

# **Etätyöskentelyn vaikutus tuottavuuteen**

**The impact of remote working on productivity**

Kandidaatintyö

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Marko Nikkola**

**Työn nimi: Etätyöskentelyn vaikutus tuottavuuteen**

**Vuosi: 2021**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, tuotantotalouden koulutusohjelma.

39 sivua, 8 kuvaa ja 4 taulukkoa

Tarkastaja: tutkijaopettaja, TkT Kalle Elfvingren

**Hakusanat: Tuottavuus, tuottavuusmittarit, etätyö, hybridityö, työntekijäkokemus.**

**Keywords: Productivity, productivity metrics, remote work, hybrid work, employee experience.**

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta. Tutkielmassa on samalla myös tarkoitus selvittää, minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa, sekä miten työskentelymallit vaikuttavat työntekijäkokemukseen.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tekstikappaleissa luodaan teorian avulla pohja käsiteltäville aihepiireille, jotta työn analyysiosuutta olisi helpompi ymmärtää. Työn lopussa esitetään johtopäätökset ja vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Työn tulokseksi saadaan etätyöskentelyn vaikutuksista kokonaisuus, jossa näkyy yritykseen, sekä työntekijöihin vaikuttavia eri tekijöitä. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä etätyönteon olevan varteenotettava vaihtoehto perinteisen lähityöskentelymallin rinnalle. Etätyönteko ei kuitenkaan sopinut kaikille työntekijöille. Niiden osalta, joille se sopi, on mahdollista saavuttaa mittavia hyötyjä yrityksen tuottavuudessa ja toiminnassa. Yrityksen tuottavuuden kasvua ei tulisi kuitenkaan rakentaa pelkästään työntekijöiden tuottavuuden varaan. Työntekijöiden tuottavuuden kasvun, sekä etätyöskentelyn lähtökohtana tulisi olla molempia osapuolia hyödyttävä sopimus.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	3
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Tutkielman rakenne .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	5
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	6
2	Tuottavuus.....	8
3	Etätyöskentely .....	14
3.1	Tuottavuus etätyöskentelyssä.....	16
3.2	Työskentelytilat.....	17
3.3	Työntekijöiden rekrytointi .....	18
3.4	Työntekijät ja sairastuminen .....	18
3.5	Energiansäästö ja ympäristönäkökulma.....	19
3.6	Työntekijöiden päivittäinen toiminta.....	19
3.7	Etätyöskentelymallin haitat.....	20
3.8	Etätyöskentelyn tulevaisuus .....	21
4	Työntekijäkokemus .....	23
5	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	26
5.1	Vastaus päätutkimuskysymykseen.....	26
5.2	Vastaukset alatutkimuskysymyksiin .....	28
5.3	Jatkotutkimusaiheita .....	31
6	Lähteet.....	32

# 1 JOHDANTO

Työelämässä etä- ja hybridityöskentely on kasvanut nopeasti perinteisen lähityöskentelymallin rinnalle. Tätä työskentelymallin muutosta on edesauttanut muun muassa teknologian ja teknologisten laitteiden kehittyminen. Tämä muutos on laajentanut myös työntekijöiden mahdollisuutta valita vapaammin missä ja milloin työntekijä työskentelee, sekä miten työntekijä suorittaa työnsä. Etätyöskentely on noussut myös erityisen ajankohtaiseksi aiheeksi vuonna 2019 alkaneen koronaviruspandemian johdosta, minkä vuoksi yritykset joutuivat mukautumaan nopeasti niiden muuttuvaan toimintaympäristöön. Tätä muutosta kuvaa myös Ylen vuonna 2020 teettämä tutkimus, jonka mukaan jo yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin koronaviruspandemian vuoksi (Pantsu 2020). Nopean toimintaympäristön muuttumisen lisäksi, organisaatiot ovat joutuneet käymään miettimään työskentelymallien vaikutusta myös tulevaisuudessa. Myös kansainvälisellä tasolla tapahtuva ikärakenteiden nopea muutos on johtanut yhä tiukempaan kilpailuun työvoimasta ja yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaa on pidetty juuri tuottavuuden parantamista (Pekkola et al. 2008, s.5).

Työskentelymallien vaikutuksia yritykseen ja työntekijöihin on tutkittu varsinkin lähivuosien aikana. Aiheesta on tehty tieteellisiä artikkeleita, tapaustutkimuksia, sekä aihetta on tutkittu myös laajemmassa yhteiskunnallisessa mittakaavassa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön pääasiallinen tavoite on tutkia, missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta. Tutkielmassa on myös tarkoitus selvittää, minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa työskentelymalleilla. Työntekijän näkökulmasta on tarkoitus tutkia, minkälaisia vaikutuksia työskentelymallilla on työntekijään ja työntekijäkokemukseen. Tavoitteena on siis muodostaa selkeä näkemys siitä, minkälaisia vaikutuksia työskentelymallilla voi olla niin yrityksen, kuin työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteita lähestytään päätutkimuskysymyksen:

*Missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta?*

Työn tavoitteita lähestytään myös kahden alatutkimuskysymyksen avulla:

*Minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa työskentelymallilla?*

*Miten työskentelymalli vaikuttaa työntekijäkokemukseen?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään löytämään myös muut, kuin tuottavuuteen vaikuttavat tekijät yritykselle. Alatutkimuskysymyksellä pyritään myös avaamaan aihetta laajemmin ja muodostamaan kattavampi kokonaiskuva työskentelymallin vaikutuksista.

Toinen alatutkimuskysymys liittyy työntekijän hyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen. Tutkimuskysymyksellä pyritään avaamaan laajemmin työntekijän näkökulmaa työskentelymallin vaikutuksista. Alatutkimuskysymykset toimivat myös tutkimuksen tukena ja auttavat päätutkimuskysymyksen selvittämisessä.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta; johdanto, kolme tekstikappaletta alaotsikoineen sekä johtopäätökset ja yhteenveto tutkielmasta. Johdannon tarkoitus on nimensä mukaan johdattaa lukija aiheeseen ja herättää tämän mielenkiinto. Johdanto sisältää työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät sekä rajaukset. Johdannon lopussa esitellään myös työn teoreettinen tausta. Tutkielman kolme tekstikappaletta on jaoteltu tutkimuskysymyksissä esiin tulleiden aihepiirien mukaan. Näiden kappaleiden tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkielman aihepiiriin ja tämän jälkeen syventyä aiheeseen kirjallisuuskatselmuksen avulla.

Tutkielman johtopäätöksissä ja yhteenvedossa käsitellään työn tuloksia, analysoidaan niitä ja tarkastellaan tutkimuskysymyksiä kautta, onko työlle asetetut tavoitteet saavutettu. Lopun yhteenvedossa työ kasataan tiiviiksi kokonaisuudeksi, missä kerrotaan työn taustoista, teoriasta, kerrotaan työn tulokset ja mietitään myös aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kuva 1 havainnollistaa tutkielman rakennetta aihepiireittäin.



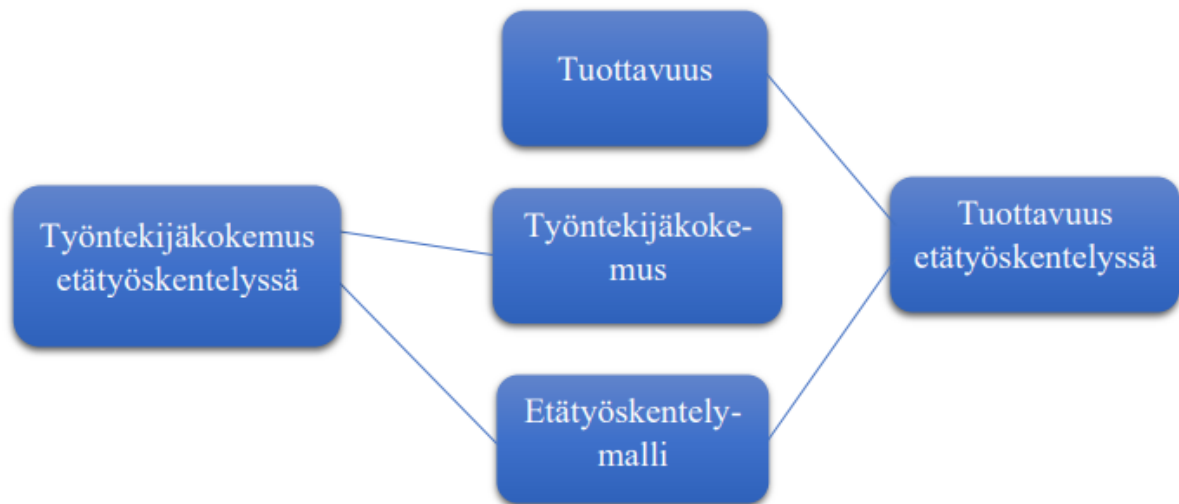
Kuva 1. Tutkielman rakenne

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutetaan kirjallisuustutkielmana. Kirjallisuushaussa on käytetty kattavasti eri hakusanoja ja tietokantoja, kuten LUT-primo:a ja Scopus:ta. Työn teoriaosuudessa ja termistöissä on hyödynnetty myös aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Aineiston haussa on otettu huomioon se, että tutkielman aihe on noussut erityisen ajankohtaiseksi vasta lähiaikoina, joten lähteissä on painotettu osittain myös julkaisujen ajankohtaisuutta. Tutkimuksen kautta luodaan katsaus aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin ja pyritään muodostamaan kattava kokonaiskuva työskentelymallien vaikutuksista tutkimuskysymysten kautta.

Aineistoa haettiin syöttämällä aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin liittyviä hakusanoja tietokantaan ja sitä kautta pyrittiin löytämään ajankohtaisia tutkimuksia aiheesta. Aineistossa hyödynnettiin myös löydettyjen tutkielmien lähdeluettelo, joiden avulla päästiin syventymään aiheeseen enemmän ja muodostamaan kattavampi kokonaiskuva. Aineiston hakeminen aloitettiin jakamalla tutkimuskysymykset omiin erillisiin aihealueisiinsa. Aluksi tietoa

lähdettiin hakemaan syöttämällä yksittäisiä hakusanoja. Tämän jälkeen hakusanoja yhdisteltiin, jotta löydettäisiin myös suoraan aiheita yhdistävää aineistoa. Seuraava kuva havainnollistaa tätä aineiston hakuprosessia.



Kuva 2. Aineiston hakuprosessi

#### 1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkielman teoreettinen viitekehys keskittyy kahteen pääteemaan: tuottavuuteen ja työntekijäkokemukseen. Tuottavuuden osalta käsitellään tuottavuutta määritelmänä, sekä millä tavoilla tuottavuutta voidaan mitata. Lisäksi tutkitaan miten eri muuttujat vaikuttavat yksilön ja organisaation tuottavuuteen. Tutkielmassa määritellään työntekijäkokemus ja tutkitaan, miten eri muuttujat vaikuttavat työntekijäkokemukseen.

Tutkielmassa käytettävää materiaalia on rajattu siltä osin, että on tarkasteltu vain niitä työtehtäviä, joita voidaan tehdä kotona, että varsinaisella työpaikalla. Aihe on lisäksi rajattu aineiston näkökulmasta toimistoympäristössä tapahtuviin työtehtäviin. Työn osalta tutkielmassa keskitytään tietotyöhön. Termipankki määrittelee tietotyön tietointensiiviseksi työksi, jossa keskitytään tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn sekä uuden tiedon tuottamiseen (Termipankki). On myös tärkeää huomioida, että tutkimuksissa otettiin usein huomioon vain ne muuttujat, joihin organisaatio voi vaikuttaa. Tutkimuksissa ei näin ollen tarkasteltu esimerkiksi organisaation vaikutusalueen ulkopuolisia muuttujia, kuten työntekijöiden

ihmissuhdeongelmien vaikutusta tuottavuuteen (Roelofsen 2002, s.249). Toinen huomioitava seikka oli etätyöskentelyn määritelmä. Tutkimuksissa työmuoto oli usein määritelty etätyöskentelyksi, vaikka työntekijät olisivatkin työskennelleet hybridityömallilla, eli olivat työskennelleet osan työviikostaan yrityksen varsinaisella työpaikalla. Näin ollen, tässä työssä etätyöskentelyn määritelmä kattaa myös työntekijöiden osittaisen työskentelyn varsinaisella työpaikalla.



## 2 TUOTTAVUUS

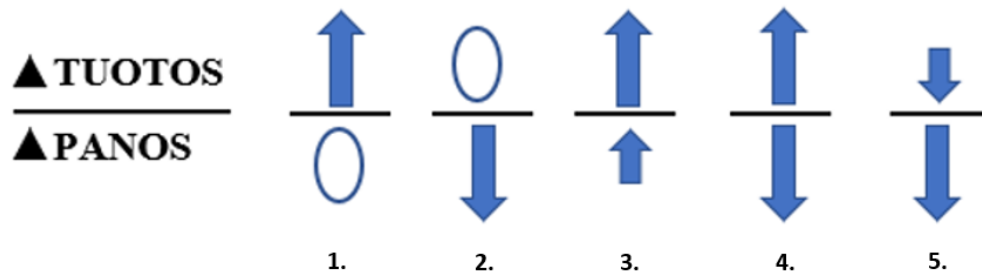
Tuottavuudesta ei ole olemassa mitään yhtä yhtenäisesti hyväksyttyä teoriaa, vaan se on käsitteenä monitahoinen. On olemassa vain laaja joukko tuottavuuden määritelmiä. Tuottavuus on kuitenkin yleisesti ymmärretty yritystoiminnan, sekä kansakunnan menestystekijäksi. (Saari 2006, s.95) Tuottavuutta pidetään siis taloudellisen kasvun ja yhteiskunnan elintason nousun perustana (Rantanen et al. 2015, s.11). Käänteisesti taloudellinen kilpailu toimii yhtenä tuottavuuden kehityksen osana yrityksiä kilpaillessa myynti- ja ostomarkkinoilla (EANPC 1999, s.10).

Yksinkertaistettuna tuottavuus on taloudellinen suure, jonka lisäys kertoo, kuinka paljon uutta jaettavaa tuotannon tuloksena on syntynyt. Tuottavuuden mallintamisen lähtökohtana on yksinkertainen kaavamuotoilu, tuotos jaettuna panoksella. (Saari 2006, s.97) Kokonaistuottavuus voidaan taas yleisesti määrittellä tuotoksen, eli tuotetun tuotteen ja tuotettujen palvelujen lukumäärän, sekä panoksen, kuten työvoiman tai pääoman väliseksi suhteeksi (Saari 2006, s.97).

$$\frac{\text{Tuotoksen määrä}}{\text{Panoksen määrä}} = \text{Kokonaistuottavuus}$$

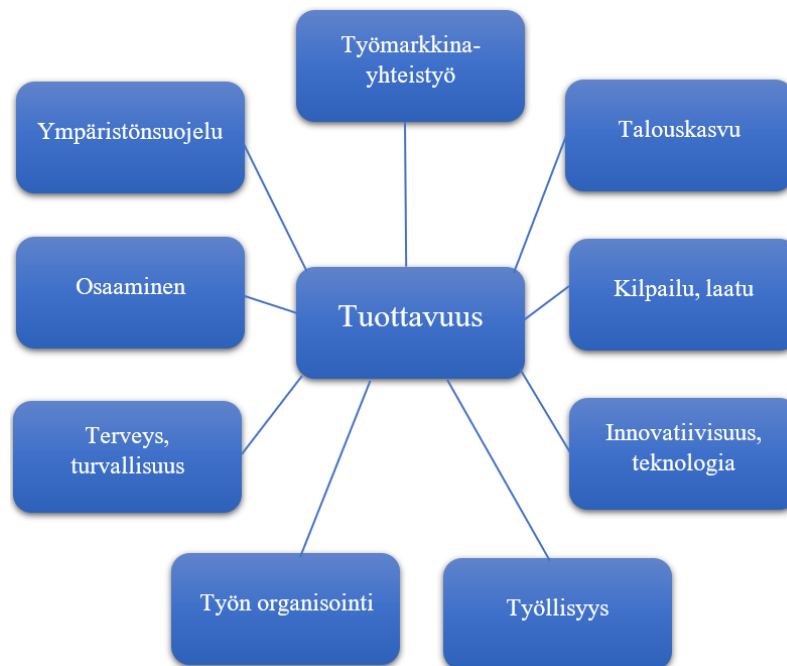
Kuva 3. Kokonaistuottavuuden kaavamuotoilu (Saari 2006, s.97)

Tämä kokonaistuottavuus muodostuu eri osittaistuottavuuksista, kuten esimerkiksi energian käytöstä suhteutettuna tuotokseen. Näitä osittaistuottavuuksia parantamalla yritys voi parantaa kokonaistuottavuuttaan (Saari 2006, s.157). Yrityksen on mahdollista parantaa tuottavuuttaan lukuisilla eri tavoilla. Ne voivat esimerkiksi ottaa käyttöön parempaa tuotantotekniikkaa tai tuotantovälineitä. Yritykset voivat myös parantaa tuottavuuttaan kehittämällä nykyisiä työskentelytapojaan. Kun tuottavuus määritellään tuotantotuloksen ja siihen käytettyjen panosten väliseksi suhteeksi, tuottavuuden on mahdollista kasvaa käytännössä viidellä eri tavalla. Seuraava kuva havainnollistaa näitä eri skenaarioita.



Kuva 4. Tuottavuuden parantamisen viisi eri tapaa (Kortelainen 2014)

Kuvan ensimmäisessä tavassa tuotosten määrä on kasvanut ja panosten määrä on pysynyt ennallaan. Toisessa kohdassa tuotosten määrä on pysynyt samana, mutta panosten määrä on vähentynyt. Kolmannessa tavassa tuotosten sekä panosten määrä on kasvanut. Koska tuotosten määrä on kasvanut enemmän, kuin mitä panosten määrä on kasvanut, paranee myös tuottavuus. Neljännessä kohdassa tuotosten määrä on kasvanut ja samalla panosten määrä on vähentynyt. Viimeisessä kohdassa tuotos sekä panos on vähentynyt. Kuitenkin panokset ovat vähentyneet enemmän, kuin mitä tuotokset ovat laskeneet, joten tuottavuus on parantunut. Kuvassa 5 havainnollistetaan tuottavuuteen vaikuttavia taustatekijöitä laajemmassa mittakaavassa.



Kuva 5. Tuottavuuden taustatekijät (EANPC 1999, s.4 muokattu)

Tässä tutkielmassa nousee kuvassa mainituista taustatekijöistä esille terveys ja turvallisuus työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Työn organisointiin syvennyttään työskentelymallien kautta. Myös ympäristönäkökulmaa käydään läpi niin yrityksen, kuin työntekijän näkökulmasta.

Tuottavuudesta puhuttaessa se sekoitetaan usein virheellisesti kannattavuuteen. Nämä käsitteet liittyvät kyllä toisiinsa, sillä tuottavuus on kannattavuuden yksi osatekijä. Kuitenkin kannattavuus riippuu voimakkaasti panosten hinnoista, sekä paljonko saadaan tuotoksista. Näin ollen kannattavuuden on mahdollisuus kohentua, vaikka tuottavuus laskisikin. (EANPC 1999, s.8)

#### *Tuottavuuden mittaaminen*

Tuottavuuden mittaaminen motivoi, ohjaa toimintaa ja selkeyttää tavoitteita. Mittaamisella taustalla on tarkoitus luoda pohjaa parannuksille, jotka edelleen lisäävät tuottavuutta. Mittaaminen tapahtuu käytännössä yleensä määrä- tai arvosuureina. Myös se miksi mitataan, vaikuttaa mittarin ja mittauskohteen valintaan. Tuottavuus mittareita olemassa myös lukematon eri määrä. (Rantanen 2021) Esimerkiksi tilastokeskuksella on käytössään tuottavuusmittareita, missä mitataan arvonlisäystä per työtunti, sekä tuotosta per työtunti (Tilastokeskus 2020). Tuottavuutta mitataan myös kaikilla yhteiskunnan sektoreilla: kansantaloudellisesta tasosta aina yksilön tuottavuuteen asti (EANPC 1999, s.7).

Kokonaistuottavuuden mittauksessa on tärkeää ottaa huomioon kaikki panokset, sillä näin panoksissa tapahtuvat muutokset tulevat tuottavuusmittauksessa esille. Tämä kokonaistuottavuuden mittaus virtaviivaistaa tuloksellisuuden analysointia ja ymmärtämistä. Osittaistuottavuudessa tuottavuutta taas ei voida mitata kokonaistuottavuuden tavoin, sillä osittaistuottavuudessa mitataan nimensä mukaisesti vain osittain kokonaistuottavuutta (Saari 2006, s.157). Näitä osatuottavuuksia lasketaan ja mitataan tavallisesti työ-, pääoma-, materiaali- tai energiapanoksille. Näiden osittaistuottavuuksien mittauksien perusteella, ei voida myöskään tehdä päätelmiä kokonaistuottavuudesta. Esimerkiksi yhden osittaistuottavuuden mittauksen perusteella ei nähdä, ovatko muut panostekijät korvanneet toisiaan mittausvälin aikana. (Saari 2006, s158). Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida myös mittaamisen aikaväli. Lyhyen

aikavälin tuottavuusmuutokset eivät välttämättä päde enää samalla tavalla tarkasteltaessa pidemmällä aikavälillä (Mehtonen 2018).

Niin kutsutussa manuaalisessa työn mittaamisessa keskitytään mittaamisessa pääosin määrään, sekä siihen, että saavutetaan tuotteelle tai palvelulle asetetut minivaatimukset. Tämänkaltainen ajattelutapa on yleistä kaikenlaisessa massatuotannossa, kuten tehtailla ja niiden kokoonpanolinjoilla. (Stojanovic 2020)

Tietotyössä keskitytään määrän lisäksi myös laatuun tasapuolisesti. Tietotyö sisältää myös enemmän eri tekijöitä, joita täytyy ottaa huomioon. (Stojanovic 2020) Käydään seuraavaksi läpi muutama tietotyöhön soveltuva tuottavuuden mittaustapa.

Tämä aiemmin mainittu osatuottavuuden mittaaminen on toimiva myös tietotyössä. Tässä mittaustavassa työaika on yleisin käytettävä panos, sillä se on kansantalouden, sekä työntekijöiden tuottavuuden keskeinen osa. Tällä tavalla mittaamisen etuna on tuloksien ja tiedon yksinkertainen tulkinta, parantaminen ja vertaaminen. Työn osatuottavuuksilla voidaan esimerkiksi vertailla kahden eri suunnitteluryhmän tuottavuuksia. (Stojanovic 2020) Työn osatuottavuudesta on olemassa myös laajempi vaihtoehto. Tämä on monitekijäisen työn tuottavuuden mittaaminen. Tässä menetelmässä käytetään usein tuotoksen suhdetta työvoimaan ja pääomaan, sillä näitä pidetään usein tärkeimpinä panoksina.

$$\frac{\text{Tuotos}}{\text{Tehdyt työtunnit} + \text{sijoitettu pääoma}} = \text{Monitekijäinen tuottavuus}$$

Kuva 6. Monitekijäinen tuottavuus (Stojanovic 2020, muokattu)

Työtuntien mittaaminen on kaikkein yleisimpiä työntekijän tuottavuuden mittareita. Tämä johtuu osittain siitä, että työntekijät joutuvat tekemään usein myös muita, kuin omaan työnkuvaan suoraan liittyviä töitä. Työtuntien mittaaminen on luontevaa myös siinä mielessä,

että työntekijöille maksetaan usein myös tuntipalkkaa. Jaetaan työtuntimenetelmät vielä kolmeen eri tapaan. (Stojanovic 2020)

Tuottavuuden mittaaminen tuottavien tuntien avulla on sitä, että mittaamisessa keskitytään vain siihen aikaan, kun työntekijä tekee jotain tiettyä tehtävää. Yksinkertainen tapa seurata työntekoa on erilaiset ajanseurantajärjestelmät. (Stojanovic 2020) Nämä seurantajärjestelmät automatisoivat myös tietojen keräämistä ja helpottavat raporttien tekoa. Nämä erilaiset projektinjohtamis- ja ajanseurantatyökalut ovat myös toimivia etätyöntekijöiden tuottavuuden seuraamisessa (Ile 2021).

Yksikköä tunnissa on yleinen mittaustapa, mitä käyttää esimerkiksi Sony ja Volkswagen. Tässä mittaustavassa tuotokset jaetaan siihen käytetyllä kokonaisajalla niin, että tulokseksi saadaan se, kuinka monta tuotosta voidaan tehdä tietyssä ajassa. (Stojanovic 2020)

Taulukko 1. Yksikköä tunnissa (Stojanovic 2020, muokattu)

<b>Muuttujat:</b>	<b>Arvo:</b>
Tuotos	130 000
Työntekijöiden lukumäärä	15
Kuukaudet	4
Työpäiviä kuukaudessa	22
Työtunteja päivässä	8
<b>Kokonais panos:</b>	<b>10560</b>
<b>Tuottavuus :</b>	<b>12.31</b>

Taulukosta 1 nähdään, että laskemalla työntekijöiden tekemät työtunnit yhteen ja jakamalla tuotokset yhteenlasketuilla työtunneilla, saadaan kaikkien työntekijöiden tuotannon tulokseksi noin 12,3 yksikköä tunnissa, neljän kuukauden ajan. (Stojanovic 2020)

Toinen työtuntimenetelmä on työtunnit yksikköä kohden. Jotta voidaan laskea, kuinka kauan yhteen tuotokseen menee keskimääräisesti aikaa, jaetaan 60 minuuttia aiemmin lasketulla 12,3 yksiköllä (Stojanovic 2020). Taulukosta kaksi nähdään, että yhden tuotoksen tekoon kuluu aikaa keskimääräisesti hiukan alle 5 minuuttia.

Taulukko 2. Yksikköä tunnissa (Stojanovic 2020, muokattu)

Muuttujat:	Arvo:
Tuotos	130 000
Työntekijöiden lukumäärä	15
Kuukaudet	4
Työpäiviä kuukaudessa	22
Työtunteja päivässä	8
Kokonais panos:	10560
Tuottavuus per yksikkö:	12.31
Yhteen tuotokseen kuluva aika (min)	4.87

Tämä laskentatapa on toimiva puhelinmyyntityössä ja asiakaspalvelussa, jossa tarvitsee esimerkiksi laskea myyntipuheluiden määrää, jonka soittaja tekee tunnissa. Tämä tapa soveltuu myös pienemmän mittakaavan teollisuusyrityksille. (Stojanovic 2020)

Lähestymistapa, jolla työntekijöiden tuottavuutta mitataan, on muutosessa. Tämä johtuu siitä, että tänä päivänä työnantajat luottavat enenevässä määrin teknologiaan työvoiman sijaan. Syynä tähän muutokseen on teknologian kautta saatava kilpailuetu. (Ntaskmanager 2020) Muutoksen myötä yhä tärkeämmäksi on noussut ymmärrys siitä, mitkä ovat keskeiset tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Mitretech 2016).

### 3 ETÄTYÖSKENTELY

Tässä luvussa käydään läpi, minkälaisia vaikutuksia etätyöskentelyllä on työntekijän näkökulmasta. Luvun alussa määritellään mitä etätyöskentely on ja käydään läpi etätyöskentelyn taustaa. Tämän jälkeen aiheeseen syvennyttään kirjallisuuskatselmuksen avulla.

Tilastokeskus määrittelee etätyöskentelyn ansiotyöksi, jota tehdään jossakin muualla kuin varsinaisella työpaikalla ja niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyö on myös työtä, jota voidaan tehdä sen luonteen puolesta myös yrityksen varsinaisella työpaikalla. Lisäksi työskentelymalli, jossa työntekijä työskentelee vain osan viikosta varsinaisella työpaikalla, luetaan myös etätyöskentelyksi. Myös ajasta riippumattomat työjärjestelyt ovat olennaista etätyöskentelylle. (Tilastokeskus 2021) Etätyöskentelylle keskeistä on myös tietotekniikan käyttö (Pekkola 2007, s.7). Seuraava kuva havainnollistaa sitä, minkälaisia eri piirteitä etätyöllä voi olla:

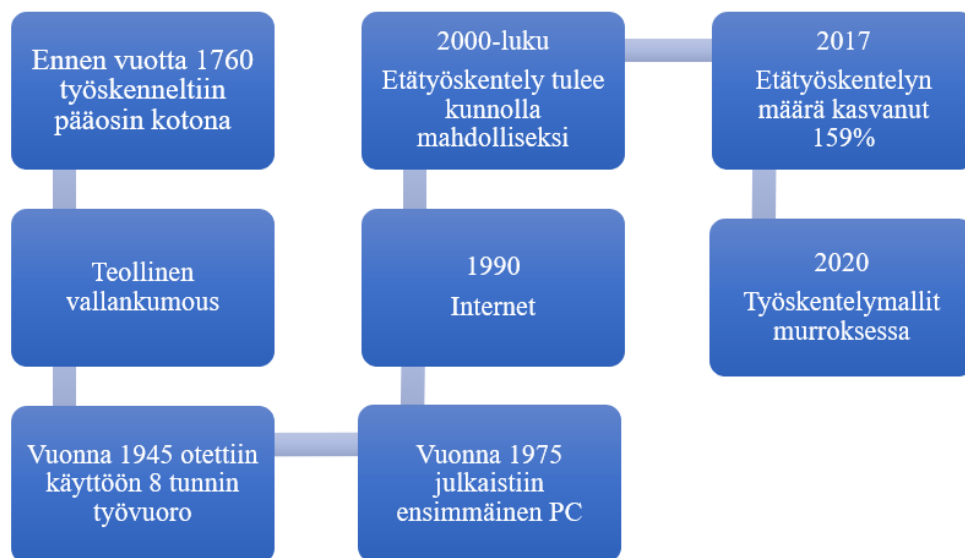


Kuva 7. Etätyön käyttötavat työorganisaatiossa. (Helle 2004, s.103 muokattu)

Kokoaikaisessa etätyöskentelyssä työntekijä työskentelee kokonaan etänä ja käy varsinaisella työpaikalla vain silloin kun on tarve. Joustavassa etätyöskentelyssä etätyön määrä vaihtelee työtilanteen mukaan. Tämänkaltaisen etätyön lähtökohtana on organisaation käytännön tarpeet. Osittaisessa etätyössä työntekijä työskentelee osan ajasta etänä ja loput varsinaisella työntekijän työpaikalla. Liikkuvaa etätyötä on työmatkojen ja esimerkiksi asiakkaiden luona tehtävää työtä.

Liikkuvassa etätöissä on usein taustalla työntekijän jatkuvan tavoitettavuuden vaatimus. (Helle 2004, s.104)

Etätöitä käytettiin terminä ensimmäisen kerran vuonna 1973 Jack Nillesin kirjassa Telecommunications- Transportation (Gupta 2020). Etätöskentelyn kehittämiseen käsitteeksi vaikutti 1970-luvun alun öljykriisi. Tuolloin Yhdysvaltojen Kaliforniassa tutkijat laskivat, mikä vaikutus työmatkaliikenteen vähenemisellä olisi kansantalouteen. Alkuperäisiä perusteluja etätöille olikin juuri työmatkaliikenteen väheneminen, säästäminen toimistotiloissa sekä luonnonsuojelu. (Helle 2004, s.16) Etätöonteko alkoi yleistymään enemmän kuitenkin vasta vuoden 1990 jälkeen. Tähän vaikutti muun muassa internetin keksiminen, jonka johdosta eri laitteet pystyivät kommunikoimaan paremmin keskenään (Adrews 2019). Myös sähköpostin, sekä erilaisten internet-keskustelualustojen yleistymisen on ollut keskeisessä osassa etätöskentelyn kehittämisessä ja käyttöönotossa. Seuraava kuva havainnollistaa etätöskentelyn kehitystä vuosien saatossa:



Kuva 8. Etätöskentelyn kehitys. (Regazzini 2020, muokattu)

Euroopassa etätöontekijöiden lukumäärä oli pysynyt tasaisena ennen koronaviruspandemiaa. Vuodesta 2009 vuoteen 2019 vain 5,4 prosenttia EU:n työllistetyistä työskenteli kokoaikaisesti



etänä. Niiden lukumäärä, jotka työskentelivät osittain kotona, kasvoi samassa aikavälissä 5,2 prosentista yhdeksään prosenttiin. (Milasi et al. 2020) Vuonna 2019 koronaviruspandemian alkaessa etätyöskentely alkoi kuitenkin kasvaa nopeasti. Vuonna 2020 jo noin 12,3 prosenttia eurooppalaisista työskenteli muualla, kuin yrityksen varsinaisella työpaikalla. Suomessa vastaava luku oli 25,1 prosenttia. (McCarthy 2021) Käydään seuraavaksi läpi, miten etätyöskentelymalli voi vaikuttaa yrityksen toimintaan.

### 3.1 Tuottavuus etätyöskentelyssä

Yrityksiä kiinnostaa etätyön väitetyn tehokkuuden, sekä etätyön tuottavuuden kautta saavutettavat taloudelliset edut (Pekkola 2007, s.18). Etätyöskentelyn tuottavuudesta on käyty paljon keskustelua lähiaikoina. Monet yritykset ovat kertoneet, että ne eivät ole mitanneet tuottavuuttaan jatkuvasti, vaan ovat olettaneet työntekijöiden vahtimisen, sekä heidän tekemiensä työtuntien maksimoimisen olevan riittävä tapa optimoida tuottavuus (Lopes 2021). Kuitenkin nykyisen vallitsevan etätyöskentelymallin johdosta, nämä aiemmat toimintatavat ovat muuttuneet yhä aiempaa tehottomammaksi tavaksi seurata työntekijöiden suoriutumista. Työnantajien tulisi siirtyä aiemmista tavoista, enemmän työntekijöiden tuotoksien kirjaamiseen ja niiden valvomiseen. Tällä tavalla voidaan ottaa paremmin huomioon myös yrityksessä työskentelevät etätyöntekijät. Tätä tukee myös tietokeskuksen tekemä tutkimus, jonka mukaan samaa mieltä oli myös 86-prosenttia kyselyyn vastanneista johtajista (Tietokeskus 2020). Tuottavuuden mittaaminen etätyöskentelyssä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä. Tuottavuuden arviointia vaikeuttaa esimerkiksi saatavilla olevien tilastojen hajanaisuus. Lisäksi on huomattu, että tuloksissa on vaihtelua riippuen siitä, onko tutkimuksen tilastojen arvioija ollut itse etätyöntekijä, työtoverit vai työnantaja. (Pekkola 2007, s.18)

Työnantajan kannalta etätyössä tavoiteltuja etuja ovat työntekijöiden suorituskyvyn kasvu ja sitä kautta tuottavuuden lisäys. (Pekkola 2007, s.17) Yrityksen tuottavuuden kasvua ei voi kuitenkaan yksin rakentaa työntekijän tuottavuuden varaan, sillä pitkällä aikavälillä täytyy ottaa huomioon myös työntekijöiden työtyytyväisyys, työmotivaatio ja työntekijöiden jaksaminen. Etätyön lähtökohtana tulisikin olla mielekäs ja tuottava työ. (Pekkola 2007, s.5)

Yksiä tunnetuimpia etätyöskentelyyn liittyviä tutkimuksia on Nicholas Bloom:n yhdeksän kuukautta kestävä tutkimus etätyöskentelystä ja sen tuottavuudesta. Tutkimus tehtiin

Kiinalaisessa Ctrip-matkatoimisto yrityksessä, jossa työskenteli 16 000:ta työntekijää. Tutkimukseen osallistujat arvottiin satunnaisesti kahteen ryhmään, joista toinen työskenteli etänä neljä päivää viikosta, kun taas toinen ryhmä työskenteli varsinaisella työpaikalla. Bloom osoitti tutkimuksessaan, että etätyöntekijät olivat jopa 13 prosenttia tehokkaampia, verrattuna lähityöskennelleihin. (Bloom et al. 2014, s.165)

Tuottavuuden nouseminen etätyöskentelyssä ei kuitenkaan ole itsestään selvää. GPTW:n teettämän tutkimuksen mukaan, jossa oli mukana 56 Fortune 500 kuuluvaa yhtiötä, vain 30 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että tuottavuus oli noussut etätyöskentelyssä. Puolet vastanneista kertoivat tuottavuuden pysyneen ennallaan ja loput 20 prosenttia eivät olleet varmoja vaikutuksista tuottavuuteen. (Erb 2021) Tästä huolimatta monet yritykset ovat kertoneet lisäävänsä etätyöskentelyn määrää myös koronaviruspandemian jälkeen. (Yrittäjät 2021).

### **3.2 Työskentelytilat**

Etätyöskentelyn lisääntyessä, yrityksen tilojen käyttö vähenee ja tämä tuo yrityksille mahdollisuuden tehdä rahallista säästöä toimistotilojensa kautta. Työntekijöiden siirtyessä etätöihin, vähenee työskentelytilojen tarve ja yritys voi tehdä rahallista säästöä siirtymällä pienempiin toimitiloihin tai vuokraamalla vaihtoehtoisesti eteenpäin ylimääräiset toimitilat (Silvermann 2020). Toimitilojen käytön vähentymisen lisäksi yritys tekee säästöä myös vähentyneiden toimistotarvikkeiden käytön, sekä siivoustarpeen vähentymisellä (Hitachicapital 2020). On myös arvioitu, että tulevaisuudessa etätöiden lisääntyessä työvoiman määrää voitaisiin lisätä jopa 40 prosenttia ilman, että työnantaja joutuisi hankkimaan lisää työskentelytilaa työntekijöille (Capers 2020). Tällöin yritys säästää siinä, ettei sen tarvitse hankkia lisää toimitiloja työntekijöille. Muun muassa Kiinalainen Ctrip yritys on laskenut, että ne tekivät säästöä noin 2000 dollaria vuodessa työntekijää kohden ottaessaan etätyöskentelymallin käyttöönsä. Tämän kerrottiin johtuvan toimistotilojen vähentyneestä käytöstä, työntekijöiden suorituskyvyn parantumisesta sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymisestä. (Bloom et al. 2014, s.165)

### 3.3 Työntekijöiden rekrytointi

Etätyöskentelymallin käyttöönotto avaa yritykselle aikaisempaa laajemmat työntekijämarkkinat, sillä se mahdollistaa maakohtaisten rajoitteiden poistamisen työntekijöitä rekrytoitaessa. Työntekijämarkkinoiden laajenemisen seurauksena yrityksen sisäinen osaaminen tulee myös todennäköisesti myös kasvamaan ja samalla yritys voi varmistaa paremmin, että työtehtävään saadaan paras mahdollinen työntekijä. (Westersund 2021) Maakohtaisten rajoitusten poistuessa yrityksellä voi olla työntekijöitä ympäri maailmaa. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksellä on edellytykset olla toiminnassa aina jollakin asteella kellon ympäri (Lifesize 2019).

Työntekijöiden rekrytointi voi olla yritykselle pitkä ja kallis prosessi. Rekrytointiprosessiin osallistuu yrityksen monia eri sidosryhmiä ja prosessiin käytettävät työtunnit voivat nousta merkittävästi riippuen rekrytoinnista. Kun otetaan huomioon vielä työnantajalle aiheutuvat sivukulut, voi rekrytointiprosessista tulla mittava kuluerä yritykselle. On olemassa myös mahdollisuus, että yritys tekee virherekrytoinnin ja pahimmissa tapauksessa joutuu aloittamaan rekrytointiprosessinsa alusta. (Huotari 2021) Tulevaisuudessa on myös mahdollista, että yritykset, jotka eivät halua mukautua näihin muuttuviin työskentelymalleihin, tullaan näkemään epätavallisina. Tämä voi huonontaa yrityksen rekrytointimahdollisuuksia ja lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta (Hickman & Robinson. 2020, s.10). Etätyöskentely voi vaikuttaa yrityksen rekrytointiprosessiin myös ympäristönäkökulman kautta. Miltonin vastuullisuustutkimusraportin (2017) mukaan yli 40 prosenttia vastanneista kertoi, että olisi valmis olla hakematta työpaikkaa, jos sillä olisi vaikutusta yrityksen vastuullisuuteen.

### 3.4 Työntekijät ja sairastuminen

Yritykselle työntekijän poissaolo on aina kuluerä. Kuluerän suuruus riippuu monesta asiasta, mutta esimerkiksi työeläkevakuutusyhtiö Ilmarinen käyttää laskelmissaan yhden sairauspoissaolopäivän arvona 325:tä euroa (Ilmarinen 2021).

Etätyöskentelymallissa on havaittu, että etätyöntekijöillä esiintyisi vähemmän sairauspäiviä verrattuna lähityöskennelleihin (Bloom et al. 2014, s.169). Etätyöskentely tarkoittaa myös sitä,

että työntekijät altistuvat vähemmän taudeille, jotka tarttuvat ihmisten välityksellä. Etätyöskentelymallissa etuna on se, että työntekijät voivat työskennellä kotona myös joissakin sairastapauksissa. Tämä johtuu etätyöskentelyn itsenäisyydestä, sillä etätyöskentelyssä ei ole sitä vaaraa, että tartuttaisi muita yrityksen työntekijöitä (Nevogt 2020).

### **3.5 Energiainsäästö ja ympäristönäkökulma**

Energiainsäästö on noussut esille jo 1970-luvun öljykriisin aikana ja tänä päivänä siitä on tullut erityisen ajankohtainen ilmastonmuutoksen, hiilidioksidipäästöjen vähentämisen tarpeen, sekä yleisesti energian hinnan kallistumisen vuoksi. Yrityksen siirtyessä etätyöskentelymalliin, se tulisi vähentämään päästöjä lämmityksen, ilmastoinnin ja muiden toimiston toiminnan kannalta välttämättömien asioiden kautta (Lifesize 2019). Vähentynyt toimistotilojen käyttö vähentää luonnollisesti myös yrityksen toimitilojen remontointitarvetta. Päästöleikkauksia voi syntyä myös toimistotarvikkeiden käytön vähentymisestä. Työntekijät kuluttavat myös vähemmän energiaa kotona, verrattuna varsinaiseen työpaikkaan (Sun microsystems 2009, s.15). Etätyöskentely vähentää myös yleisesti ihmisten päästökuormitusta vähentyneen työmatkailun, sekä siitä seuraavan vähentyneen polttoaineen käytön kautta. Sun Open on arvioinut, että etätyöntekijän käyttäessä 708 litraa vähemmän polttoainetta vuodessa, pienentää tämä hänen hiilidioksidipäästöjään n. 1646:la kilogrammalla (Sun microsystems 2009, s.14). Etätyöskentelyn vuoksi on vähentynyt myös pitkän matkan työmatkustaminen, mikä tehdään usein lentäen.

Miltonin tekemän vastuullisuustutkimuksenraportin (2017) mukaan kuluttajat ovat myös valmiita maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista. Myös yli 60 prosenttia osallistuneista kertoi, että jättäisi ostamatta yrityksen tuotteita tai palveluita, jos se vaikuttaisi yrityksen vastuullisuuteen. Moni myös koki, että ne eivät saa tarpeeksi tietoa yrityksen vastuullisuudesta. (Milton vastuullisuustutkimus 2017)

### **3.6 Työntekijöiden päivittäinen toiminta**

Etätyönteko mahdollistaa työntekijöiden työskentelyn myös poikkeustilanteissa, missä ei normaalisti olisi mahdollista matkustaa töihin, kuten esimerkiksi poikkeustilanteet

liikenneyhteyksissä tai työntekijän fyysiset rajoitteet. (Pekkola 2007, s.14) Muita tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä mitä on havaittu etätyöskentelyssä, ovat työaikana tapahtuvat tarpeettomat keskeytykset, sekä yleisesti ottaen tarpeettomien keskustelujen väheneminen. Tämän on todettu lisäävän työntekijöiden työrauhaa, sekä parantavan työntekijöiden keskittymistä. (Apollotechnical 2021). Työrauha ja työn ajoittaminen työntekijän omaan rytmiin sopivaksi auttaa työntekijää myös luovan työn tekemisessä. Etätyöntekijät voivat usein myös hallita aikatauluaan paremmin ja tätä kautta työskennellä silloin, kun he ovat parhaassa työvireessään. (Pekkola 2007, s.18)

Etätyössä on myös havaittu tehtävän keskimääräisesti enemmän työminuutteja työvuoroa kohden. Tämän kerrotaan johtuvan siitä, että etätyöskentelyssä pidetään keskimääräisesti vähemmän taukoja, sekä vähemmin sairauspäiviä (Bloom et al. 2014, s.169). Bloomin tutkimuksen kanssa samankaltaisiin tuloksiin päästiin myös Airtaskerin tekemässä tutkimuksessa, jossa oli mukana yli 1000 työntekijää. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijät pitivät taukoa noin 22 minuuttia päivästä, kun taas lähityöntekijät pitivät noin 18 minuuttia. Etätyöntekijät työskentelivät myös yhteensä 1,4 päivää enemmän kuukaudessa. (Airtasker 2020)

### **3.7 Etätyöskentelymallin haitat**

Tässä luvussa käydään läpi etätyöskentelymallin haittoja yrityksen näkökulmasta. Työntekijän näkökulmaan keskitytään tarkemmin työntekijäkokemuksessa. Työntekijät voivat tehdä etätyönteossa senkaltaisia työtehtäviä, että työnantaja ei voi olla varma työn suorituksesta, tai siitä että se suoritetaan yhtä huolellisesti kuin normaalisti toimisto-oloissa. Tämänkaltaisia tilanteita voi syntyä erityisesti silloin, kun etätyö on työntekijälle uusi tapa tehdä töitä. (Peräinen 2017) Työnantajalla on kuitenkin vastuu järjestää työntekijöille riittävä koulutus ja perehdytys itse työtehtävään, teknisen välineistön käyttöön sekä muihin etätyöhön liittyviin erityispiirteisiin (Helsingin seudun kauppakamari 2020). Tähän epävarmuuteen liittyy etäisesti myös työpaikan sisäisen tiedonkulun ongelmat (Suomen Yrittäjät). Tiedonkulku kytkeytyy myös vahvasti yrityksen toimintatapoihin ja tämä tekee siitä myös erityisen merkityksellisen.

Yrityksen organisaatiokulttuuriin liittyy myös työturvallisuus. Työnantajan on huomattavasti vaikeampi varmistaa etätyöntekijöidensä työturvallisuus (Suomen Yrittäjät). Tämän vuoksi

työnantajan on myös selvitettävä huolellisesti etätyön riskit ja hyödyt, ennen etätyötä koskevien sopimuksien tekemistä (Suomen Yrittäjät). Yleisesti etätyöntekijään kuitenkin sovelletaan työpaikan omia työsuojelukäytäntöjä (Helsingin seudun kauppakamari 2020). Työnantajalla on myös henkilöstön edustajien, sekä työsuojeluviranomaisten lisäksi oikeus päästä katsomaan sovelletaanko etätyöpisteellä työterveys- ja työturvallisuusmääräyksiä asianmukaisesti. Tämänkaltaisen käynnin edellytyksenä on ennalta ilmoittaminen, sekä itse etätyöntekijän suostumus. (Helsingin seudun kauppakamari 2020) Tämän vuoksi on myös tärkeää sopia etukäteen siitä, miten työnantaja voi tarvittaessa tarkastaa etätyöntekijöidensä työskentelyolosuhteet. Tietoturva on myös koettu ongelmalliseksi etätyössä. Työntekijöiden tulee pitää entistä enemmän itse huoli siitä, että työnantajan tietoja ei leviä ulkopuolisille. Myös työhön liittyvien tietojen hävittäminen tulisi tehdä organisaation käytäntöjen mukaan. (Suomen Yrittäjät) Nämä edellä mainitut ongelmat vaikeuttavat myös etätyöjohtamista.

### **3.8 Etätyöskentelyn tulevaisuus**

Pandemian alkaessa näyttämään laantumisen merkkejä, moni yritys on alkanut suunnittelemaan miltä tulevaisuuden työskentelymallit tulevat näyttämään (Alexander et al. 2020). Accenturen tekemän tutkimuksen mukaan, 83 prosenttia vastanneista työntekijöistä kertoi hybridityömallin olevan mieluisin tapa työskennellä tulevaisuudessa (Monahan 2021) Microsoftin, YIT:n ja Milton:n yhteistyönä tehdyssä ”7 oppia työn tulevaisuudesta” julkaisussa tarkastellaan työn tulevaisuuden muutosta seitsemästä näkökulmasta. Julkaisu perustuu 20 asiantuntijan haastatteluun, lehtiartikkeleihin ja blogeihin. (Alarotu et al. 2020) Seuraavassa kappaleessa on tiivistetysti nämä opit.

Ensimmäinen näkökulma on se, että etätyö on tullut jäädäkseen. Koronaviruspandemian johdosta iso osa työntekijöistä on työskennellyt etänä jo jonkin aikaa. Tänä aikana monet alkuvaiheessa huomatu ongelmat on saatu ratkaistua. Kun otetaan huomioon vielä muut saavutettavat hyödyt, sekä työntekijöiden mielenkiinto etä- ja hybridityöhön, on vaikeaa perustella, miksei näitä työskentelymalleja voisi hyödyntää myös pandemian jälkeen. Toinen näkökulma on toimitilat. Tulevaisuudessa tilojen tarve tulee pienenemään ja toimistojen laatuvaatimukset muuttumaan. Myös nykyään käytössä olevat avokonttorit ovat saaneet kritiikkiä, sillä niitä ei koeta enää turvalliseksi. Kolmas pääpointti on digitalisaatio.

Teknologian ansiosta verkossa tekemisen tarve kasvaa ja työnantajien tulisikin miettiä, mihin asioihin fyysistä läsnäoloa jatkossa oikeasti tarvitaan. Neljäntenä kohtana on hyvinvointi. Työn joustavuuden myötä, etätyöskentely on saattanut vaikuttaa hyvin tehokkaalta. Työn tehokkuus on kuitenkin voitu saavuttaa vähempien taukojen ja lisätöiden kustannuksella. Toinen hyvinvointiin vaikuttava riski on yhteisöllisyyden puute. Joillekin ihmisille työkaverit saattavat olla ainoa yhteisö, johon he kuuluvat. Työskentelymallien murros haastaa myös työhyvinvointia. Viidentenä mainitaan aika. Jatkossa työn tehokkuuden ja motivaation kannalta olisi parempi, jos työ olisi vapaammin soviteltavammassa muuhun elämään. Kuudes kohta on ihmisuus. Johtajien tulisi johtaa ihmisiä kokonaisuutena, eikä johtaa pelkästään asioiden tai numeroiden perusteella. Viimeisenä kohta on luovuus. Ihmisten välinen vuorovaikutus on monimutkainen prosessi ja uudet ideat tarvitsevat inhimillistä vuorovaikutusta. (Alarotu et al. 2020) Kootaan loppuun vielä minkälaisia hyötyjä ja haittoja yritys voi saavuttaa etätyöskentelymallin avulla.

Taulukko 3. Etätyöskentelymallin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia

Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijöiden tuottavuuden nousu</li> <li>- kustannussäästöt työtilojen kautta</li> <li>- rekryointisäästöt</li> <li>- laajemmat työntekijämarkkinat ja osaamisen kasvu</li> <li>- sairauskulujen vähentyminen</li> <li>- imagomuutokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- epävarmuus työsuorituksista</li> <li>- sisäinen tiedonkulku</li> <li>- työturvallisuus</li> <li>- tietoturva ja tietojen turvallinen hävitys</li> <li>- synergia organisaatiokulttuurin kanssa</li> <li>- etätyöjohtamisen haasteet</li> </ul>

## 4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Forbes (2018) määrittelee työntekijäkokemukseksi kaiken, mitä työpaikalla tapahtuu ja mikä liittyy työntekijään. Tähän kuuluu esimerkiksi työntekijän ja esimiehen keskinäinen vuorovaikutus, sekä organisaation käytännöt. Työntekijäkokemus muotoutuu myös työn eri käytäntöjen kautta, kuten rekrytoinnin ja perehdyttämisen (Kaihua et al. 2020, s.8).

Työntekijäkokemus ja työhyvinvointi kytkeytyy myös työntekijän tuottavuuteen. Owlabsin mukaan yleisimpiä syitä miksi työntekijät ovat halunneet työskennellä etänä, ovat koronaviruksen saamisen pelko, työmatkojen pois jääminen sekä työntekijöiden vähentynyt stressi (Owllabs 2020).

Työntekijä omaa lähtökohtaisesti jonkinasteiset lähtöodotukset työnantajasta ja näiden perusodotusten myös oletetaan vähintään täyttävän, jotta välttyttäisiin negatiivisilta tuntemuksilta. Perusodotus on esimerkiksi, että työnantaja toimii lain kirjaamalla tavalla. Työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että näihin odotuksiin vastataan, sillä työntekijöiden odotusten täyttäminen parantaa positiivista työntekijäkokemusta. Positiivisen työntekijäkokemuksen avaintekijöitä ovat työhyvinvointiin panostaminen, työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, persoonallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen (Kaihua et al. 2020, s.15).

Ennen varsinaista työsuhdetta työntekijä ja työnantaja kohtaavat rekrytointiprosessissa. Työnantajan on hyvä kertoa etätöskentelymahdollisuudesta jo rekrytointiprosessin alussa, jotta työnhakijan odotuksiin voidaan vastata mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työnantajan on tärkeää luoda mahdollisimman rehellinen kuva työtehtävästä, sekä yrityksen kulttuurista (Kaihua et al. 2020, s.16). Läpinäkyvyydellä voidaan pienentää rekrytointivirheen riskiä.

Työntekijän perehdytys on jatkuva prosessi ja parhailtaan se alkaa jo ennen työsuhteen solmimista. Riippuen työnantajan käytännöistä, perehdytys voidaan tehdä etänä tai paikan päällä. (Kaihua et al. 2020, s.20) Perehdyttämisessä tärkeä työkalu on perehdyttämissuunnitelma, jossa aikataulutus korostuu varsinkin etätöskentelyssä. (Rytivaara 2020) Perehdytysprosessissa positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta olisi tärkeää, että uusi



työntekijä ei jäisi yksin (Kaihua et al. 2020, s.21). Etätyöskentelyssä yksin jäämisen riski on korkeampi vähentyneen sosialisoinnin vuoksi ja tätä pidetään myös yleisenä ongelmana etätyöskentelyssä. Bufferin 2300: le etätyöntekijälle tehdyssä tutkimuksessa, 16 prosenttia kertoi yksinäisyyden olevan isompia ongelmia etätyöskentelyssä (Buffer 2021). Toisaalta monissa tutkimuksissa on tultu myös lopputulokseen, että etätyöskentely on lisännyt työntekijöiden työtyytyväisyyttä mm. (Bloom et al. 2014, s.212) ja (Capers 2020). Työtyytyväisyyden lisäksi etätyöskentely on lisännyt yleisesti työntekijöiden onnellisuutta (Owllabs 2020). Etätyöskennelleissä työntekijöissä on havaittu myös vaihtuvuuden vähentymistä. (Bloom et al. 2014, s.170).

Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on keskeinen tekijä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostamisessa. Työntekijöillä on olemassa erilaisia tarpeita sekä yksilöllisiä eroja ja he ovat myös usein erilaisissa elämäntilanteissa. Työnantajan osoittaessa ymmärrystä työntekijöiden tarpeisiin esimerkiksi joustavilla työajoilla, parantaa tämä työntekijäkokemusta ja myös työntekijän asennetta vastavuorostaan, kun työnantaja pyytää joustamaan esimerkiksi lisätöiden vuoksi (Kaihua et al. 2020 s.24). Etätyöskentelyssä työaika venyy helposti ja tämän vuoksi, työ ja vapaa-aika saattavat sekoittua helposti keskenään (Akavan erityisalat). Tämä johtuu siitä, että etätyöskentelyssä työvälineet ovat kotona ja työntekijöillä on mahdollisuus tehdä töitä mihin kellonaikaan tahansa. Tähän ongelmaan on alettu puuttumaan myös lainsäädännön kautta. Euroopan parlamentti hyväksyi tammikuussa 2021 aloitteen, jonka mukaan työntekijällä on oikeus olla tavoittamattomissa työkanavien kautta vapaa-ajallaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on oikeus sulkea työpuhelin ja työsähköposti ilman, että siitä syntyisi ongelmia työntekijälle. (Kuparinen 2021)

Päivittäisten asioiden sujuminen ja viestinnän toimiminen edistää positiivista kokemusta. Lisäksi kun mietitään yleisesti positiivista työpaikkaa, nousee työyhteisön välinen luottamus nopeasti esille. Luottamuksen kehittymiseksi esimiehen tuki on työntekijälle korvaamatonta. Palautteen antaminen työntekijälle on avainasemassa niin luottamuksen kehityksessä, kuin positiivisen työntekijäkokemuksen muodostamisessa. (Kaihua et al. 2020, s.26) Kuitenkin etätyönteossa moni työnantaja on kokenut huolta siitä, pysyykö etätyöntekijöiden motivaatio yllä pidemmällä aikavälillä (Parker et al. 2020). Tämä viittaisi siihen, että työntekijät eivät saa tarvitsemaansa palautetta samalla tavalla kuin lähiyöskentelyssä. Etätyöskentelyllä voi olla

vaikutuksia myös työntekijöiden urakehitykseen. Tämä johtuu vähentyneestä sosialisoinnista, mikä vaikuttaa sosiaalisten verkostojen rakentamiseen ja niiden ylläpitoon. Sosiaalisista kontakteista ja työpaikalla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta voi moni työntekijä myös saada lisäarvoa työhönsä. Vuorovaikutus voi vaikuttaa ideointiin ja uusien ideoiden kehittymiseen. Tutkimusten mukaan myös ajoittainen irrottautuminen työpaikan rutiineista ja kanssakäymisestä parantaa keskittymistä ja luovuutta. (Pekkola 2007, s.4)

Fyysinen työympäristö, jossa työntekijä työskentelee vaikuttaa myös olennaisesti työntekijäkokemukseen. Yleisiä työympäristössä huomioita asioita ovat työympäristön siisteys ja järjestelmällisyys, sekä työergonomia (Kaihua et al. 2020, s.33). Kotona tehty työ edellyttää yleensä omaa tietoliikenneyhteyttä, sekä työtehtävään soveltuvia työtiloja. Työtilan tulisi täyttää myös tietoturvallisuuden vaatimukset. (Helsingin seudun kauppakamari, 2020). Työergonomian osalta työnantajilla on yleensä tapana kustantaa työntekijälle vain yhden työpisteen työskentelytarvikkeet, kuten työpöytä ja tuoli. Arviolta vain 20–25 prosenttia työnantajista osallistuu työntekijän kotitoimiston kuluihin (Owllabs 2020). Työntekijällä ei välttämättä ole varaa, tai halua kustantaa kotitoimistoonsa ergonomista työskentelypistettä, joten hänen työergonomiansa kärsii ja tämä vaikuttaa negatiivisesti hänen työntekijäkokemuksensa. Työntekijällä saattaa kuitenkin olla oikeus työhuonevähennykseen omassa verotuksessaan (Helsingin seudun kauppakamari 2020). Muita negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, on talon muista asukkaista johtuvat häiriötekijät (Wang et al. 2021). Keskeytykset häiritsevät työntekijän keskittymistä ja haittaa hänen työntekoaan. Edellä mainitut negatiiviset vaikutukset vaikuttavat kaikki suoraan työtytyttömyyden kautta työntekijän motivaatioon ja sitä kautta myös työntekijän tuottavuuteen. Positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on työmatkailun pois jääminen, minkä on arvioitu säästävän työntekijöiden aikaa keskimäärin 40 minuuttia päivässä (Owllabs 2020). Työmatkan vaikutuksesta työtytyttömyyteen kertoo muun muassa Airtaskerin tekemä tutkimus, jonka mukaan 25 prosenttia vastanneista kertoo jättäneensä työpaikkansa liian pitkän työmatkan takia (Airtasker 2020). Työmatkan pois jääminen lisää työntekijöiden vapaa-aikaa, sekä auttaa tasapainottamaan työ ja vapaa-aikaa. Työntekijät tekevät myös rahallista säästöä etätyöskentelyssä. Tämän kerrotaan johtuvan polttoainekulujen vähenemisestä, auton huoltokustannusten pienemisestä sekä työntekijöiden ruokakulujen vähentymisestä. (Apollotechnical 2021).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Edellä on käyty läpi etätyöskentelyn vaikutuksia työnantajan, sekä työntekijän näkökulmasta. Tässä luvussa käydään läpi kirjallisuuskatsauksen tulokset ja kerrotaan, miten tutkimuskysymyksiin on vastattu. Luvussa on aluksi lyhyt yhteenveto tutkielmasta, jonka jälkeen vastataan johdannossa mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten jälkeen tehdään vielä päätelmiä lopputuloksista, sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämä kandidaatintyö toteutettiin kesällä 2021. Kandidaatintyön pääasiallinen tarkoitus oli selvittää missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta. Tavoitteena oli samalla myös selvittää työskentelymallin vaikutuksia työntekijään. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. *Missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta?*
2. *Minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa työskentelymallilla?*
3. *Miten työskentelymalli vaikuttaa työntekijäkokemukseen?*

Tutkielmassa käytiin aluksi läpi tuottavuuden merkitystä yrityksessä, sekä minkälainen merkitys tuottavuudella on kansantalouteen. Tuottavuuden parantamisen todettiin olevan yksiä keskeisimpiä asioita yritysten ja kansantalouden toiminnassa. Työntekijäkokemus puolestaan kytkeytyy suoraan yrityksen tuottavuuteen työntekijän tuottavuuden, sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### 5.1 Vastaus päätutkimuskysymykseen

Tässä luvussa vastataan työssä esitettyyn päätutkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymykseksi oli muotoutunut:

*”Missä työtä kannattaa tehdä tuottavuuden kannalta?”*

Kysymyksen pohjalta pyrittiin löytämään tekijät, mitkä vaikuttavat työntekijän tuottavuuteen, sekä kokonaisuudessa yrityksen tuottavuuteen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta etätyöskentelymallin tarjoavan hyötyjä, sekä haittoja yrityksille. Etätyöskentelymallin käyttöönotolla on mahdollista tehdä kustannussäästöjä, mitä lähityöskentelymallissa ei normaalisti olisi samalla tavalla mahdollista tehdä. Työtehokkuuden nousu etätyöskentelyssä voi johtua monesta asiasta. Etätyöntekijät saattavat ottaa enemmän vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta etätyöskentelyn itsenäisyyden takia. Etätyöntekijä on voinut myös tehdä kovemmin töitä, jotta hän on voinut todistaa ansaitsevansa työskennellä etänä. Työntekijöiden tuottavuuden noususta etätyöskentelystä löytyy kuitenkin eriäviä mielipiteitä. Tuottavuuden tuloksissa on huomattu vaihtelua riippuen siitä, onko arvioija ollut työntekijä vai työnantaja. Myös työnantajilta kysyttynä yleisesti etätöiden tuottavuudesta, ovat vastaukset olleet hajanaisia. Kuitenkin tästä huolimatta monet yritykset ovat kertoneet etätyöskentelymallin jäävän voimaan ainakin jollakin asteella myös pandemian jälkeen. Mieluisimmaksi työmalliksi koettiin työmalli, jossa työskennellään osa viikosta etänä ja loput viikosta perinteisenä lähityöskentelyinä.

Vaikka itse työntekijöiden tuottavuus ei olisikaan noussut, on yrityksellä mahdollisuus vaikuttaa toimintaansa resurssiensa avulla. Etätyöskentelyssä on mahdollista tehdä säästöjä toimitilojen, rekrytoinnin, sekä sairauskulujen kautta. Etätyöskentelymallin tarjoaminen työntekijöille vähentää myös työnantajan rekrytointeja. Nämä kaikki mahdollistavat myös yrityksen resurssien tehokkaamman käytön. Yritys tavoittaa laajemmat työntekijämarkkinat ja voi näin paremmin varmistaa, että työtehtävään saadaan paras mahdollinen tekijä. Työntekijöiden tuottavuutta nostattavia tekijöitä etätyöskentelyssä olivat työntekijöiden pitävät vähemmät taudit, sekä työntekijöiden pidemmät työskentelypäivät.

Etätyöskentelymallilla havaittiin myös negatiivisia vaikutuksia. Työnantaja puolella havaittiin huolta siitä, toteuttavatko etätyöntekijät työsuorituksensa luotettavasti ja huolellisesti. Erityisesti tämä korostui silloin, kun kyseessä oli kokematon etätyöskentelijä. Myös yrityksen sisäinen tiedonkulku koettiin yleisesti ongelmalliseksi. Varsinkin yritykset, joissa ei aiemmin ollut työskennelty etänä, on voinut sisäisen tiedonkulun ohjeistus jäädä puutteelliseksi. Tämä on voinut vaikuttaa myös itse organisaatiokulttuuriin negatiivisesti.

Monet etätyöskentelyn havaitut ongelmat tuntuvat johtuvan siitä, että yritykset joutuivat äkillisesti muuttamaan työskentelymalliaan. Äkillisen muutoksen vuoksi ohjeistus on saattanut jäädä puutteelliseksi, tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Yrityksien tulisikin kehittää työyhteisöviestintäänsä enemmän työyhteisönsä näköiseksi ja muokata olemassa olevaa organisaatiokulttuuriaan tukemaan nykyisiä työskentelymalleja. Tällä tavalla voitaisiin vähentää etätyöskentelyn negatiivisia vaikutuksia. Myös työturvallisuuden ja tietoturvan osalta, työnantajien tulisi päivittää ohjeistustaan etätyöskentelymallille sopivammaksi.

Aineiston perusteella etätyöskentelymalli ei myöskään sopinut kaikille työntekijöille. Kuitenkin pandemian johdosta tapahtunut laajamittainen etätyöskentely kertoo sen, että ainakin osalla työntekijöistä on halua työskennellä etänä. Työntekijöiden tuottavuuden kannalta paras tapa olisi antaa työntekijöille mahdollisuus kokeilla molempia työskentelytapoja ja mitata samalla tuottavuutta käyttäen samoja tuottavuusmittareita. Työnantajien tulisi myös kannustaa työntekijöitä miettimään, missä he tekevät tehokkaimmin työtä. Tuottavuuden kannalta yritysten tulisi siis antaa työntekijöiden työskennellä juuri siellä, missä he ovat tuottavimmillaan. Samalla yrityksen tulisi verrata tuottavuuden muutoksia, sekä työskentelymallista syntyviä muita säästöjä, sillä yrityksen tuottavuuden kasvua ei voida rakentaa pelkästään työntekijöiden tuottavuuden varaan. Vaikka työntekijöiden tuottavuudessa on havaittu kasvua, voi kasvu olla tehty työntekijän pitkän aikavälin työtyytyväisyyden, sekä jaksamisen kustannuksella. Etätyön lähtökohtana tulisikin olla molempia osapuolia hyödyttävä sopimus. Etätyöhön liittyy siis sekä hyötyjä, että riskejä yrityksen näkökulmasta. Etätyön sopivuus tulisikin arvioida jokaisen työntekijän ja työtehtävän kohdalla tapauskohtaiseksi, ottaen huomioon molempien osapuolten tarpeet.

## **5.2 Vastaukset alatutkimuskysymyksiin**

Työlle oli asetettu myös kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa työskentelymallilla. Ensimmäiseksi alatutkimuskysymykseksi siis muotoutui:

*Minkälaisia muita hyötyjä yritys voi saavuttaa työskentelymallilla?*

Etätyön vaikutus yritykselle on monitahoinen. Etätyötä tarjoavaa työpaikkaa voidaan pitää modernina tieto- ja viestintäteknologiaa tehokkaasti käyttävänä organisaationa. Aineiston perusteella löydettiin myös muita, kuin tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joista yrityksillä on mahdollista hyötyä. Etätyöskentelystä syntyvät energiansäästöt, sekä työmatkailun pois jäämisestä syntyvät päästövähennykset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden muokata imagoaan vastuullisemmaksi yritykseksi. Etätyön tarjoamista työntekijöille voidaan pitää yhteiskuntavastuun osoituksena ja merkinä siitä, että yritys ottaa huomioon myös työntekijöiden työhyvinvoinnin. Yritys voi hyödyntää tätä esimerkiksi mainostuksessa. Yrityksien tulisi pyrkiä olemaan avoimempia ja jakaa riittävästi tietoa vastuullisuudestaan. Ympäristöystävällinen markkinointi vaikuttaa myös yrityksen rekrytointiin. Yhä useampi työnhakija pitää työpaikkansa arvoja tärkeänä. Näin ollen vastuullisuudestaan tunnettavat yritykset pystyvät hyödyntämään sitä ja ne saavat myös edun työntekijämarkkinoille.

Vastaavasti toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten ja mitkä eri tekijät vaikuttavat työntekijän työntekijäkokemukseen. Tällä alatutkimuskysymyksellä pyrittiin avaamaan työntekijän näkökulmaa työskentelymallin vaikutuksista. Toiseksi alatutkimuskysymykseksi muotoutui:

*”Miten työskentelymalli vaikuttaa työntekijäkokemukseen?”*

Työntekijäkokemuksen todettiin kattavan kaiken, mitä työpaikalla tapahtuu ja mikä liittyy työntekijään. Työntekijäkokemuksen lähtökohtana ovat työntekijän perusodotukset työnantajasta. Työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin todettiin myös kytkeytyvän työntekijän tuottavuuteen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voitiin todeta etätyöskentelymallilla olevan positiivisia, sekä negatiivisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Seuraava taulukko havainnollistaa näitä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä:

Taulukko 4. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät.

Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työtyytyväisyyden parantuminen</li> <li>- työmatkojen pois jääminen</li> <li>- rahallinen säästö</li> <li>- lisääntynyt vapaa-aika</li> <li>- usein joustavat työajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yksinäisyys</li> <li>- kommunikointiongelmat</li> <li>- vähentynyt sosialisointi</li> <li>- työergonomia</li> <li>- tarpeettomat keskeytykset ja muut häiriötekijät</li> <li>- työ ja vapaa-ajan yhteensovitus</li> </ul>

Työntekijäkokemuksen todettiin parantuneen varsinkin, kun työntekijä oli siirtynyt omasta tahdostaan etätyöntekoon. Myös työntekijöiden työtyytyväisyyden kerrottiin parantuneen. Etätyöskentelyssä positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikutti myös työmatkojen poisjääminen. Työmatkan pois jääminen lisäsi työntekijöiden vapaa-aikaa ja auttoi tasapainottamaan työ ja vapaa-aikaa. Työntekijät tekevät myös rahallista säästöä työmatkojen pois jäämisessä. Etätyöskentelymalli ei kuitenkaan sopinut kaikille. Aineistosta selvisi, että yksi keskeinen ongelma, mikä vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen etätyöskentelyssä on kommunikaatio. Moni työntekijöistä koki olonsa yksinäiseksi, mikä johtuu etätyöskentelystä seuranneesta sosialisoinnin vähenemisestä. Kommunikaatio-ongelmia syntyi myös esimiehen kanssa, sillä työntekijä koki, ettei heidän esimiehensä näe heidän työpanostaan. Tämä viittaa siihen, etteivät työntekijät ole saaneet tarvitsemaansa palautetta. Vähäinen kommunikaatio voi vaikuttaa myös päivittäisten asioiden sujumiseen. Toinen negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä on työympäristö- ja työergonomia. Etätyöntekijöillä ilmeni kotona tapahtuvia tarpeettomia keskeytyksiä. Lisäksi työnantaja on kustantanut usein vain työpaikan työskentelytarvikkeet, jolloin etätyöskentelypaikan työergonomia on voinut jäädä puutteelliseksi.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että samat tekijät, joita mainittiin etätyön hyötyinä, voivat kääntyä myös haitoiksi. Esimerkiksi etätyössä lisääntyneen työrauhan kanssa kääntöpuolena voi olla

eristyneisyys työyhteisöstä. Myös työajan joustavuuden takia työ ja vapaa-aika voivat sekoittua. Etätyöskentelyä voidaankin pitää työn, vapaa-ajan sekä asumisen kokonaisuutena, jossa jokaisen työntekijän henkilökohtainen tilanne on erilainen. Myös kokeiluoppimisen vaikutus tuli tutkimuksissa ilmi. Työntekijöille annettaessa itse päättää, ovatko he etä- vai lähityöskentelyssä, saatiin parannettua työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden tulisi miettiä myös itse, missä he tekevät tehokkaimmin työtä, sekä missä he haluavat työskennellä.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheita**

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi olla samantyylinen kirjallisuuskatsaus kuin mitä tämä tutkimus oli, mutta se toteutettaisiin poikkeusolojen normalisoitumisen jälkeen. Tutkielmassa käytettävää materiaalia voisi rajata myös kirjallisuuden osalta poikkeustilan jälkeiselle ajalle. Näin pystyttäisiin vähentämään poikkeustilan vaikutusta tutkimuksissa. Toinen jatkotutkimusaihe olisi pidemmän ajan etätyöskentelyn vaikutuksien tutkiminen, sillä tätä tutkimusta tehdessä etätyöskentelyä on tehty laajamittaisesti vasta lyhyen aikaa.



## 6 LÄHTEET

Adrews, E. 2019. Who invented the Internet? History [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 30.6.2021] Saatavissa: <https://www.history.com/news/who-invented-the-internet>

Airtasker. 2020. The Benefit Of Working From Home. Airtasker [WWW-dokumentti]. [Viitattu:12.6.2021]. Saatavissa: <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/>

Akavan erityisalat. Etätyö [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: [https://www.akavanerityisalat.fi/palvelut\\_ja\\_edut/tyosuhdeneuvonta\\_lakipalvelut/koronasta\\_kysyttya/etatyo](https://www.akavanerityisalat.fi/palvelut_ja_edut/tyosuhdeneuvonta_lakipalvelut/koronasta_kysyttya/etatyo)

Alarotu, A., Malmivaara, H., Stenbäck, A., Savaspuro, M., Axelsson, S. 2020. 7 Oppia työn tulevaisuudesta. Microsoft [WWW-dokumentti]. [Viitattu:12.6.2021]. Saatavissa: <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/442/2020/09/7-oppia-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Alexander, A., Smet, A., Mysore, M. 2020. Reimagining the postpandemic workforce. McKinsey [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>

Apollotechnical. 2021. Statistics on remote workers that will surprise you. Apollotechnical [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://www.apollotechnical.com/statistics-on-remote-workers/>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. 2013. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. The Quarterly Journal of Economics. vol. 130, nro. 1, s. 165-218. [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>

Broom, D. 2021. Home or office? Survey shows opinions about work after COVID-19. World Economic Forum [WWW-dokumentti]. [Viitattu:31.8.2021]. Saatavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/back-to-office-or-work-from-home-survey/>

Buffer. 2021. The 2021 State of Remote Work. Buffer [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.7.2021]. Saatavissa: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>

Capers, Z. 2020. Findings from a decade of tech. Getapp [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://www.getapp.com/resources/decade-in-tech/>

Erb, M. 2021. Fortune 500 Executives Tell Us What Their Post-COVID Workplaces Will Look Like. Great Place To Work. [WWW-dokumentti]. [Viitattu:26.8.2021]. Saatavissa: [https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/new-survey-fortune-500-ceos-reveal-what-the-future-office-will-look-like-post-covid?utm\\_source=website&utm\\_medium=blog&utm\\_campaign=beacon&utm\\_term=beacon](https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/new-survey-fortune-500-ceos-reveal-what-the-future-office-will-look-like-post-covid?utm_source=website&utm_medium=blog&utm_campaign=beacon&utm_term=beacon)  
blog

Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto (EANPC). 1999. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys. Muistio. Helsinki: Työsuojelurahasto. s.8 [WWW-dokumentti]. [Viitattu:29.8.2021]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/38452870-Tuottavuus-innovatiivisuus-tyoelaman-laatu-ja-tyollisyys.html>

Gupta, A. 2020. The history of remote work. SIWOM [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 30.6.2021]. Saatavissa: <https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/>

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki, Edita Prima Oy

Helsingin seudun kauppakamari. 2020. Etätyökäytännöistä sopiminen. Neuvontapalvelut [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.9.2021]. Saatavissa: <https://helsinki.chamber.fi/etatyokaytannoista-sopiminen/>

Hickman, A., Robinson, J. 2020. Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes. Gallup [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.6.2021]. Saatavissa: <http://metadataetc.org/gigontology/pdf/Is%20Working%20Remotely%20Effective%20Gallup%20Research%20Says%20Yes.pdf>

Hitachicapital. 2020. SME business cost savings from remote working. Hitachicapital [WWW-dokumentti]. [Viitattu:21.6.2021]. Saatavissa: <https://www.hitachicapital.co.uk/business-finance/invoice-finance/invoice-finance-blog/sme-business-cost-savings-from-remote-working/>

Huotari, N. 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan? aTalent [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 3.7.2021]. Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>

Ile, K. 2021. How to measure the productivity of your remote workers? Geekflare [WWW-dokumentti]. [Viitattu:16.9.2021]. Saatavissa: <https://geekflare.com/remote-workers-productivity/>

Ilmarinen. 2021. Sairauspoissaololaskuri. Ilmarinen [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 3.7.2021]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyonantajan-laskurit/poissaololaskuri/>

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., Vähäkuopus, M. 2020. Työntekijäkokemus. LapinAMK [WWW-dokumentti]. [Viitattu:7.7.2021]. Saatavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kortelainen, R. 2014. Turun selvitysalueen 17 kunnan erityinen kuntajakoselvitys. Valtiovarainministeriö [WWW-dokumentti]. [Viitattu:30.5.2021]. Saatavissa: <https://slideplayer.fi/slide/2847292/>

Kuparinen, J. 2021. EU linjasi: Työntekijä saa sulkea työsähköpostin ja -kännykän vapaa-ajallaan. Iltasanomat [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000007760514.html>

Lifesize. 2019. How working from home saves your company money. Lifesize [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.lifesize.com/en/blog/how-working-from-home-saves-your-company-money/>

Lopes, H. 2021. Why some people are less productive at home than others? The Conversation [WWW-dokumentti]. [viitattu: 12.6.2021]. Saatavissa: <https://theconversation.com/remote-working-why-some-people-are-less-productive-at-home-than-others-new-research-160059>

McCarthy, N. 2021. How many remote workers are there in different parts of Europe? World Economic Forum [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 29.6.2021]. Saatavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/europeans-work-from-home-remote-covid-coronavirus-pandemic-europe-eu/>

Mehtonen, M. 2018. Tuottavuuden mittauksen ongelmat. Kuntaliitto [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 1.8.2021]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous/tuloksellisuus/tuottavuuden-mittauksen-ongelmat>

Milasi, S., González-Vázquez, I., Fernández-Macías, E. 2020. Telework in the EU before and after the COVID-19. European Commission [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 12.6.2021] Saatavissa: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)

Miltton vastuullistutkimus. 2017. Yhteenvetoraportti. Miltton [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/48619332-Milttonin-vastuullisuustutkimus-2017-yhteenvetoraportti.html>

Mitrefinch. 2016. 11 ways to measure employee productivity. Mitrefinch [WWW-dokumentti]. [Viitattu:16.9.2021]. Saatavissa: <https://mitrefinch.com/blog/how-to-measure-employee-productivity/>

Monahan, K. 2021. The Future of Work: Productive anywhere. Accenture [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-155/Accenture-Future-Of-Work-Global-Report.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-155/Accenture-Future-Of-Work-Global-Report.pdf#zoom=40)

Nevogt, D. 2020. Are remote workers more productive? Hubstaff [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://blog.hubstaff.com/remote-workers-more-productive/>

Ntaskmanager. 2020. 9 ways to measure employee productivity & not fret about it anymore. Ntaskmanager [WWW-dokumentti]. [Viitattu:14.9.2021]. Saatavissa: <https://www.ntaskmanager.com/blog/measure-employee-productivity/>

Owllabs. 2020. State of remote work. Owllabs. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 25.8.2021] Saatavissa: <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>

Pantsu, P. 2020. Yli miljoona suomalaista siirtynyt kesätöihin koronakriisin aikana. YLE [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 13.5.2021]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>.

Parker, S., Knight, C., Keller, A. 2020. Remote managers are having trust issues. Harvard business review [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.9.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>

Pekkola, J. 2007. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf)

Pekkola, S., Linna, P., Melkas, H., Rantanen, H., Ukko, J., Annala, U. 2008. Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma. Päijät-Hämeen liitto A 173 [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 30.5.2021]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3678073-Paijat-hameen-tuottavuusohjelma.html>

Peräinen, J. 2017. Etätöön hyödyt ja haitat. Proakatemia [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.9.2021]. Saatavissa: <https://esseepankki.proakatemia.fi/etatyon-hyodyt-ja-haitat/>

Rantanen, H., Rantala, T., Pekkola, S. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet -Suomi eilen ja tänään. LUT [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/documents/10633/30059/Tuottavuuden+kehitt%C3%A4misen+esteet+-+Suomi+eilen+ja+t%C3%A4n%C3%A4n.pdf/127d31d5-bda7-442c-9e21-2eec483caadc>

Rantanen, H. 2021. Tuottavuus teollisuusyrityksessä. Johdantoluento [WWW-dokumentti]. [Viitattu:16.9.2021]. Saatavissa: [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/575711/mod\\_resource/content/2/Tuottavuus%20teollisuus\\_yrityksess%C3%A4%202021%20Covid19.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/575711/mod_resource/content/2/Tuottavuus%20teollisuus_yrityksess%C3%A4%202021%20Covid19.pdf)

Regazzini, A. 2020. Lean for remote team management. Planet Lean [WWW-dokumentti]. [Viitattu:30.6.2021]. Saatavissa: <https://planet-lean.com/lean-thinking-remote-working/>

Roelofsen, C. 2002. The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. Journal of Facilities Management. Vol.1 No. 3, s.247-264. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 13.5.2021]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/242347378\\_The\\_impact\\_of\\_office\\_environments\\_on\\_employee\\_performance\\_The\\_design\\_of\\_the\\_workplace\\_as\\_a\\_strategy\\_for\\_productivity\\_enhancement](https://www.researchgate.net/publication/242347378_The_impact_of_office_environments_on_employee_performance_The_design_of_the_workplace_as_a_strategy_for_productivity_enhancement)

Rytivaara, J. 2020. Uskalla rekrytoida, perehdytys onnistuu myös etänä! Azets [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.azets.fi/blogi/perehdytys-onnistuu-myos-etana/>

Saari, S. 2006. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa, Dark Oy.

Silvermann, B. 2020. Does working from home save companies money? Business [WWW-dokumentti]. [Viitattu:10.8.2021]. Saatavissa: <https://www.business.com/articles/working-from-home-save-money/>

Stojanovic, M. 2020. How and why to measure and analyze employee productivity. Clockify [WWW-dokumentti]. [Viitattu:16.9.2021]. Saatavissa: <https://clockify.me/blog/business/measure-employee-productivity/>

Sun microsystems. 2009. Sun's open work energy measurement project. Sun microsystems [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.9.2021]. Saatavissa: <https://danluu.com/sun-open-work-energy-measurement.pdf>

Suomen Yrittäjät. Työnantajan ABC: etätyö. Yrittäjät [WWW-dokumentti]. [Viitattu:17.9.2021]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/etatyo-654967>

Termipankki. Tietotyö. TEPA-termipankki [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.9.2021]. Saatavissa: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tietoty%C3%B6>

Tietokeskus. 2020. Korona-aika on johtajuuden jättitesti. Tietokeskus [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 21.6.2021]. Saatavissa: [https://www.tietokeskus.fi/wp-content/uploads/2020/11/tietokeskus\\_100\\_johtajaa\\_tutkimusyhteenvedo\\_2020.pdf](https://www.tietokeskus.fi/wp-content/uploads/2020/11/tietokeskus_100_johtajaa_tutkimusyhteenvedo_2020.pdf)

Tilastokeskus. 2020. Tilastokeskuksen maksuttomat tilastotietokannat. Tilastokeskus [WWW-dokumentti]. [Viitattu:12.5.2021]. Saatavissa: [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_kan\\_\\_ttut/statfin\\_ttut\\_pxt\\_124k.px](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__kan__ttut/statfin_ttut_pxt_124k.px)

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet: etätyö. Tilastokeskus [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 12.5.2021]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S.K. 2021. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, vol.70, nro.1, s.16–59. [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Westersund, R. 2021. Etätyöskentely ulkomaiselle työnantajalle kiinnostaa yhä useampaa suomalaista. Rekrytointi.com [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkeja-kv-rekrytointiin/etatyoskentely-ulkomaiselle-tyonantajalle-kiinnostaa-yha-useampaa-suomalaista-katso-top-10-maat/>

Yohn, D. 2018. 2018 Will be the year of employee experience. Forbes [WWW-dokumentti]. [Viitattu:13.5.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=e89f601c8fce>

Yrittäjät. 2021. Yrittäjägallup: Yhä useampi yritys aikoo lisätä pysyvästi etätöitä. Yrittäjägallup [WWW-dokumentti]. [Viitattu:28.7.2021]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/647737-yrittajagallup-yha-useampi-yritys-aikoo-lisata-pysyvasti-etatoita>