 päätellen pitää erittäin hyvänä. Jopa 75 % vastanneista kokee olevansa täysin eri mieltä sen kanssa, että tunteiden hallinta tuottaisi haasteita työssä. Vain 4 % vastanneista on osittain tai täysin samaa mieltä ja loput 21 % osittain eri mieltä.



Kuvio 25. Vastaajien kanta virheiden tekemiseen ja keskittymisvaikeuksiin. (n = 61).

Kuviosta 25 nähdään, että valtaosa (72 %) vastanneista kokee, ettei heillä ole keskittymisvaikeuksia, ja ettei työssä tule tehtyä paljoa virheitä. Keskittymisen näkökulmasta psyykkinen työkyky on Yrityksen X rekrytoijien keskuudessa todella hyvä, sillä vain 5 % kokee olevansa osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Yksikään vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä.

Väittämistä muodostetun kysymysosion perusteella voidaan todeta psyykkisen työkyvyn olevan monesta näkökulmasta tulkiten olevan erinomaisella tai vähintään hyvällä tasolla. Vastauksista on koottu seuraava taulukko 1, jossa esitetään kootusti väittämien tulokset keskiarvon ja keskihajonnan tunnuslukuina.

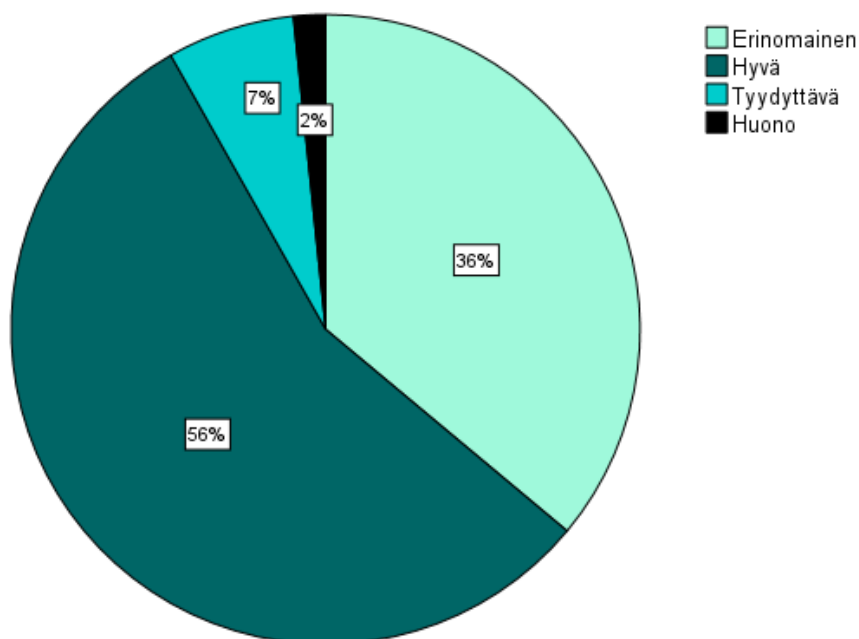
Taulukko 1. Väittämien vastausten tunnuslukujen yhteenveto.

Vastausten keskiarvo ja keskihajonta		
	Keskiarvo	Keskihajonta
Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni.	3,4	,61
Työni tuntuu innostavalta ja merkitykselliseltä.	3,7	,56
Koen, että tulen työpaikallani kuulluksi ja minulla on vaikutusmahdollisuuksia.	3,5	,59
Koen, että työtehtäväni ja työn vaatimukset ovat sopivat suhteessa osaamiseeni.	3,6	,56
Olen töissä oma-aloitteinen.	3,8	,45
Päätösten tekeminen on minulle helppoa.	3,4	,59
Ajanhallinta ja työtehtävien priorisointi on minulle helppoa.	3,0	,76
Asioiden muistaminen on minulle hankalaa ja unohtelen paljon asioita.	2,1	,93
Työni stressaa minua.	2,2	,75
Työn ja vapaa-ajan erottaminen tuottaa minulle haasteita.	1,8	,91
Minun on henkisesti vaikeaa palautua työstäni ja koen itseni usein henkisesti uupuneeksi.	1,8	,75
Minun on vaikea hallita tunteitani töissä.	1,3	,59
Teen paljon virheitä työssäni, koska minun on vaikea keskittyä.	1,3	,57

Taulukosta 1 voidaan todeta, että psyykkisen työkyvyn nykytila on väittämiin saatujen vastausten perusteella hyvällä tasolla. Niissä, joissa keskiarvo asettuu välille 3,0–3,8, väittämä oli asetettu myönteiseen muotoon. Kyseisissä väittämissä psyykkisen työkyvyn voidaan tulkita olevan sitä parempi, mitä lähempänä keskiarvo on arvoa 4,0. Puolestaan taulukossa 1 niissä väittämissä, joissa keskiarvo on asettunut välille 1,3–2,2, väittämä oli kirjoitettu kielteisessä, negatiivisävytteisessä, muodossa. Tästä syystä niissä psyykkisen työkyvyn nykytilan taso tulee tulkita niin, että taso on sitä parempi, mitä lähempänä keskiarvo on arvoa 1,0. Keskiarvoja tulkiten voidaan todeta, että eniten huomioita tulee kiinnittää rekrytoijien työn stressaavuuteen (ka 2,2) ja asioiden muistamisen hankaluuteen ja unohteluun (ka 2,1).

Kaikissa vastauksissa keskihajonnat eli se, kuinka hajalla vastaukset ovat suhteessa keskiarvoon (Vilpas 2021), ovat melko pieniä (alle 1,0). Suurin keskihajonta (0,93) oli väittämän ”Asioiden muistaminen on minulle hankalaa ja unohtelen paljon asioita” vastauksissa. Muihin väittämiin verrattuna myös työn ja vapaa-ajan erottamista koskeva keskihajonta oli hiukan suurempi (0,91).

**Millainen on psyykkisen työkykyäsi tila tällä hetkellä oman arviosi mukaan?**



Kuvio 26. Kysymys koetusta psyykkisen työkyvyn nykytilasta. (n = 61).

Viimeinen suljettu kysymys psyykkiseen työkykyyn liittyvistä kysymyksistä pyysi vastaajaa määrittelemään oman psyykkisen työkykynsä nykytilan (kuvio 26).

Tulokset olivat erittäin positiivia, sillä noin 92 % vastanneista koki, että oma psyykkinen työkyky on hyvällä (56 %) tai erinomaisella (36 %) tasolla. Joukossa oli viisi työntekijää, jotka valitettavasti määrittelivät työkykynsä tyydyttäväksi tai jopa huonoksi. Työkykynsä tyydyttäväksi arvioi 7 % (4kpl) vastanneista ja huonoksi 2 % (1kpl) vastanneista.

Toisen osion lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisessä kysyttiin ”Mitkä asiat työssäsi tukevat ja vahvistavat eniten psyykkistä työkykyäsi?”. Vastauksia tarkastellessa voitiin havaita eniten esille nousseen muun muassa mielekkäät työtehtävät, mukava työyhteisö ja esihenkilö, onnistumiset ja positiivinen palaute, vapaus ja joustavuus työssä sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Myös työterveyspalveluista tuli positiivisia kommentteja. Alla lainauksia vastaajien avoimista kommentteista. Vastaukset edustavat taustatiedoiltaan erilaisia vastaajaryhmiä.



Esihenkilön tuki, kollegat ja heidän kanssaan sparrailu, työskentely toimistolla muiden kanssa (mahdollisuus kysyä ja saada apua asioihin ja tilanteisiin nopeasti), joustavat työajat, mahdollisuus etätööhön, mahdollisuus suunnitella omaa aikataulua.

Hyvä tiimi, esihenkilön erinomainen tuki, työyhteisö, kulttuuri ja se, että hyvinvointiin panostetaan monella tapaa.

Työkaverit, työn erottaminen vapaa-ajasta, työyhteisön aito kannustus siihen, että muutakin elämää saa olla, työaikojen joustavuus, hybridinä työskentely.

Positiivinen ja kannustava työkulttuuri, mukavat työkaverit sekä mielenkiintoiset työtehtävät.

Vahva työkavereiden tuki ja esihenkilön läsnäolo, mahdollisuus jutella vaikeista asioista heidän kanssaan. Myös mielenterveyden tukipalvelu, jonka työnantaja meille tarjoaa. Lisäksi kokemus siitä, että saan olla oma itseni työpaikalla.

Toisena avoimena kysymyksenä oli ”Mitkä asiat työssäsi kuormittavat eniten psyykkiseen työkykyäsi?”. Vastauksissa kaikista kuormittavammaksi tekijäksi nousi selvästi enemmistöllä vastaajista liiallinen kiireentuntu. Myös ajoittain liian suuri tai epätasainen työkuorma, työtehtävien epäselvyys ja hajanaisuus sekä kovat tulospaineet ja haastavat asiakastilanteet nousivat esille. Alle on otettu kolme suoraa lainausta eri taustamuuttujaryhmiä edustavien rekrytoijien vastauksista.

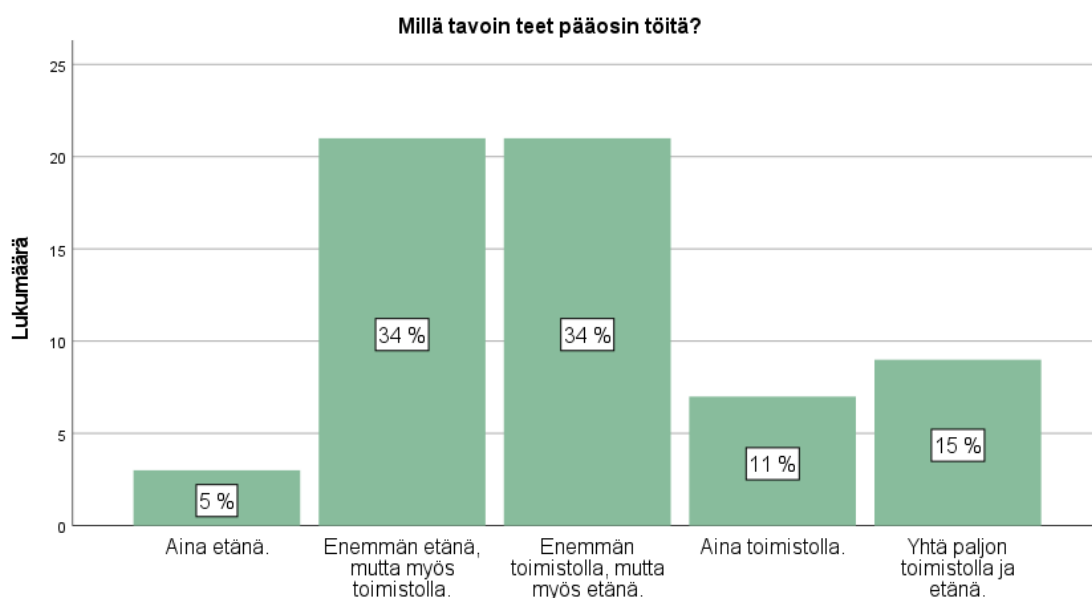
Jatkuvasti tavoitettavissa olo asiakkaille, vuokratyöntekijöille, työkavereille kuormittaa. Työpäivät ovat usein hektisiä, koska työssä on niin paljon liikkuvia osia.

Työn sisältö, sen haastavuus, välineiden puute, osaajapulan luomat paineet ja haasteet prosesseissa.

Jatkuvat ylityöt ja liian vähän henkilöstöä, jolloin omiin työtehtäviin ei pysty antamaan sitä panosta, minkä haluaisi.

### 6.2.3 Kysymykset hybridityöstä

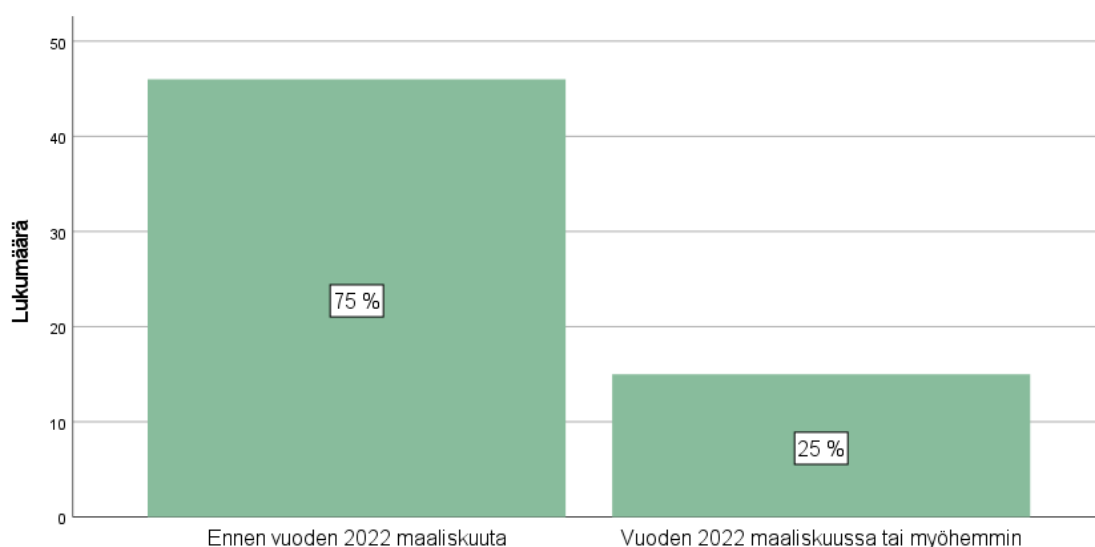
Psyykkistä työkykyä käsittelevän osion jälkeen siirrytään hybridityöhön liittyviin kysymyksiin. Koska nykyinen hybridityömalli on otettu Yrityksessä X käyttöön vasta vuoden 2022, haluttiin heti osion alussa kartoittaa se, millä tavoin rekrytoijat tekevät pääosin työtään sekä ovatko he aloittaneet työssään ennen hybridityömallin alkamista vai vasta sen jälkeen. Myöhemmin voidaan arvioida, onko näillä ollut vaikutusta muiden kysymysten vastauksiin ja selvityksen lopputulokseen.



Kuvio 27. Vastaajien kanta työskentelytapaan (n = 61).

Kuvion 27 perusteella voidaan todeta, että selvästi suurin osa rekrytoijista hyödyntää hybridityön tarjoamaa etä- ja lähityöskentelyn yhdistelmää ainakin jonkin verran. Vain 5 % vastaajista kertoi työskentelevänsä aina vain etänä. Saaduista tuloksista voidaan puolestaan nähdä, että 11 % työskentelee aina toimistolla. Yhtä paljon toimistolla ja etänä työskentelee vastausten perusteella 15 % vastaajista. Loput 64 % vastauksista jakautuivat tasaisesti vaihtoehtojen ”enemmän etänä, mutta myös toimistolla” ja ”enemmän toimistolla, mutta myös etänä” välille.

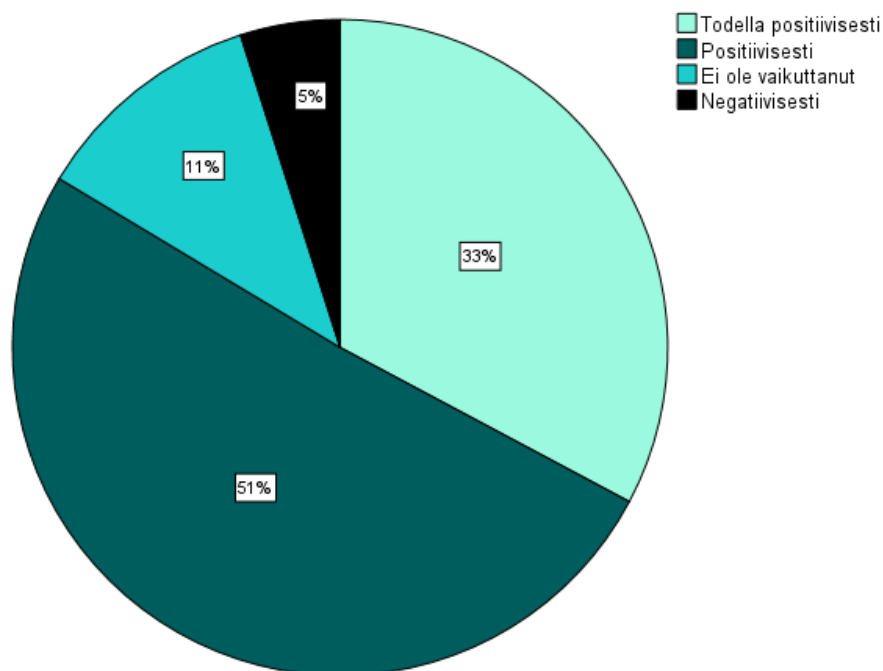
Nykyinen hybridityömalli on otettu käyttöön tämän vuoden 2022 maaliskuussa. Milloin olet aloittanut työsi?



Kuvio 28. Vastaajien töiden aloitusajankohta. (n = 61).

Yllä olevasta kuviosta 28 voidaan nähdä, että 61 rekrytoijasta valtaosa (75 %) on aloittanut jo ennen vuoden 2022 maaliskuuta eli ennen kuin hybridityömalli otettiin Yrityksessä X käyttöön. Vastaajien joukosta kuitenkin 25 % eli neljäosa on aloittanut vasta, kun hybridityömalli on ollut jo käytössä. Vastaajilla, jotka ovat aloittaneet vuoden 2022 maaliskuussa tai sen jälkeen, ei ole vertailunäkökulmaa hybridityömallia edeltäneeseen aikaan. Tämä on hyvä huomioida myöhemmin vastausten analysoinnissa.

Miten koet hybridityön vaikuttaneen psyykkiseen työkykyysi?



Kuvio 29. Vastaajien kanta hybridityön vaikutuksesta psyykkiseen työkykyyn. (n = 61).

Kyselyn tulosten mukaan suurin osa vastaajista (84 %) oli sitä mieltä, että hybridityömalli on vaikuttanut heidän psyykkiseen työkykyynsä positiivisesti tai todella positiivisesti (kuvio 29). Vain 5 % oli sitä mieltä, että hybridityöllä on ollut negatiivinen vaikutus psyykkisen työkyvyn kannalta. Vastaajista 11 % koki, että hybridityömahdollisuudella ei ole ollut vaikutusta.

Edellisen kysymyksen yhteydessä oli myös avoin jatkokysymys ”Miksi hybridityöllä on ollut tällainen vaikutus psyykkiseen työkykyysi?”. Kysymyksellä haluttiin kuulla vastaajien omia näkemyksiä ja perusteluja hybridityön vaikutuksista. Riippumatta iästä, sukupuolesta, työsuhteen muodosta, mahdollisesta esihenkilöasemasta tai työn aloitusajankohdasta, enemmistö vastaajista korostivat hybridityömallin joustavuutta ja sen tuomaa vapautta oman arjen suunnittelussa. Muutama vastaajista nosti kuitenkin myös esiin riskin yhteisöllisyyden menettämisestä. Huolena ilmeni se, että osa tiimistä etääntyisi, jos he tekevät huomattavasti enemmän etätöitä kuin muut tiimiläiset. Alla suoria lainauksia eri taustatietoryhmiin kuuluvien vastaajien kommentteista.

Joustavuus esim. siinä, missä tekee töitä (mahdollisuus lähteä esim. mökille tai toiseen kaupunkiin), enemmän vapaa-aikaa etäpäivinä (ei mene aikaa työmatkoihin), mahdollistaa tekemään asioita tehokkaammin (esim. etähaastattelut ja asiakastapaamiset etänä).

Antaa vapautta päättää itse, autonomian tunne, luottamus yritykseltä, että teen ja osaan hommani, mahdollisuus matkustaa ja tehdä myös ulkomailta töitä.

Koen, että hybridityö helpottaa muun elämän yhdistämistä ja arjen sujuvuutta. Myös toimistolle matkustamiseen menevän ajan voi käyttää, esimerkiksi pidempään yöuniin jos olo on väsynyt.

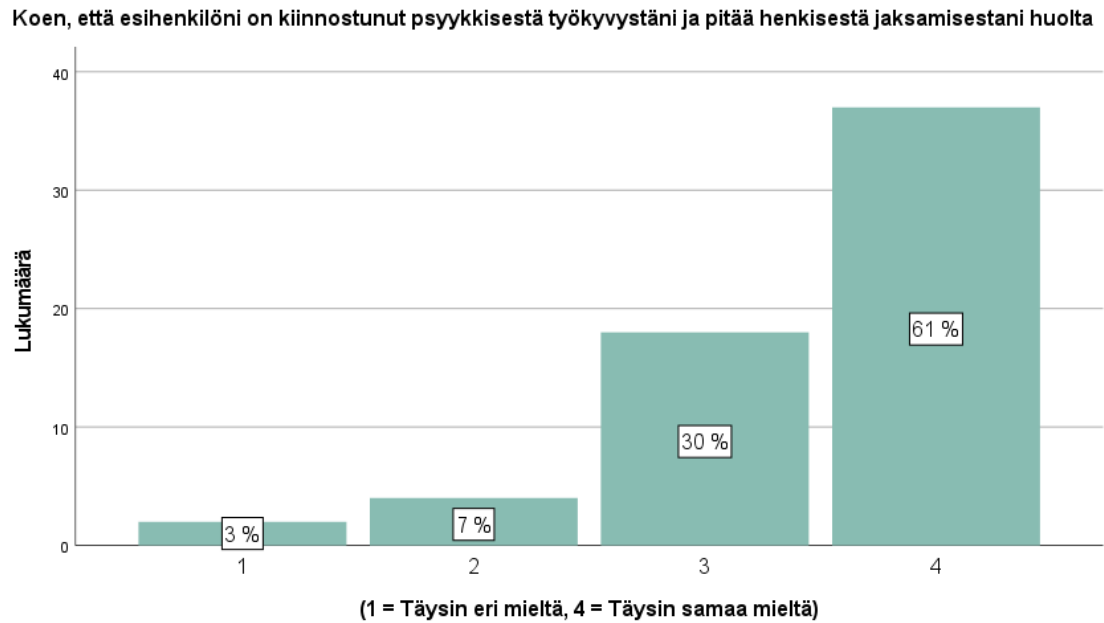
On mahdollisuus jäädä myös kotiin, jos tiedostan, että tuleva työpäivä on esimerkiksi erityisesti keskittymistä vaativa. Kotona työskennellessä häiriötekijät vähenevät ja saa helpommin tehtyä asiat, jotka oli suunnitellut sille päivälle. Etätyössä on myös mahdollista helpommin käydä kävelyllä tms. päivän aikana, jonka koen auttavan psyykkistä hyvinvointiani.

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on ollut helpompaa ja joustavampaa. Mielestäni jokaisessa yrityksessä tulisi olla nykyaikainen hybridityömalli käytössä.

#### 6.2.4 Kysymykset johtamisesta

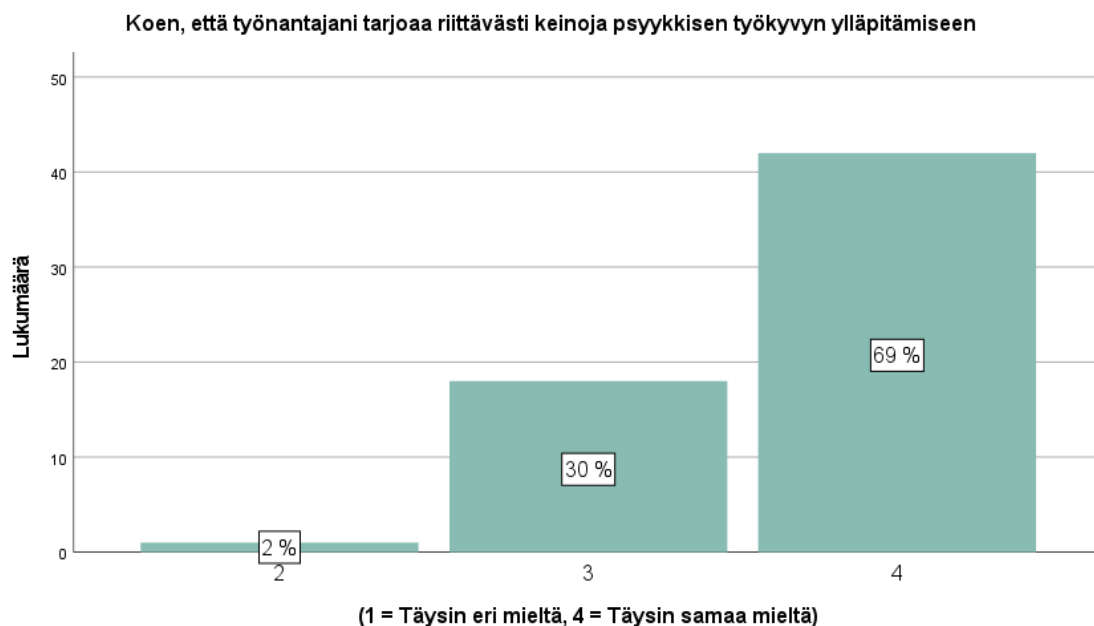
Viimeinen kyselylomakkeen osio käsitteli rekrytoijien kokemuksia ja toiveita työkykyjohtamisesta. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen ”miten rekrytoijien psyykkistä työkykyä voitaisiin paremmin johtaa hybridityössä?”.

Samoin kuin psyykkisen työkyvyn nykytilaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyvissä kysymyksissä, myös johtamiseen liittyvissä strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot esitettiin Likert-asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä). Suljetuissa kysymyksissä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että hänen lähiesihenkilönsä on kiinnostunut hänen psyykkisestä työkyvystänsä ja pitää hänen henkisestä jaksamisestaan huolta. Toisessa strukturoidussa kysymyksessä kartoitettiin vastaajan näkökulmaa siihen, tarjoaako työnantajayritys (Yritys X) riittävästi keinoja psyykkisen työkyvyn ylläpitämiseen.



Kuvio 30. Vastaajien kokemus lähiesihenkilön toiminnasta (n = 61).

Ensimmäisessä työkykyjohtamiseen liittyvässä kysymyksessä vastaajat ottivat kantaa lähiesihenkilönsä toimintaan (kuvio 30). Suurin osa vastaajista (91 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä sen kanssa, että esihenkilö on kiinnostunut heidän psyykkisestä työkyvystään ja pitää heidän henkisestä jaksamisestaan huolta. Vain 3 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Vastauksista päätellen lähiesihenkilöinä työskentelevien rekrytoijien työkykyjohtamiseen ollaan Yrityksessä X tyytyväisiä.



Kuvio 31. Vastaajien kokemus työnantajayrityksen toiminnasta (n = 61).

Viimeisen strukturoidun kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa vastaajien kokemuksia siitä, tarjoaako työnantajayritys heidän mielestään riittävästi keinoja psyykkisen työkyvyn ylläpitämiseen. Kuvion 31 perusteella on selvää, että valtaosa (69 %) oli täysin sitä mieltä, että työnantajayritys tarjoaa riittävästi keinoja psyykkisen työkyvyn ylläpitämiseen. Vastaajista 30 % oli osittain samaa mieltä ja ainoastaan 2 % oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Näistä päätellen Yrityksen X rekrytoijat ovat pääosin erittäin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen tarjoamiin psyykkistä työkykyä tukeviin keinoihin.

Johtamisaiheisten kysymysten lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joista saatiin vastauksiksi rekrytoijien omia toiveita työkykyjohtamisen kehittämiseksi. Saatuja tuloksia hyödynnetään kehitysehdotusten luomisessa. Tämän osion ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, miten hänen lähiesihenkilönsä voisi tukea ja edistää hänen psyykkistä työkykyänsä paremmin hybridityössä. Avoimissa vastauksissa 25 vastaajaa (41 %) eivät keksineet kehitysehdotuksia tai ilmaisivat olevansa jo tyytyväisiä nykyiseen toimintaan. Sen sijaan 19 vastaajaa (31 %) ilmaisivat tavalla tai toisella toivovansa enemmän lähiesihenkilönsä läsnäoloa arjessa. Paljon toivottiin myös lähiesihenkilön järjestämiä, vapaamuotoisempia, hetkiä, jotka olisivat psyykkistä työkykyä tukevaa

vastapainoa hektiselle työarjelle. Alle on koottu muutamia lainauksia avoimista vastauksista.

Säännöllisillä kehityskeskusteluilla ja juttutuokiolla sekä puuttumalla tilanteeseen, jos huomaa liian kuormituksen merkkejä. Pysymällä perillä siitä, mitä hänen alaisilleen kuuluu.

1:1 tapaamisia ja etenkin rennompia kuulumistenvaihtoja voisi olla enemmän. Tämänhetkiset tapaamiset ovat hyviä ja toimivia, mutta osittain hyvin asiakeskeisiä ja liittyy enemmän työssä suoriutumiseen, kuin siihen miten voi ja mitä kuuluu. Nämä voisivat olla ihan lyhyitä, kalenteriin buukattuja hetkiä, jolloin voisi vapaammin keskustella jaksamisesta ja fiiliksestä.

Vielä matalampi kynnyks ottaa yhteyttä ja jutella omasta fiiliksestä ja jaksamisesta, nyt tiiminvetäjä on aika kiinni palavereissa yms., joten tuntuu, että häiritsee (toki aina itse sanoo, ettei häiritse ja on AINA lupa soittaa).

Toinen avoin kysymys koski samaa teemaa, mutta työnantajayrityksen näkökulmasta. 29 vastaajaa eivät keksineet kehitysehdotuksia lainkaan tai kertoivat olevansa jo tyytyväisiä nykyiseen toimintaa. Heistä 19 vastaajalta tuli suoraan pelkkää kiitosta nykyisistä toimista. Alle on koottu vastaajien kommentteja Yritys X:n nykyisestä toiminnasta.

Mielestäni työnantajayritykseni tukee hyvän psyykkisen työkyvyn ylläpitoa oikein hyvin tällaisenaan. Positiivisen työkuultuurin lisäksi muun muassa toimistolla on välillä aamupalaa tarjolla, viikoittainen mahdollisuus omaan Wellness-hetkeen sekä suunnitellut hyvinvointikuukaudet, jolloin keskitytään kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Antamalla mahdollisuuksia monipuoliseen työviikon rakentamiseen. Tämä onneksi on Yrityksessä X mahdollista. <3

Tukee tällä hetkellä jo todella hyvin, eli esim. tarjoaa erilaisia palveluita psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Muissa vastauksissa nousi esille muun muassa parempaan työergonomiaan liittyviä toiveita. Yksi vastaajista esimerkiksi totesi, että työnantajayritys voisi tukea psyykkistä työkykyä etätöiden laitteistovarustelua tukien, ja perusteli tätä sillä, että heikko ergonomia kuormittaa fyysisten rasitteiden lisäksi myös henkisesti. Lisäksi vastauksissa toivottiin myös yritykseltä yleisiä vinkkejä ajanhallintaan ja



erilaisia työpajoja psyykkistä työkykyä tukevien aihepiirien ympärille. Myös henkilöstövaje ja sen paikkaaminen nousivat muutamassa vastauksessa esiin.

### 6.3 Taustamuuttujien vaikutus vastauksiin

Tutkimuskäsitteistössä muuttujat jaetaan usein välittömästi, itse tutkittavaan ilmiöön, liittyviin **tutkimusmuuttujiin** ja havaintoyksiköistä yleisempää tietoa antaviin **taustamuuttujiin** (Tietoarkisto b). Tämän opinnäytetyön selvityksessä taustamuuttujina ovat kyselyn alussa vastaajalta kysytyt taustatiedot: ikä, sukupuoli, työsuhteen muoto ja esihenkilöasema. Lisäksi yhtenä taustamuuttujana on vastaajan työn aloitusajankohta, jota kysyttiin hybridityöhön liittyvien kysymysten yhteydessä. Tulosten analysoinnissa voidaan hyödyntää ristiintaulukointia, jolla saadaan havainnollistettua eri muuttujien välisiä eroavaisuuksia vastauksissa. Ristiintaulukoinnilla on mahdollista esittää muuttujien välisiä riippuvuuksia. (Tietoarkisto d.)

Luvussa 6.2.2 esitettyjen väittämäkysymysten (kuviot 13–25) perusteella psykisen työkyvyn nykytilassa ei ollut suuria eroja minkään taustamuuttujaryhmien välillä. Ristiintaulukoinnin perusteella esimerkiksi esihenkilöasemalla tai työsuhteen muodolla ei ollut erityistä vaikutusta väittämäkysymyksiin annettuihin vastauksiin. Sen sijaan, kun taustamuuttujia ristiintaulukoitiin strukturoidun kysymyksen ”Millainen on psyykkinen työkykysi tila tällä hetkellä oman arviosi mukaan?”, huomionarvoisia eroavaisuuksia vastauksissa nousi eri ikäryhmien välillä. Kyseinen ristiintaulukointi esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Ikäryhmien erot psyykkisen työkyvyn nykytilan arvioinnissa (n = 61).

**Millainen on psyykkisen työkykyysi tällä hetkellä oman arviosi mukaan?**

		Ikä			Yhteensä
		Alle 25 vuotta	26-35 vuotta	36-45 vuotta	
Psyykkisen työkyvyn nykytila	Huono	0	1	0	1
		0%	3%	0%	2%
	Tyydyttävä	2	2	0	4
		10%	5%	0%	7%
	Hyvä	14	19	1	34
		67%	51%	33%	56%
	Erinomainen	5	15	2	22
		24%	41%	67%	36%
Yhteensä	21	37	3	61	
	100%	100%	100%	100%	

Kuten taulukosta 2 nähdään, eri ikäryhmien väliset vastaukset ovat jakautuneet prosentuaalisesti hyvin eri tavoin. Esimerkiksi 36–45-vuotiaiden ikäryhmästä jopa 67 % kokee psyykkisen työkykynsä erinomaiseksi, kun taas muissa ikäryhmissä työkykynsä erinomaiseksi kokevien osuudet ovat 41 % (26–35-vuotiaat) ja 24 % (alle 25-vuotiaat). Huomionarvoista prosenttiosuuksien tarkastelussa on kuitenkin se, että kaikista vastaajista (61kpl) vain kolme kuuluvat 36–45-vuotiaiden ikäryhmään, jossa prosenttiosuuksien vaihteluvälit ovat suuremmat pienen edustusjoukon vuoksi. Tästä syystä vastauksia ei voi yleistää koko perusjoukkoon. Muiden taustamuuttujaryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja koetun psyykkisen työkyvyn vastauksissa.

Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien näkökulmia hybridityön vaikutuksista psyykkiseen työkykyyn, mutta niissä ei ollut huomionarvoisia eroavaisuuksia eri taustamuuttujien välillä. Esimerkiksi töiden aloitusajankohdalla (kuvio 28) ei ollut tuloksiin vaikutusta. Vastauksien perusteella ei havaittu, että vuoden 2022 maaliskuussa tai myöhemmin aloittaneiden näkemykset olisivat juurikaan eronneet ennen hybridityömallin käyttöönottoa aloittaneiden rekrytoijien näkemyksistä.

Samoin työkykyjohtamiseen liittyvien strukturoitujen tai avointen kysymysten vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja eri taustamuuttujaryhmiin kuuluvien vastaajien välillä. Tämän vuoksi niitä ei nähty tarpeelliseksi käydä läpi yhtä seikkaperäisesti kuin psyykkiseen työkykyyn liittyviä eroavaisuuksia.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Selvityksen tulosten analysointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena eli tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on Yrityksessä X työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten heidän psyykkistä työkykyään voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettiin tarkentavat tutkimuskysymykset, joihin lähdettiin etsimään vastauksia puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuskysymyksiä oli neljä:

- Mikä on rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila?
- Mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä?
- Miten hybridityö on vaikuttanut rekrytoijien psyykkiseen työkykyyn?
- Miten rekrytoijien psyykkistä työkykyä voitaisiin paremmin johtaa hybridityössä?

Luvussa kuusi esiteltiin kyselylomakkeeseen saadut vastaukset seikkaperäisesti aihealueittain sekä tarkasteltiin eri taustamuuttujaryhmien välisten vastausten välisiä eroavaisuuksia. Tässä luvussa (luku 7) selvityksen tulosten analysointi koostuu vastauksista muodostetuista johtopäätöksistä ja niiden esittelystä. Johtopäätöksiä tehdessä saatuja vastauksia on peilattu tietoperustaan. Seuraavissa alaluvuissa 7.1.1–7.1.3 käydään läpi johtopäätökset aihealueittain.

### 7.1.1 Psyykkisen työkyvyn nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät

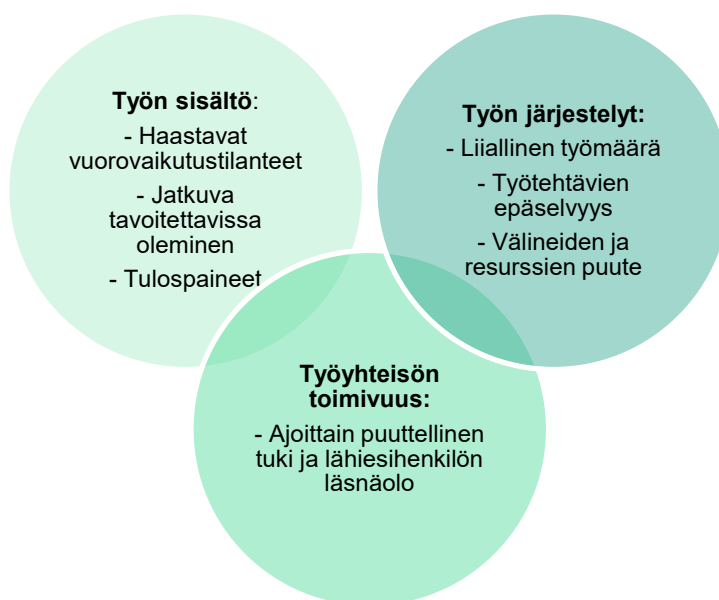
Koko perusjoukolle lähetyllä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella saatiin paljon hyödyllistä dataa ja hyviä vastauksia, joiden pohjalta voitiin luoda selkeä käsitys rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Koska selvitys oli rajattu käsittelemään ainoastaan samankaltaisia töitä tekeviä Yrityksen X rekrytoijia, eikä koko henkilöstöä, psyykkistä työkykyä oli helpompi analysoida.

Psyykkistä työkykyä kartoitettiin ensin Likert-asteikkoa hyödyntävien itsearviointiväittämien avulla. Väittämissä käsiteltiin erilaisia psyykkistä työkykyä kuvastavia tekijöitä, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön tietoperustassa luvussa 2.4. Väittämissä käsiteltiin myös luvussa 2.5 esiteltyjä psyykkisen työkyvyn haasteita ja tekijöitä, jotka ovat riskejä psyykkisen toimintakyvyn häiriöille. Väittämäkysymyksiin saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Yrityksen X rekrytoijien psyykkinen työkyky on yleisesti hyvällä tasolla. Tulokintaa hyvästä psyykkisen työkyvyn nykytilasta tukee myös strukturoituun, psyykkistä työkykyä käsitelleeseen, kysymykseen saadut vastaukset, joissa vastaajan tuli itse arvioida, millä tasolla kokee psyykkisen työkykynsä olevan. Suurin osa vastaajista oli määritellyt työkyvyn tasokseen vaihtoehdon ”Hyvä” tai ”Erinomainen”.

Psyykkisen työkyvyn nykytilaa kuvastaa luvussa 2.4 esiteltyjen työelämän psykologisten tarpeiden (kuvio 5) täyttyminen. Tanja Lapin (2022) mukaan Omaehtoisuuden tarve täyttyy, kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Kyvykkyyden tarve täyttyy, kun työntekijä kokee onnistumisen tunteita ja saavuttaa tavoitteitaan. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttyminen edellyttää kokemuksia arvostetuksi ja kuulluksi tulemisesta sekä ryhmään kuulumisen tunteesta. (Lappi 2022, 145.) Yrityksen X rekrytoijien omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymisen voitiin katsoa olevan lähes erinomaisella tasolla, sillä esimerkiksi väittämään ”Koen, että tulen työpaikallani kuulluksi ja minulla on vaikutusmahdollisuuksia” kaikkien vastausten (n = 61) keskiarvoksi saatiin 3,7. Myös avoimissa vastauksissa rekrytoijat nostivat esille, että heidän

psykykkistä työkykyään tukevat ja vahvistavat hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet ja työssä onnistuminen, joka puolestaan kertoo kyvykkyyden tarpeen täyttymisestä.

Rekrytoijilta saatuja avoimia kommentteja psyykkistä työkykyä heikentävistä tekijöistä voidaan jaotella kolmeen psykososiaalisten kuormitustekijöiden kategori-  
aan (kuvio 6): työn järjestelyihin, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja työn sisältöön liittyviin kuormitustekijöihin (Työsuojelu 2021a). Avointen kommenttien perusteella voidaan todeta, että eniten haitallista kuormitusta rekrytoijien työssä aiheuttavat työn järjestelyihin ja sisältöön liittyvät tekijät. Jennifer Moss (2019) totesi aiemmin, että tyypillisimpiä kuormitustekijöitä työuupumuksen näkökul-  
masta ovat hallitsematon työkuorma ja liialliset aikataulupaineet. Samoja tekijöitä nousi esiin myös rekrytoijilta saaduissa vastauksissa. Työyhteisön toimi-  
vuuteen liittyvä haaste nousi kyselyn loppuosassa kysytyssä kysymyksessä, jossa useat rekrytoijista kertoivat toivovansa enemmän lähiesihenkilönsä tukea ja läsnäoloa. Seuraavaan kuvioon 32 on koottu yhteen rekrytoijien työn psyko-  
sosiaalisia kuormitustekijöitä ja sovellettu niitä kolmeen tietoperustassa esitel-  
tyyn kategoriaan.



Kuvio 32. Psykososiaaliset kuormitustekijät rekrytoijien työssä (mukaillen Työsuojelu 2021a).

Vaikka yleistilanne rekrytoijien psyykkisen työkyvyssä on hyvä, on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että joukossa oli kuitenkin myös muutama, jotka arvioivat työkykynsä olevan jopa kriittisesti heikentyneellä tasolla. Tämä kävi ilmi sekä väittämäkysymyksistä että strukturoiduista kysymyksistä, joissa yhteensä 5 vastaajista arvioivat työkykynsä tyydyttäväksi tai jopa huonoksi (kuvio 26).

### 7.1.2 Hybridityön vaikutus psyykkiseen työkykyyn

Hybridityön vaikutuksia psyykkiseen työkykyyn kartoitettiin sekä strukturoidulla että avoimella kysymyksellä. Tutkimuskysymykseen ”Miten hybridityö on vaikuttanut rekrytoijien psyykkiseen työkykyyn?” saatiin kyselystä kattavasti vastauksia, joiden perusteella voidaan todeta hybridityön kokonaisuudessaan vaikuttaneen rekrytoijien psyykkiseen työkykyyn valtaosin vain positiivisesti.

Rekrytoijien vastauksia voidaan peilata Great Place to Workin yrityskulttuuriasiantuntija ja Culture Coach Joni Sarpon (2022) esittelemiin hybridityön hyviin puoliin. Hänen mukaansa hybridityö mahdollistaa arjen ja työelämän yhteensovittamisen entistä helpommin, mikä puolestaan vähentää stressiä ja siten lisää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia ja työkykyä. Avoimissa kommentteissaan rekrytoijat kertoivat, että hybridityömahdollisuus on lisännyt joustavuutta ja vapautta työssä, mikä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen aiempaa paremmin. Avoimissa vastauksissa myös eräs vastaaja kertoi joustavuuden lisäävän omaa autonomian tunnetta, joka on yksi työelämän psykologisista tarpeista, joka täyttyessään tukee olennaisesti psyykkistä työkykyä. Luvussa 4.3 esitettiin myös hybridityön mahdollistama vaihtelevuus työpaikkojen ja -tapojen välillä (Koulutus.fi 2022), ja tämän myös rekrytoijat itse nostivat positiivisena tekijänä esille vastauksissaan.

Hybridityön haasteeksi Sarpo (2022) mainitsi etenkin yhteisöllisyyden säilyttämisen. Sama nousi esiin myös muutaman rekrytoijan avoimissa vastauksissa, joissa pohdittiin sitä, erkaantuuko osa tiimistä, jos toiset tekevät enemmän etätoita kuin toiset. Tämä ei ollut kuitenkaan monella vastaajalla huolenaiheena ja vastaajienkin joukossa oli vain muutama, jotka vastasivat tekevänsä pelkästään

etätöitä. Suurta riskiä yhteisöllisyyden menettämiselle ei siis kyselystä saatujen vastausten perusteella ilmennyt.

Selvityksestä saatujen tulosten perusteella voitiin tulkita, että rekrytoijista suurin osa on ollut sitä mieltä, että vuoden 2022 maaliskuussa käyttöön otettu hybridi-työmalli oli vaikuttanut positiivisesti heidän psyykkiseen työkykyynsä. Kaiken kaikkiaan tuloksista päätellen voitiin havaita, että Yritys X on onnistunut luomaan työyhteisössään hyvinkin toimivan hybridityömallin, johon valtaosa rekrytoijista on tyytyväisiä jo nykyisellään eikä siihen kaivata merkittäviä muutoksia.

### 7.1.3 Psyykkisen työkyvyn johtaminen

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten rekrytoijien psyykkistä työkykyä voitaisiin paremmin johtaa hybridityössä?”. Tähän saatiin vastauksia kyselylomakkeen strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä.

Työterveyslaitoksen Työkykytalo-mallissa johtaminen on sijoitettu talon neljännen kerrokseen (Työterveyslaitos c). Yrityksen X rekrytoijien näkökulmasta neljännen kerroksen asiat ovat valtaosin hyvällä mallilla. Moni vastaajista ei keksinyt johtamisessa lainkaan parannettavaa tai ilmaisivat olleensa jo tyytyväisiä nykyiseen. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella rekrytoijat toivoivat eniten esihenkilönsä aitoa läsnäoloa ja vapaamuotoisempia taukoja ja tapahtumia kollegoidensa ja esihenkilönsä kanssa. Tämä voidaan linkittää työelämään psykologiseen yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (kuvio 5), joka edellyttää kuulluksi tulemisen tunnetta (Lappi 2022, 145). Tuloksista päätellen rekrytoijat kaipaavat työnantajaltaan myös lisää psyykkiseen työkykyyn liittyviä työpajoja ja koulutuksia. Koulutukset ja työpajat täydentäisivät Työkykytalon kolmatta kerrosta, johon kuuluu oppiminen (Työterveyslaitos c).

Psyykkisen työkyvyn johtamiseen rekrytoijat olivat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä. Selvityksestä saatujen vastausten perusteella voitiin havaita, että suurin osa rekrytoijista kokee, että oma lähiesihenkilö on kiinnostunut heidän

psykkisestä työkyvystään ja jaksamisestaan. Tulosten perusteella myös Yrityksen X tarjoamiin, psyykkistä työkykyä tukeviin, keinoihin ollaan jo nyt tyytyväisiä eikä niitä kaivata lisää.

## 7.2 Reliabiliteetin ja validiteetin analysointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yrityksen X rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten sitä voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät rekrytoijien työssä vaikuttavat eniten heidän psyykkiseen työkykyynsä ja miten vuoden 2022 maaliskuussa käyttöön otettu hybridityömalli on vaikuttanut siihen. Opinnäytetyössä tietoperustaan oli valittu kolme pääteemaa, jotka olivat työkyky, työkykyjohtaminen ja hybridityö. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan tässä luvussa reliabiliteetin sekä sisäisen ja ulkoisen validiteetin näkökulmista.

Selvityksen reliabiliteetin eli toistettavuuden tarkoitus on kuvata sen toistovarmuutta. Mitä varmemmin saadut tulokset pysyvät samoina mahdollisilla uusilla mittauskerroilla, sitä reliabiliteetina selvitystä voidaan pitää. (Tietoarkisto e.) Reliabiliteetin arviointiin liittyy useita eri osatekijöitä, kuten otoksen edustavuus, saatu vastausprosentti ja sen suhteuttaminen perusjoukkoon, muuttujien valinnan onnistuminen ja mahdolliset mittausvirheet. (Vilkka 2014, 150).

Selvityksen kyselyyn vastasi 84 rekrytoijasta 61 rekrytoijaa, minkä perusteella vastausprosentiksi saatiin 73 %. Tutkimuksen otos on edustava, ja saatu vastausprosentti on perusjoukon kokoon suhteutettuna korkea. Kysely lähetettiin rekrytoijien omiin työsähköpostiosoitteisiin, joten lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että kukaan kohderyhmään kuulumaton ei ole kyselyyn vastannut, ellei joku ole jakanut linkkiä eteenpäin. Kyselyn vastausaikana laitettiin kaksi muistutusviestiä, joissa kerrattiin selvityksen tavoitteet ja kiiteltiin etukäteen jokaisesta saadusta vastauksesta. Sekä kysely että muistutusviestit rekrytoijille lähetti heille jo ennestään tuttu työntekijä, mikä todennäköisesti lisäsi painetta vastaamiseen. Muistutusviesteillä oli positiivinen vaikutus vastausten määrään. Kor-



keaan vastausprosenttiin vaikutti todennäköisesti myös kohderyhmäläisten kyky samaistua opinnäytetyötekijään ja tietämys yksittäistenkin vastausten tärkeydestä.

Kattavan vastausprosentin ansiosta kyselyä voidaan pitää reliabelina, sillä toistettaessa selvityksen tulosten voitaisiin olettaa pysyvän suunnilleen samoina. Vaikka vastausprosentin perusteella reliabiliteetti onkin hyvällä tasolla, sitä tulee arvioida myös tarkemmin ja kriittisemmin. On mahdollista, että 27 % rekrytoijista, jotka jättivät vastaamatta, olisivat vastanneet kyselyyn hyvin eri tavoin, ja siten kokonaistulos esimerkiksi psyykkisen työkyvyn nykytilanteessa olisi voinut olla erilainen. Kaikki taustamuuttujaryhmät (ikä, sukupuoli, työsuhteen muoto, esihenkilöasemassa toimivat sekä ennen hybridityömallin käyttöönottoa ja sen jälkeen aloittaneet) olivat kuitenkin hyvin edustettuja perusjoukon tietoihin nähden. Esimerkiksi Yrityksen X operaatioissa 15 henkilöä työskentelee esihenkilöasemassa, ja heistä 12 vastasi kyselyyn.

Kyselylomakkeen luotettavuutta tarkastellessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen laadittuihin kysymyksiin ja annettuihin vastausvaihtoehtoihin sekä tulkintavirheiden mahdollisuuksiin. Selvityksen kyselylomakkeessa mahdolliset tulkintavirheet pyrittiin minimoimaan määrittelemällä käsitteet vastaajalle heti lomakkeen alussa (ks. liite 1) ja vielä jokaisen osion yhteydessä erikseen. Myös Likert-asteikolla (1–4) esitetyt vastausvaihtoehdot määriteltiin ennen kysymyksiä, ja vastausvaihtoehtopainikkeen viereen lisättiin numeron lisäksi myös kyseistä arvoa vastaava selite, esimerkkinä ”1 = Täysin eri mieltä”. Näin varmistettiin, että vastaaja ymmärtää käsiteltävän asian niin kuin kyselyn laatija on sen tarkoittanut ja osaa vastata annettuihin kysymyksiin. Käsitteiden selityksillä varmistettiin reliabiliteetin kannalta se, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset ja vastausvaihtoehdot aina samalla tavalla, riippumatta tutkijasta tai tutkimusolosuhteista. Edellä kuvattu tulkintavirheiden minimointi vahvistaa kyselylomakkeen validiteettia.

Lomakkeen kysymyksissä, joissa vastaajan piti ottaa kantaa Likert-asteikolla 1–4, ei ollut annettu vaihtoehdoksi neutraalia vastausvaihtoehtoa. Neutraali vastausvaihtoehto olisi toki mahdollistanut vastaamatta jättämisen sellaisissa tilanteissa, joissa vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä tai tiennyt, mitä vastaisi. Koska neutraalia vaihtoehtoa ei ollut, validiteetin kannalta riskinä voi olla, että osa vastaajista ovat vastanneet jotain, mitä eivät neutraalin vastausvaihtoehdon ollessa olisi vastanneet. Toisaalta neutraalin vastausvaihtoehdon poisjättäminen pakotti vastaajia ottamaan selvemmin kantaa suuntaan tai toiseen, jolloin myös tuloksista saatiin tarkempia.

### 7.3 Kehittämisehdotukset hybridityömalliin

Osana opinnäytetyötä esitetään kehittämisehdotuksia psyykkisen työkyvyn johtamisen kehittämiseksi uudessa hybridityömallissa. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, joten kehittämisehdotusten luominen ei kuulunut työn pääasiallisiin tavoitteisiin. Selvityksen perusteella nykytilanne psyykkisessä työkyvyssä ja sen johtamisessa on jo todella hyvä, eikä merkittäviä kehityskohteita löytynyt. Kuitenkin muutamia kehittämisehdotuksia voidaan selvityksen pohjalta muodostaa.

Kyselyn tuloksista esiin nousseiden toiveiden perusteella Yrityksessä X voitaisiin jatkossa järjestää erilaisia työpajoja, luentoja tai koulutuksia, joissa käsiteltäisiin psyykkistä työkykyä. Teemoina voisi olla esimerkiksi työyhteisö-, ajanhallinta- ja organisointitaidot, joita tietoperustassakin on käsitelty. Erityisesti ajanhallintataitoja ja omien työtehtävien organisointitaitoja käsittelevistä työpajoista voisi olla monelle hyötyä psyykkisen työkyvyn tukemisen ja ylläpitämisen näkökulmasta.

Useampi kyselyyn vastannut työntekijä toivoi omalta lähiesihenkilöltään lisää läsnäoloa. Vaikka toimeksiantajayrityksessä onkin jo tehty muutoksia esihenkilörooleissa työskentelevien rekrytoijien työnjakoihin, voisi läsnäoloon ja aidon välittämisen kulttuuriin esihenkilötasolla panostaa vieläkin enemmän. Esihenkilöille järjestetään jo nyt työkykyjohtamista käsittelevä muodollinen koulutus.

Koulutuksia voisi jakaa esimerkiksi useampaan osaan, joista ensimmäinen toimisi teoreettisempana perustana johtamiselle ja seuraavat käytännönläheisempinä ja vapaamuotoisempina työpajoina.

#### 7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin yksi vaikeimmista vaiheista oli aiheen keksiminen, jossa onnistuin mielestäni todella hyvin. Työn aihe on monella tavalla ajankohtainen ja tärkeä suomalaisen työelämän kannalta. Työ- ja opiskeluelämässä puhutaan jatkuvasti enenevässä määrin mielenterveydestä, hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä työkyvyn säilyttämisestä. Aihetta on toki myös jo entuudestaan tutkittu, mutta hybridityönäkökulma on nykypäivänä uusi. Aiemmin on paljon puhuttu työhyvinvoinnin johtamisesta, mutta terminä työkykyjohtaminen on paljon uudempi ja yllättävän monelle vielä osin tuntematon. Näiden kaikkien yhdistäminen juuri psyykkisen työkyvyn johtamista hybridityössä käsitteleväksi aiheeksi oli omasta mielestäni moderni, toimeksiantajalle ja koko toimialalle hyödyllinen ja itseäni hyvin paljon kiinnostava valinta.

Opinnäytetyön tietoperustaan olin mielestäni onnistunut valitsemaan tarkoituksenmukaiset teemat, jotka jaoteltiin työssä myös fiksusti aihealueittain. Selvityksen tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset olivat mielestäni tarkasti muotoiltuja. Tietoperustan ja hyvin muotoillun tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta oli helppo lähteä toteuttamaan opinnäytetyön selvitystä.

Opinnäytetyöhön valitsin käytettäväksi kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, joka sopi mielestäni työn aiheeseen ja tutkittavaan ilmiöön hyvin. Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu kyselylomake toimi selvityksessä onnistuneesti, ja vastauksia kyselyyn saatiin paljon. Saatu vastausprosentti (73 %) ylätti itseni ja toimeksiantajanikin positiivisesti, joten sen perusteella toteutus oli erittäin onnistunut. Viikon vastausaika oli riittävä, mutta mikäli nyt tekisin selvityksen uudestaan, lähettäisin kyselyn perjantain sijaan mieluummin esimerkiksi

maanantaina, jotta kysely ei varmasti hukkuisi työntekijöiden työsähköpostien joukkoon viikonlopun aikana.

Jotta opinnäytetyöstä ei olisi tullut liian laajaa, selvityksessä käytettiin ainoastaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Selvitykseen olisi tosin saatu syvällisempää näkökulmaa myös esihenkilöasemissa työskenteleviltä työntekijöiltä, jos olisin ottanut lisäksi myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tällöin menetelmätriangulaatio olisi lisännyt selvityksen luotettavuutta. Nyt kehittämisehdotukset on luotu lähinnä työntekijöiltä tulleiden näkemysten pohjalta, joten esihenkilö- ja johtamislähtöinen näkökulma on tässä selvityksessä suppea. Sitä olisi ollut mielenkiintoista ja varmasti hyödyllistä selvittää esimerkiksi kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvien teemahaastattelujen avulla. Jatkoselvitysehdotukseni onkin perehtyä etenkin esihenkilöiden näkemyksiin psyykkisen työkyvyn johtamisen toteutumisesta. Lisäksi esihenkilöiltä olisi hyvä selvittää heidän kokemuksiaan heidän omista työkykyjohtamisensa taidoista sekä mielialpiteitä olemassa olevista Yrityksen X työkykyjohtamisen prosesseista ja ohjeista.

Sain opinnäytetyössäni vastaukset tutkimuskysymyksiini ja tutkimusongelmaan. Opinnäytetyössä päästiin siinä asetettuihin tavoitteisiin ja koen, että työstä on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon työkyvystä ja etenkin sen psyykkiseen osa-alueeseen kuuluvista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Sain lisää tietoa ja näkemystä psyykkisen työkyvyn johtamisesta ja koen, että saan työstäni hyviä neuvoja myös oman psyykkisen hyvinvointini ja toimintakykyni ylläpitämiseksi. Opinnäytetyötä oli mukavaa tehdä itselle mieleisen ja merkityksellisen aiheen parissa.

## Lähteet

Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent Oy, Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisen-malli.pdf>. Viitattu 13.10.2022.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvikoski, Aila ym. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimukset tuloksia. Luku 2. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Horttanainen, Anne 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Keskuskauppa-kamari. <https://kauppakamari.fi/blogi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/>. Viitattu 17.10.2022.

Ilmarinen 2021. Miten arvioida ja mitata työkykyä? Julkaistu 20.10.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/miten-arvioida-ja-mitata-tyokyky/>. Viitattu 5.10.2022.

Ilmarinen a. Työkykyjohtaminen – henkilöstösi työkyky on yhteinen asiamme. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/>. Viitattu 25.9.2022.

Ilmarinen b. Varhainen tuki. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/>. Viitattu 17.10.2022.

Järvikoski, Aila & Takala, Esa-Pekka & Juvonen-Posti, Pirjo & Härkäpää, Kristiina 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13/2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>. Viitattu 13.10.2022.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Koponen, Päivikki & Borodulin, Katja & Lundqvist, Annamari & Sääksjärvi, Katri & Koskinen, Seppo 2018. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa – Fin-Terveys 2017-tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Raportti 4/2018. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>. Viitattu 21.9.2022.

Koulutus.fi 2022. Hybridityö – näin saat siitä kaiken irti. Päivitetty 19.1.2022. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/hybridityo-nain-hyodynnat-sita-parhaiten-21421>. Viitattu 17.10.2022.

Kuskelin, Lotta & Rönkkö, Reeta 2021. Miten hybridityö onnistuu? Julkaistu 31.8.2021. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/miten-hybridityo-onnistuu>. Viitattu 17.10.2022.

KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Triangulaatio. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html). Viitattu 6.10.2022.

Kääriäinen, Maija 2014. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus. 7. painos. Nykypaino Oy, Helsinki.

Lappi, Tanja 2022. Eroon työuupumuksesta. Alma Talent. Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAHBFXETEB#/kohta:JAKSAMINEN\(\(20\)TY\(\(d6\)KYKYTUTKIMUSTEN\(\(20\)VALOSSA\(:Mist\(\(e4\)\(\(20\)ty\(\(f6\)kyky\(\(20\)syntyy?/piste:tKY](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAHBFXETEB#/kohta:JAKSAMINEN((20)TY((d6)KYKYTUTKIMUSTEN((20)VALOSSA(:Mist((e4)((20)ty((f6)kyky((20)syntyy?/piste:tKY). Viitattu 26.9.2022.

Mannermaa, Katri 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Alma Talent. Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAT-DBDED#kohta:Ty\(\(f6\)suojelup\(\(e4\)\(\(e4\)llik\(\(f6\)n\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja/piste:tK](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAT-DBDED#kohta:Ty((f6)suojelup((e4)((e4)llik((f6)n((20)k((e4)sikirja/piste:tK). Viitattu 24.9.2022.

Mehiläinen. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>. Viitattu 16.10.2022.

Metropolia 2022. Tietohallinto. E-lomake. Päivitetty 14.4.2022. <https://wiki.metropolia.fi/display/tietohallinto/E-lomake>. Viitattu 6.10.2022.

Mielen ihmeet 2018. Maslow'n tarvehierarkia. Päivitetty 22.10.2018. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Viitattu 17.10.2022.

MIELI Suomen mielenterveys ry 2021. Resilienssi auttaa selviytymään. Päivitetty 15.10.2021. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. Viitattu 13.10.2022.

Moss, Jennifer 2019. Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. Julkaistu 11.12.2019. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>. Viitattu 2.11.2022.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBCXCTDG#/kohta:1/piste:b255>. Viitattu 24.9.2022.

Rantama, Minna 2022. Työkyky ja työhyvinvointi – kumpi käsite rakentaa parempaa työelämää? Julkaistu 14.10.2022. Smartum. [https://www.smartum.fi/ajankohtaista/tyokyky\\_vai\\_tyohyvinvointi](https://www.smartum.fi/ajankohtaista/tyokyky_vai_tyohyvinvointi). Viitattu 17.10.2022.

Sarpo, Joni 2022. Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Great Place to Work. Julkaistu 1.3.2022. <https://greatplacetowork.fi/blogit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/>. Viitattu 17.10.2022.

Schwedel, Andrew & Root, James & Allen, James & Hazan, John & Almquist, Eric & Devlin, Thomas & Harris, Karen 2022. The Working Future: More Human, Not Less. It's time to change how we think about work. [https://www.bain.com/contentassets/d620202718c146359acb05c02d9060db/bain-report\\_the-working-future.pdf](https://www.bain.com/contentassets/d620202718c146359acb05c02d9060db/bain-report_the-working-future.pdf). Viitattu 17.10.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö a. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 26.9.2022

Sosiaali- ja terveysministeriö b. Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito. <https://stm.fi/tyoelama/tyoterveys>. Viitattu 17.10.2022.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digialan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf). Viitattu 15.10.2022.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Mitä toimintakyky on? Päivitetty 11.4.2022. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>. Viitattu 27.9.2022.

Terveyskirjasto 2022. Työuupumus (burn out). Päivitetty 18.8.2022. Lääkärikirja Duodecim. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Viitattu 3.11.2022.

Terveystalo 2022. Fyysinen työkyky. Fyysisen työkyvyn ylläpitäminen on työntekijän ja työnantajan yhteinen vastuu. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/tyokykyjohtaminen/fyysinen-tyokyky/>. Viitattu 27.9.2022.

Tietoarkisto a. Kvantitatiivinen käsikirja. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Viitattu 13.10.2022.

Tietoarkisto b. Kvantitatiivinen käsikirja. Mittaaminen: tilastoyksikkö, muuttajat ja havaintomatriisi. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/mittaaminen/tilastoyksikko/>. Viitattu 13.10.2022.

Tietoarkisto c. Kvantitatiivinen käsikirja. Otos ja otantamenetelmät. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>. Viitattu 5.10.2022.

Tietoarkisto d. Kvantitatiivinen käsikirja. Ristiintaulukointi. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>. Viitattu 12.10.2022.

Tietoarkisto e. Kvantitatiivinen käsikirja. Tutkimusprosessi. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/tutkimus/prosessi/>. Viitattu 1.10.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 1.10.2022.

Työsuojelu 2021a. Psykososiaalinen kuormitus. Päivitetty 31.12.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Viitattu 17.10.2022.

Työsuojelu 2021b. Työterveyshuolto. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Viitattu 17.10.2022.

Työsuojelu 2021c. Työterveysyhteistyö ja työkyvyn tuki. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyoterveysyhteistyö>. Viitattu 2.11.2022.

Työsuojeluhallinto 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Työsuojeluhallinnon julkaisuja, 2/2017. [https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla/#/article/1/page/1](https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1). Viitattu 17.10.2022.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 1.10.2022.

Työterveyslaitos a. Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>. Viitattu 14.10.2022.

Työterveyslaitos b. Joustava työaika. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>. Viitattu 27.9.2022.

Työterveyslaitos c. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 24.9.2022.



Työterveyslaitos d. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. Viitattu 24.9.2022.

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisö. Työyhteisötaidot. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/?C=5904&product\\_id=399](https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/?C=5904&product_id=399). Viitattu 17.10.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 1.10.2022.

Vilka, Hanna 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki. PDF-julkaisu. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 6.10.2022.

Vilpas, Pertti. 1. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. PDF-moniste. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. Viitattu 6.10.2022.

Well3. Työkykyjohtaminen. <https://well3.fi/tyokykyjohtaminen/>. Viitattu 17.10.2022.

## Selvityksen kyselylomake

### Rekrytoijien psyykkinen työkyky hybridityössä

Hei!

Teen toimeksiantona [REDACTED] opinnäytetyötä, ja aiheena työssäni on rekrytoijien psyykkinen työkyky hybridityössä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millainen on toimeksiantajayrityksessä työskentelevien rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila sekä miten heidän psyykkistä työkykyään voitaisiin johtaa paremmin nykyisessä hybridityömallissa. Hybridityömalli [REDACTED] on otettu käyttöön vuoden 2022 maaliskuussa.

Kysely on kohdistettu selvityksen kohderyhmään kuuluville rekrytoijille ja junior rekrytoijille. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu täysin anonyymisti. Kyselyssä on neljä osa-aluetta, ja niihin vastaaminen kestää yhteensä noin 10 minuuttia.

Saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön ja -asetusten mukaan.

#### Kyselyn käsitteistä lyhyesti:

**Psyykkinen työkyky** tarkoittaa työntekijän psyykkistä toimintakykyä ja terveyttä suhteessa työnkuvaan ja sen asettamiin vaatimuksiin. Siihen vaikuttaa olennaisesti psyykkinen työhyvinvointi, johon puolestaan lukeutuvat muun muassa työn mielekkyys, stressi, työssä viihtyminen ja jaksaminen. Tässä kyselyssä on otettu huomioon myös kognitiivinen työkyky eli ihmisen tiedonkäsittely, kuten muisti, keskittyminen ja tarkkaavaisuus.

**Työkykyjohtamisella** tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla työntekijän työkykyä pyritään tukemaan, edistämään ja ylläpitämään. Vastuu työkyvyn johtamisesta on sekä työntekijällä itsellään että työnantajalla. Tärkeä yhteistyökumppani työkykyjohtamisessa on myös esimerkiksi työterveyshuolto.

**Hybridityö** tarkoittaa etätyön ja päätyöntekopaikalla tehtävän läsnätyön yhdistelmää. Hybridityöllä tarkoitetaan tässä selvityksessä monipaikkaista, paikkariippumatonta, työtä.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksistasi opinnäytetyöni tukemiseksi ja työkykyjohtamisen kehittämiseksi toimeksiantajayrityksessä!

[Tiedote tutkimuksesta ja tietosuojaseloste](#)

#### Taustakysymykset

Tässä osiossa kysytään taustatietoja tilastollista analysointia varten. Iän ja sukupuolen ilmoittaminen on vapaaehtoista.

##### 1. Ikä

- \* Valitse ☐ Alle 25 vuotta  
☐ 26-35 vuotta  
☐ 36-45 vuotta  
☐ 46-50 vuotta  
☐ Yli 50 vuotta  
☐ En halua vastata

##### 2. Sukupuoli

- \* Valitse ☐ Nainen  
☐ Mies  
☐ Muu  
☐ En halua vastata

##### 3. Työsuhde

- \* Valitse ☐ Kokoaikainen  
☐ Osa-aikainen

##### 4. Työskentelen esihenkilöasemassa

- \* Valitse ☐ Kyllä  
☐ Ei

## Kysymykset psyykkisestä työkyvystä

**Psyykinen työkyky** kuvaa työntekijän psyykkistä toimintakykyä ja terveyttä suhteessa kyseessä olevaan työnkuvaan ja sen asettamiin vaatimuksiin. Tähän osioon on listattu erilaisia psyykkistä työkykyä kuvaavia väittämiä, joita sinua pyydetään arvioimaan asteikolla 1-4.

5. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. (1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä)

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Osittain samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
* Tunnen itseni energiseksi, kun teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni tuntuu innostavalta ja merkitykselliseltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että tulen työpaikallani kuulluksi ja minulla on vaikutusmahdollisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että työtehtäväni ja työn vaatimukset ovat sopivat suhteessa osaamiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen töissä oma-aloitteinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Päätösten tekeminen on minulle helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ajanhallinta ja työtehtävien priorisointi on minulle helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Asioiden muistaminen on minulle hankalaa ja unohtelen paljon asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni stressaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn ja vapaa-ajan erottaminen tuottaa minulle haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minun on henkisesti vaikeaa palautua työstäni ja koen itseni usein henkisesti uupuneeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minun on vaikea hallita tunteitani töissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Teen paljon virheitä työssäni, koska minun on vaikea keskittyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millainen on psyykkisen työkykyäsi tila tällä hetkellä oman arviosi mukaan?

- \* Valitse
- ☐ Työkyvytön
  - ☐ Huono
  - ☐ Tyydyttävä
  - ☐ Hyvä
  - ☐ Erinomainen

7. Mitkä asiat työssäsi tukevat ja vahvistavat eniten psyykkistä työkykyäsi? \*

8. Mitkä asiat työssäsi kuormittavat eniten psyykkiseen työkykyäsi? \*

## Kysymykset hybridityöstä

**Hybridityöllä** tässä opinnäytetyössä ja toimeksiantajayrityksessä tarkoitetaan lähi- ja etätyöskentelyn yhdistelmää. Etänä tapahtuva työskentely voi tässä yhteydessä tarkoittaa myös muualta kuin kotoa tapahtuvaa työntekoa.

9. Nykyinen hybridityömalli on otettu käyttöön tämän vuoden 2022 maaliskuussa. Milloin olet aloittanut työsi?

- \* Valitse
- ☐ Ennen vuoden 2022 maaliskuuta
  - ☐ Vuoden 2022 maaliskuussa tai myöhemmin

10. Millä tavoin teet pääosin töitä?

- \* Valitse ☐ Aina etänä  
☐ Enemmän etänä, mutta myös toimistolla  
☐ Enemmän toimistolla, mutta myös etänä  
☐ Aina toimistolla  
☐ Yhtä paljon toimistolla ja etänä

11. Miten koet hybridityön vaikuttaneen psyykkiseen työkykyysi?

- \* Valitse ☐ Todella negatiivisesti  
☐ Negatiivisesti  
☐ Ei ole vaikuttanut  
☐ Positiivisesti  
☐ Todella positiivisesti

12. Miksi hybridityöllä on ollut tällainen vaikutus psyykkiseen työkykyysi? \*

### Kysymykset johtamisesta

Työkykyyn tukemisen, ylläpitämisen ja edistämisen suhteen johtamisella on myös suuri merkitys. Tässä osiossa kartoitan toiveitasi esihenkilötyön suhteen sekä mahdollisia kehitysideoitasi myös koko työnantajayritykselle.

13. Koen, että esihenkilöni on kiinnostunut psyykkisestä työkyvystäni ja pitää henkisestä jaksamisestani huolta

- \* Valitse ☐ 1 Täysin eri mieltä  
☐ 2 Osittain eri mieltä  
☐ 3 Osittain samaa mieltä  
☐ 4 Täysin samaa mieltä

14. Koen, että työnantajani tarjoaa riittävästi keinoja psyykkisen työkyvyn ylläpitämiseen (esim. työaikajärjestelyt, työterveyspalvelut)

- \* Valitse ☐ 1 Täysin eri mieltä  
☐ 2 Osittain eri mieltä  
☐ 3 Osittain samaa mieltä  
☐ 4 Täysin samaa mieltä

15. Miten lähiesihenkilösi voisi tukea ja edistää sinun psyykkistä työkykyäsi paremmin hybridityössä? \*

16. Miten työnantajayrityksesi voisi tukea ja edistää sinun psyykkistä työkykyäsi paremmin hybridityössä? \*

### Tietojen lähetykset

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos paljon opinnäytetyöni tukemisesta!

# Kyselylomakkeen tietosuojaseloste



Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSESTA

### Rekrytoijien psyykinen työkyky hybridityössä

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan rekrytoijien psyykkistä työkykyä hybridityössä. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuksen toimeksiantajayritykselle.

Olen arvioinut, että sovellutte tutkimukseen, koska kuulutte tämän tutkimuksen kohderyhmään. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tapahtuu täysin anonymisti.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on rekrytoijien psyykkisen työkyvyn nykytila ja miten toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva hybridityömalli on vaikuttanut siihen. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, miten rekrytoijien psyykkistä työkykyä voitaisiin johtaa paremmin hybridityössä.

#### Tutkimuksen toteuttajat

Tämä tutkimus toteutetaan osana Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyötä. Toimeksiantajayritys on oikeutettu hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työkykyjohtamisen kehittämisessä.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan E-lomakkeella, johon vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn osallistuvilta ei vaadita muita tutkimuksia.

#### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

#### Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kyseessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Tutkimuksen tuloksia saatetaan esitellä myöhemmin myös sisäisesti toimeksiantajayrityksessä.

#### Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

#### Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot

##### Opinnäytetyötekijä

Nimi: Jade Kilpeläinen

Puh: [REDACTED]

Sähköposti: jade.kilpelainen@metropolia.fi

##### Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Lehtori

Nimi: [REDACTED]

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

### **Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

#### **Tutkimuksen rekisterinpitäjä**

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjänä toimii opinnäytetyötekijä Jade Kilpeläinen. Toimeksiantaja on [REDACTED]

#### **Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä**

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

#### **Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja**

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa kerättäviä henkilötietoja ovat ikä ja sukupuoli sekä tieto työsuhteen laadusta ja mahdollisesta esihenkilöasemasta. Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteeseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

#### **Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä**

Toimeksiantajayrityksen sisäisestä järjestelmästä on kerätty tiedot tutkimuksen kohderyhmäläisten työnimikkeistä. Työnimikkeet ja työntekijöiden nimet eivät tule esille tutkimuksessa eivätkä opinnäytetyössä, vaan niitä hyödynnetään ainoastaan kyselyn kohdistamisessa oikeille, tutkimukseen kohderyhmään kuuluville, työntekijöille.

#### **Henkilötietojenne suojausperiaatteet**

Kysely toteutetaan E-lomakkeella. Linkki kyselyyn välitetään toimeksiantajayrityksen käyttämiä viestintäkanavia pitkin. E-lomake on suomalaisen Edux Oy:n kehittämä, ja se on asennettu toimimaan tietoturvallisesti Metropolian omalle palvelimelle. Metropolian tietohallinnolta saa tukea sen käyttöön. Metropolia on lisäksi solminut GDPR:n artikla 28 edellyttämän henkilötietojen käsittelysopimuksen Edux Oy:n kanssa.

#### **Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus ja peruste**

Henkilötietoja hyödynnetään tilastollista analyysia varten. Tilastollisen analyysin avulla pyritään selvittämään, onko tiettyjen henkilöryhmien psyykkisessä työkyvyssä ja kokemuksissa eroja. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyperusteena on osallistujan suostumus.

### **Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

E-lomakkeen kysely, linkki ja sitä kautta saadut vastaukset poistetaan, kun opinnäytetyö on valmis. Koko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tulevat Theseus.fi-sivustolle julkiseksi. Osallistujien henkilöllisyys ei tule ilmi tutkimuksen tai opinnäytetyön missään vaiheessa.

### **Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tutkimuksen tarkempia tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

### **Rekisteröitynä teillä on oikeus**

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

### **Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon**

### **Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoidessa**

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Saatuja tietoja säilyttää opinnäytetyötekijä Jade Kilpeläinen eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Tietoja ei tulla hyödyntämään myöhemmin.

Tutkimusaineistoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä tietoja säilytetään E-lomakkeella 2 kuukautta kyselyn alkamisesta, minkä jälkeen ne hävitetään sulkemalla ja poistamalla linkki ja kyselylomake E-lomakkeen järjestelmästä.