



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juho Hakamäki

Etätyön vaikutus johtamisessa

[Subject]

Tekniikan ja
innovaatiojohtamisen
akateeminen yksikkö
Tuotantotalous
kandidaatintutkielma
Kestävän energian ja älykkään
teknologian
kandidaatinohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä: Juho Hakamäki
Tutkielman nimi: Etätyön vaikutus johtamisessa: [Subject]
Tutkinto: Tuotantotalous, tekniikan kandidaatti
Oppiaine: Tuotantotalous
Työn ohjaaja: Tauno Kekäle
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 24

TIIVISTELMÄ:

Tässä työssä tullaan käsittelemään etätyön vaikutusta johtamiseen. Tekstissä tullaan käsittelemään vaikutuksia niin tuottavuuden, luottamuksen, direktio-oikeuden, kuin työsuojelun näkökulmasta. Työtä tehdessä on käytetty apuna lukuisia eri lähteitä.

AVAINSANAT: Etätyö, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Etätyön taustaa ja kehitys	5
2.1	Etätyön määritelmä	7
2.2	Etätyön historia ja kehitys	8
2.3	Etätyö ennen ja jälkeen Covid-19 pandemian	9
3	Etätyö ja johtaminen	11
3.1	Johtamisen teoriat etätyön kontekstissa	11
3.2	Etäjohtamisen erityispiirteet	12
4	Luottamus Johtamisessa	14
4.1	Luottamus organisaatiossa	14
4.2	Etätyön vaikutus luottamukseen	14
5	Työn tuottavuus	16
5.1	Miten etätyö vaikuttaa organisaation ja työntekijän tuottavuuteen	16
6	Direktio-oikeus ja työsuojelu	20
6.1	Direktio-oikeus	20
6.2	Etätyön vaikutus direktio-oikeuteen	20
6.3	Työsuojelu	21
6.4	Etätyön vaikutus työsuojeluun	21
7	Johtopäätökset	22
	Lähteet	23

1 Johdanto

Viime vuosina etätyö on yleistynyt valtavasti monella eri alalla. Erityisesti COVID-19 pandemian aikana ja sen jälkeen etätyö on monessa organisaatiossa muodostunut uudeksi normiksi. Etätyöstä on lähivuosina tehty monia tutkimuksia, sillä se haastaa perinteisiä johtamismalleja ja muuttaa merkittävästi organisaation dynamiikkaa. Perinteisessä johtamisessa kasvotusten käytävät vuorovaikutukset, välitön palautteen anto sekä tiimityö ovat keskeisessä osassa, kun taas etätyössä nämä asiat eivät välttämättä kokonaan puutu, mutta ne muodostuvat eri tavalla ja vaativat uusia ratkaisuja.

Tässä työssä tulen tarkastelemaan etätyön vaikutusta johtamiseen. Työn keskeisimpinä aiheina on etätyön vaikutus työn tuottavuuteen, luottamukseen, työnjohdon direktio-oikeuteen sekä työsuojeluun. Työn keskeisimpinä tavoitteina on saada käsitys siitä, että miten etätyö muokkaa johtamisen malleja, millaisia mahdollisuuksia sekä haasteita etätyö luo niin työntekijöille kuin johtajille sekä kuinka organisaatiot voisivat kehittää olemassa olevia johtamismallejaan niin, että etätyöstä saataisiin mahdollisimman paljon irti.

Työ on merkityksellinen nyky-yhteiskunnassa sillä joustavuus ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen ovat keskeisimpiä asioita, kun työntekijät vertaavat organisaation kilpailukykyä työhaussa. Organisaation ymmärtäessä etätyön vaikutukset näihin keskeisimpiin johtamisen osa-alueisiin pystyy se helpommin sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja luomaan kestäviä sekä tehokkaita johtamismalleja niin nykypäivänä, kuin myös tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa käytetään teoreettista lähestymistä ja käytetään apuna olemassa olevia tutkimuksia. Työn lopussa esitetään johtopäätökset siitä, kuinka organisaatiot voivat optimoida johtamiskäytäntöjään etätyön saralla.

2 Etätyön taustaa ja kehitys

2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on eräänlainen työn tekemisen muoto. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka ei tapahdu työnantajan virallisessa toimipisteessä. Etätyö voi tapahtua esimerkiksi yhteisissä coworking tiloissa, matkalla sekä useimmiten työntekijän kotona. Etätyö perustuu siihen, että tehtävä työ ei vaadi fyysistä läsnäoloa työpaikalla, vaan työtehtäviä ohjaa pääasiassa tietotekninen infrastruktuuri. Kyseiseen infrastruktuuriin kuuluu muun muassa viestintäpalvelut, tietoverkot sekä pilvipalvelut. Etätyö ei ole yksittäinen työnteon muoto, vaan se käsittää laajemman työnteon kulttuurisen ja organisatorisen muutoksen, joka haastaa perinteisen työn johtamisen, valvonnan ja sopimuskäytännöt (Helle 2004, s. 12–13).

Helle (2004) korostaa, että etätyö ei ole pelkkä tekninen tai logistinen ratkaisu, vaan se on osa syvällisempää työn murrosta, jossa työn tekemisen paikka ja aika irtautuvat perinteisistä sidoksistaan. Helteen mukaan etätyö voidaan määritellä työksi, "joka tehdään osittain tai kokonaan muualla kuin työnantajan tiloissa, yleensä tieto- ja viestintätekniikkaa käyttäen ja sopimukseen perustuen" (Helle 2004, s. 17). Etätyö siis perustuu vahvasti annettuihin tehtäviin, organisointiin, sopimuksellisuuteen sekä työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen.

Etätyö voidaan jakaa moniin eri alalajeihin. Nämä alalajit eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, että kuinka säännöllisesti ja missä olosuhteissa etätöitä tehdään. Esimerkiksi osa-aikainen etätyö viittaa siihen, että työntekijä tekee osan ajasta töitä työpaikalla ja osan esimerkiksi kodista käsin. Kokopäiväinen etätyö taas tarkoittaa, että työntekijä ei lähes ollenkaan käy työpaikallaan vaan työ suoritetaan kokonaan etäyhteyksin. Helle muistuttaa, että etätyöhön liittyy aina sopimuksellisia ja lainsäädännöllisiä reunaehtoja: etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja siihen liittyvistä ehdoista on sovittava työnantajan ja työntekijän välillä selkeästi (Helle 2004, s. 20–22).

Etätyön määrittelyssä on tärkeää erottaa se esimerkiksi liikkuvasta työstä tai etäkokousten pitämisestä: kaikki muualla kuin työpaikalla tehtävä työ ei automaattisesti ole etätyötä siinä merkityksessä, jossa se kytkeytyy työn uudelleenorganisointiin, pysyvämpiin työnteon tapoihin ja työn ja vapaa-ajan rajojen muuttumiseen. Etätyön erityispiirre on sen rakenteellinen luonne: kyse ei ole vain paikasta, vaan koko työn logiikasta, itsenäisyydestä ja johtamisen tarpeista (Helle 2004, s. 18).

Yhteenvetona voidaan todeta, että etätyö on sekä työn tekemisen fyysinen muutos että kulttuurinen ja sopimuksellinen ilmiö. Se asettaa uusia vaatimuksia työn organisoinnille, johtamiselle ja lainsäädännölle, ja sen onnistuminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja selkeitä pelisääntöjä.

2.2 Etätyön historia ja kehitys

Etätyö ei ole uusi ilmiö. Etätyö on kuitenkin kasvanut suosiotaan 2000-luvun alkuvaiheessa ja erityisesti koronapandemian jälkeen. Jo 1970-luvulla alettiin Yhdysvalloissa ja Euroopassa puhua "teletyöstä", jossa työnteko irrotettiin fyysisestä työpaikasta. Teknologian kehitys nähtiin mahdollistavan uudenlaisen hajautetun työnteon mallin. Suomessa etätyön kehitys oli alkuun hidasta, mutta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa kiinnostus alkoi kasvaa erityisesti valtionhallinnon ja suurten organisaatioiden piirissä (Helle 2004, s. 11–12).

Etätyön kehitykseen ovat vaikuttaneet lukuisat tekijät. Teknologian kehitys on ollut yksittäinen suurin tekijä etätyön lisääntymisessä. Lisäksi työn palveluvaltaistuimen ja yksilöllisten työjärjestelyiden kysyntä on vaikuttanut etätyön lisääntymiseen. Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys 1990-luvulta lähtien mahdollisti sen, että työtehtäviä voitiin alkaa hoitaa ajasta ja paikasta riippumatta. Kehityksen takia fyysinen läsnäolo ei ollut enää edellytys tehokkaalle työskentelylle. Samalla yhteiskunnallinen keskustelu työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä

työhyvinvoinnista loi paineita joustavampien työmuotojen kehittämiseksi (Helle 2004, s. 14–15).

Helle (2004) toteaa, että etätöiden varhaisessa vaiheessa sitä pidettiin eräänlaisena "työsuhteiden joustokeinona", joka tarjosi mahdollisuuden sovittaa yhteen työnantajan ja työntekijän tarpeita. Aluksi etätö oli kuitenkin pitkälti yksilöllisesti sovittu järjestely, eikä sen tekemiselle ollut vakiintuneita sopimus- tai johtamiskäytäntöjä. Tämä aiheutti epäselvyyttä esimerkiksi työsuojelun, työajan valvonnan ja direktio-oikeuden osalta (Helle 2004, s. 16–18).

Etätöiden asema onkin vähitellen vakiintunut osaksi suomalaista työelämää, mutta Hellen kirjoitushetkellä (2004) se oli vielä marginaalinen ilmiö. Hän arvioi, että etätöiden kehitys jatkuu erityisesti teknologian mahdollistamana ja työelämän muuttuessa yhä joustavammaksi ja sopimusperustaisemmaksi (Helle 2004, s. 22).

2.3 Etätö ennen ja jälkeen COVID-19 pandemian

Ennen COVID-19-pandemiaa etätö oli Suomessa käytössä vain rajatusti ja pääosin tietyillä toimialoilla. Tyypillisesti etätöitä tehtiin satunnaisesti, ja se oli usein yksilöllisesti sovittu joustoratkaisu esimerkiksi asiantuntija- tai hallintotehtävissä. Etätö nähtiin lähinnä vaihtoehtoisena työmuotona, jota hyödynnettiin tilanteen mukaan, ei niinkään organisaation strategisena käytäntönä (Helle 2004, s. 14–16). Vuosituhannen vaihteessa etätöön suhtauduttiin vielä epävarmasti: työnantajat huoletti muun muassa työn valvonta, tiedonkulku ja työsuojeluvastuut. Helteen (2004 s.22) mukaan etätö kehittyi hitaasti, mutta oli jo ennen pandemiaa osa työelämän joustavoittamisen trendiä.

COVID-19-pandemia muutti etätöiden asemaa nopeasti ja perusteellisesti. Keväällä 2020 suuri osa suomalaisista toimistotyöntekijöistä siirtyi etätöihin käytännössä yhdessä yössä, kun viranomaiset suosittelivat etätöitä laajasti. Tästä seurasi laajamittainen siirtymä kohti digitaalista työskentelyä, joka paljasti nopeasti sekä etätöiden

mahdollisuudet että haasteet. Pandemia-aikana etätyöstä tuli monilla aloilla normi, ei poikkeus, ja samalla organisaatioiden tuli nopeasti adaptoitua sekä kehittää etäjohtamista, viestintää ja työvälineitä nopeasti (Helonen & Maaranen 2023, s. 28–29). Näin nopeassa muutoksessa luottamus näytteli isoa roolia. Työ itsessään perustuu aina työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen, joka korostui pandemia aikana, kun käytäntöjä jouduttiin muokkaamaan nopeasti. Sukupolvien välillä nähtiin erilaisia tuntemuksia etätyöhön liittyen. Nuorempi sukupolvi koki yhteisöllisyyden puutosta, kun taas vanhempi sukupolvi koki etätyön tuomia mahdollisuuksia positiivisena joustavuuden ja keskittymisen näkökulmasta (Lavikkala 2021, s. 45–47). Samoilla linjoilla on Saurun (2025, s. 37–39) tutkimus, jossa huomattiin, että asiantuntijatyössä etätyö tarjoaa nimenomaan mahdollisuuksia keskittymisen näkökulmasta. Riskinä myös Saurun (2025) mukaan nähtiin eristäytyminen.

Vaikka pandemiaa ei enää ole niin etätyö ei kokonaan ole kadonnut. Täyspäiväisen etätyön sijasta moni yritys on siirtynyt hybridimalliin. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan hybridityössä pyritään hyödyntämään sekä etä- että lähityön vahvuuksia siten, että tuottavuus ja työhyvinvointi tukevat toisiaan. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen selvitys tukee tätä väitettä. Parhaat tuottavuustulokset on saavutettu organisaatioissa, joissa etä- ja lähityötä yhdistellään suunnitelmallisesti (ETLA 2025, s. 4–6). Pandemia voidaan siis nähdä selvänä käännekohtana. Pandemian alkaessa yrityksiin tuli nopeasti kehittää toimintamallejaan ja adaptoitua uuteen tilanteeseen. Pandemia selkeästi siis vauhditti kehitystä. Vaikka etätyö oli olemassa jo ennen pandemiaa, sen jälkeinen työelämä poikkeaa olennaisesti aiemmasta. Enää kyse ei ole yksittäisistä työnteon joustoista, vaan uudesta normaalista, jossa etätyö on yksi varsinainen työn tekemisen muoto – laajasti hyväksytty, teknologisesti tuettu ja organisatorisesti integroitu.

3 Etätyö ja johtaminen

3.1 Johtamisen teorat etätyön kontekstissa

Johtamismalleja on valtava määrä. Johtamismallit voidaan karkeasti jakaa klassisiin ja nykyaikaisiin teorioihin. Klassiset johtamisteoriat juontavat pitkälti juurensa 1900-luvun alkupuolelle teollistumisen aikaan. Tällöin johtaminen perustui vahvasti auktoriteettiin, tehokkuuteen sekä selkeään työnjakoon. Klassisia johtamisen malleja ovat esimerkiksi tieteellinen johtaminen, hallinnollinen teoria sekä byrokratia. Tieteellinen johtaminen on Fredrick W. Taylorin malli, joka korostaa työn pilkkomista pieniin osiin, tehokkuuden parantamista ja valvonnan merkitystä (Markkula 211 s.52. Kyseisessä mallissa johtajan rooli on suunnitella ja työntekijän suorittaa. Hallinnollinen johtamisteoria on Henry Fayolin suunnittelema. Fayolin mallissa suunnittelu, organisointi ja kontrolli olivat keskiössä. Max Weberin suunnittelema byrokratia nojaa vahvasti hierarkiaan, sääntöihin ja rooleihin (Markkula 2011 s.34-38). Klassiset teoriat ovat luoneet pohjan nykyaikaisille malleille, mutta itsessään ne eivät sovellu etätyöympäristössä. Klassiset mallit nojautuvat vahvasti valvontaan, jota ei ole mahdollista suorittaa etätyöympäristössä siten, kuten näitä malleja käyttäessä haluttaisiin.

Kommentoanut [ju1]: lähde?

Kommentoanut [ju2]: lähde?

Johtamisteoriat ovat ajansaatossa muuttuneet ja nykyiset teoriat nojaavat vahvasti eri suuntaan verrattuna klassisiin teorioihin. Nykyaikaiset johtamismallit ovat enemmän ihmiskeskeisiä. Uudemmissa johtamismalleissa keskitytään luottamukseen, osallistamiseen sekä vuorovaikutukseen. Juutin (2016, s.132-134) mukaan moderni johtaminen ei enää perustu yksisuuntaiseen käskyttämiseen vaan enemmän pyritään tekemään työntekijöistä itseohjautuvia ja korostamaan molemminpuolista vuorovaikutusta. Esimerkkejä nykyaikaisista johtamismalleista on valmentava johtaminen, voimaannuttava johtaminen sekä palveleva johtaminen.

Valmentavassa johtamisessa keskitytään kysymyksiin, palautteeseen sekä kuuntelemiseen. Valmentavassa johtamisessa johtajan rooli ei ole tarjota alaiselleen valmiita ratkaisuja, vaan opettaa ja tukea työntekijän ongelmanratkaisuakykyä niin, että

hän itse selvittää parhaan kykynsä mukaan mahdolliset ongelmat. Lavikkalan (2021, s. 47-48) mukaan valmentava johtaminen sopii hyvin etätööhön, sillä siinä painotetaan etätöön autonomiaa ja pyritään antamaan selkeitä tavoitteita.

Toinen nykyaikainen johtamismalli on voimaannuttava johtajuus. Tässä mallissa johtaja pyrkii antamaan työntekijälle valmiudet toimia itsenäisesti ja työntekijän sekä johtajan suhde rakentuu vahvasti luottamuksen varaan. Voimaannuttava johtaminen sopii myös hyvin etätöympäristöön, sillä etätöissä nimenomaan luottamus ja työntekijän autonomia ovat tärkeimpiä tukipilareita onnistumisen kannalta. Voimaannuttava johtaminen tähtää juuri näiden asioiden parantamiseen (Björkstén 2021, s. 42–44).

Palvelevassa johtajuudessa ihmiskeskeisyys on vielä pidemmälle jalostettu edellisiin malleihin verrattuna. Tässä johtamismallissa johtajan tulee asettaa itsensä työyhteisön ja työntekijöiden palvelukseen. Saurun (2025, s.38-40) mukaan palveleva johtaminen tukee työyhteisön hyvinvointia ja kasvua. Palvelevassa johtamisessa yhteisöllisyys on suuressa roolissa. Etätöissä yhteisöllisyys voi helposti uupua, joten myös tämä malli on oiva vaihtoehto etätöympäristöön.

3.2 Etäjohtamisen erityispiirteet

Etätö on muokannut johtajuuden piirteitä merkittävästi. Perinteinen johtajuus perustuu läsnäoloon ja välittömään kontrolliin. Tämän mallinen johtaminen ei luonnollisesti toimi, kun etätö tapahtuu digitaalisessa työympäristössä eikä fyysisessä työpaikassa. Etäjohtamisessa luottamus, selkeä viestintä ja työntekijän tukeminen ovat johtajan tärkeimpiä osa-alueita. Helosen ja Maarasen (2023 s.29-30) mukaan pandemian aikana esihenkilöiltä vaadittiin uudenlaista osaamista viestintä- sekä vuorovaikutustaidoissa. Nämä taidot vaadittiin johtajilta, jotta yhteisöllisyyttä ja työn tavoitteita saataisiin vaalittua myös etätöympäristössä.

Johtaminen etätöympäristössä vaatii johtajalta kykyä hyödyntää digitaalisia työkaluja, osaamista selkeään viestintään, luoda selkeitä tavoitteita sekä kykyä auttaa työntekijää

kohti autonomista työskentelyä. Lavikkalan (2021, s.49-50) mukaan nimenomaan jatkuva vuorovaikutus sekä selkeiden tavoitteiden asettaminen auttaa ennaltaehkäisemään epävarmuutta sekä parantamaan työntekijöiden hyvinvointia-, kuten esimerkiksi jaksamista. Nykyaikaiset johtamismallit kuten esimerkiksi valmentava, voimaannuttava sekä palveleva johtaminen ovat hyviä johtamisteorioita etätyöympäristöön, sillä ne nojaavat avoimuuteen, viestintään, yhteisöllisyyteen sekä työntekijän itseohjautuvuuteen.

4 Luottamus johtamisessa

4.1 Luottamus organisaatiossa

Luottamus on moniulotteinen käsite. Luottamusta jokainen meistä luo ja kokee eri tavalla. Luottamuksen kokemiseen ja osoittamiseen liittyy myös vahvasti yksilön persoonallisuus. Kuten Huttunen (2020) toteaa: ”Meillä jokaisella on henkilökohtaisia ja yksilöllisiä tekijöitä – näkyviä tai mielen sisäisiä – joilla me vaikutamme tiedostamattamme tai tiedostaen luottamuksen rakentamiseen ja kokemiseen”. Huttunen (2020, s.32) toteaa myös, että luottamukseen kiteytyy ajatus siitä, että jokainen meistä voi vaikuttaa luottamukseen omilla valinnoillamme eri tilanteissa. Luottamukseen liittyy myös vahvasti vapaaehtoisuus; voin halutessani aktiivisesti toimia siten, että luottamus vahvistuu ja voi hyvin (Huttunen 2020 s.32).

Luottamus on kaikkiaan hyvin moninainen käsite ja sitä on hankala rajata tai mitata täydellisesti. Luottamukseen vaikuttavat lukuisat tekijät ja sitä voi tarkastella hyvin monelta kantilta. Edes tutkijoiden määrittelyt aiheesta eivät ole yhteneväisiä ja selkeitä, vaan ne ovat osittain limittäisiä sekä päällekkäisiä toistensa kanssa (Huttunen, 2020, S.32).

4.2 Etätyön vaikutus luottamukseen

Toimivassa organisaatiossa johtajan tulee pystyä luottamaan alaisiinsa. Etätyössä tämän merkitys korostuu, sillä johtaja ei fyysisesti pääse seuraamaan alaistensa työskentelyä. Luottamusta voi kuitenkin rakentaa useilla eri työkaluilla. Ensinnäkin johtaja voi edesauttaa luottamusta viestimällä selkeitä odotuksia alaisilleen. Kun työntekijöillä on selkeät tavoitteet, aikataulut sekä odotukset niin heidän on helpompi tietää mitä organisaatio odottaa heiltä.

Johtajan on myös tärkeää pitää yhteyttä alaisiinsa. Tällä tavoin on helpompi pysyä kartalla, miten työtehtävät edistyvät. Säännölliset tapaamiset ovat tähän oiva työkalu.

Tulee kuitenkin välttää ylikontrolloivaa ja liian tarkkaa vahtimista, sillä tämä heikentää luottamusta.

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden on helpompi ymmärtää päätöksiä sekä toimintalinjoja, kun johtaja pitää viestinnässä avoimen sekä selkeän tyylin. Tärkeä osa avoimuutta on myös palautteen anto. Palautetta antamalla alaiset tietävät mitä kehityskohteita heillä on, joihin tulee keskittyä. Positiivisen palautteen anto on myös kriittisessä roolissa. Tämä luo työntekijöille kuvan siitä, että heidän työpanoksensa huomataan.

Etätöiden valvonta voi olla toisinaan haastavaa. Tilastokeskuksen (mm. Sutela 2020; Sutela & Pärnänen 2021; Lyly-Yrjänäinen 2022) tekemän tutkimuksen mukaan noin 45 % vastaajista ilmoitti kyselyssä, ettei heidän tekemäänsä etätöitä valvottu lainkaan vuoden 2020 aikana. Vastaajista 55 % ilmoitti, että heidän etätyöskentelyänsä valvottiin samoin keinoin kuin aikaisemminkin esimerkiksi digitaalisen kellokortin avulla (Kovalainen, Poutanen, Arvonen, 2022, s.10). Kun etätöitä ei valvota niin luottamukseen merkitys korostuu yhä entisestään. Esihenkilön tulee luottaa siihen, että alaiset tekevät asiat kuten kuuluu vaikka heitä ei valvottaisi.

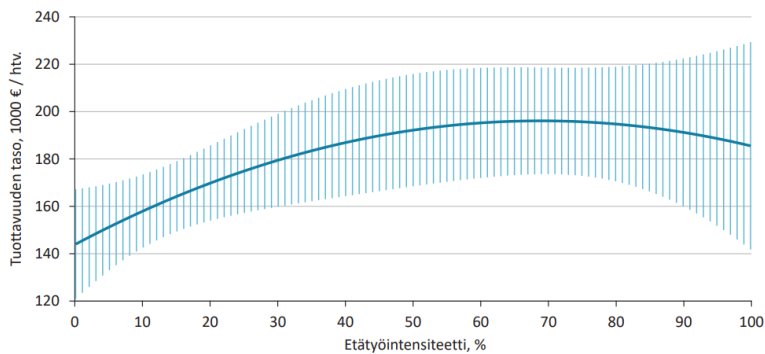
5 Työn tuottavuus

5.1 Miten etätyö vaikuttaa organisaation ja työntekijän tuottavuuteen

Etätyö tuo mukanaan uudenlaisia haasteita sekä mahdollisuuksia. Yhtiön yksi tärkeimpiä tavoitteita on olla tuottava niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Työn tuottavuutta pystytään mittaamaan tietyinlaisin parametrein ja etätyön tuottavuudesta on tehty laajasti erilaisia tutkimuksia. Eri tutkimusten tulokset eroavat paljon toisistaan, sillä etätyö sopii paremmin tietynlaisen toimialaan, kuin toiseen.

Jotta saamme jonkinlaisen käsityksen siitä millaisia muutoksia tuottavuuteen etätyöllä on mahdollisesti ollut, käytetään apuna ETLA:n 2024 tekemän tutkimuksen tuloksia.

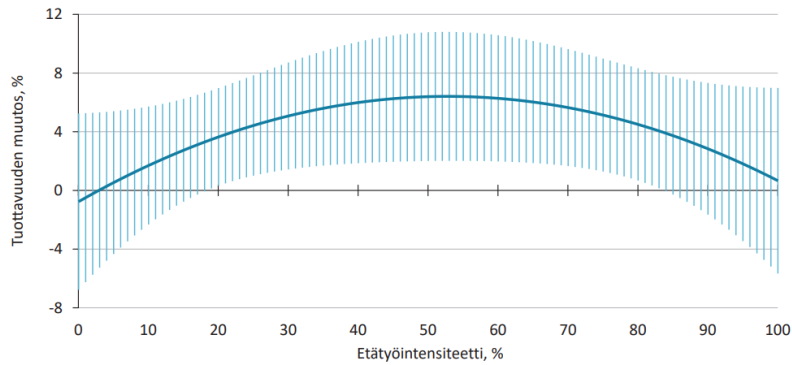
Kuvio 3 Etätyöintensiteetin (vaaka-akselilla) ja tuottavuuden tason (pystyakselilla) välinen yhteys muiden tekijöiden huomioisen jälkeen



Lähde: Innolinkin yritysksely, Tilastokeskuksen yritysrekisteri ja Asiakastieto Oy:n tilinpäätösaineistot; Etlan laskelmat.

Kuva 1 Etätyönintensiiteetin ja tuottavuuden välinen yhteys, Kangasharju ja muut 2025 s.7

Kuvio 4 Etätyöntensiteetin (vaaka-akselilla) ja tuottavuuden muutoksen (pystyakselilla) välinen yhteys muiden tekijöiden huomioisen jälkeen



Lähde: Innolinkin yritys­kysely, Tilastokeskuksen yritysrekisteri ja Asiakastieto Oyn tilinpäätösaineistot; Etian laskelmat.

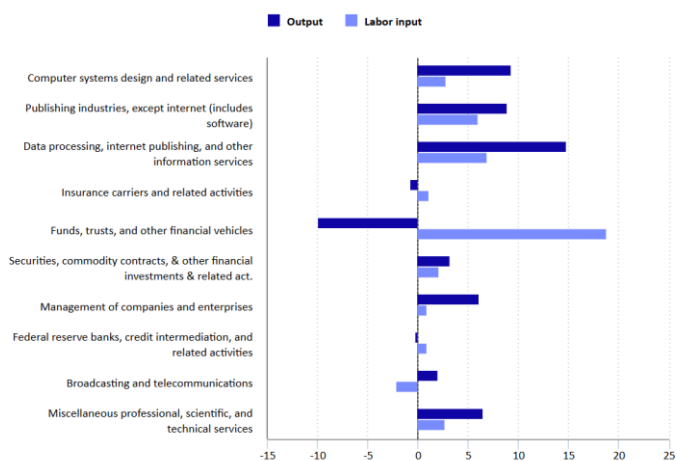
Kuva 2 Etätyöntensiteetin ja tuottavuuden muutoksen välinen yhteys Kangasharju ja muut 2025 s.7

Kuvasta 1 voimme huomata, että etätyöntensiteetin kasvaessa 0% aina 60% asti myös tuottavuuden taso kasvaa. Etätyöntensiteetin kasvaessa yli 60% voimme huomata, että työn tuottavuuden taso alkaa laskea loivasti. Luottamusväleistä huomaamme, että ne kasvavat ääripäissä, joten luottamus on epävakaista etätyöntensiteetin ääripäissä. Kuvasta 2 taas voimme päätellä, että tuottavuuden muutos kasvaa eniten, kun etätyöntensiteetti on välillä 40-60%. Tuottavuuden tason muutos on myös olematonta etätyöntensiteetin ääripäissä aivan kuten myös kuvan 1 kaaviossa oleva tuottavuuden taso. Kuvasta 2 voimme huomata, että etätyöntensiteetin ääripäissä vaihtelu ja epämääräisyys ovat selvästi korkeammalla kuin etätyöntensiteetin keskivaiheilla. Kun yhdistetään tulokset molemmista kuvista, niin saamme vastaukseksi, että niin sanottu hybridityömalli tukee tuottavuutta parhaiten. Liian vähäinen tai suuri etätyön määrä ei lisää tuottavuutta, mutta oikea määrä etätyötä voi lisätä tuottavuutta.

Jotta saadaan parempi kuva tuottavuudesta, niin otetaan vertailun vuoksi myös toinen tutkimus, joka on ”The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity” (Pablonia, Redmond, U.S. Bureau of labor and statistics, 2024).

Tutkimuksessa tarkasteltiin 61 yksityistä toimialaa Yhdysvalloissa. Tutkimuksen mukaan etätöiden määrän kasvu vuosina 2019-2021 ja 2019-2022 vaikutti kokonaistuottavuuden kasvuun seuraavasti; keskimääräisesti noin 1 prosenttiyksikön kasvu etätöiden määrässä oli osana 0,08-0,09 prosenttiyksikön kasvua kokonaistuottavuudessa (Pablonia, Redmond, 2024). Etätö ei ollut ainoa vaikuttava tekijä kokonaistuottavuuden kasvussa, mutta osa siitä.

Chart 5. Output and labor input percent changes in the ten industries with the largest gains in remote work, 2019–22



Kommentoitu [ju3]: Kuva 3 numero ja kuvan nimi kuvan alta

Kuva 3 Tuotannon ja työpanoksen graafi, Pablonia ja Redmond 2024

Etätöiden lisääntyminen vaikutus tuottavuuteen vaihteli laajasti eri alojen välillä. Tämän voimme huomata kuvassa 3 olevasta kaaviosta. Kuvan 3 kaavio kuvaa kymmenen eri toimialan tuotannon (output) ja työpanoksen (labor input) muutoksia aikavälillä 2019-2022. Kaaviossa olevilla kymmenellä toimialalla etätöiden kasvu on ollut suurinta kyseisellä aikavälillä.

Eniten tuotannon kasvua tapahtui IT- ja tietopalvelualoilla. Tietojenkäsittely (data processing), verkkosisältöjen julkaisu (internet publishing) ja muiden

informaatiopalveluiden (other information services) toimialalla tuotanto kasvoi noin 15% kun taas työpanos nousi noin 5-7%. Tietojärjestelmien suunnittelun (computer system design) ja siihen liittyvien palveluiden (related services) toimialalla tuotanto kasvoi noin 7-8% kun taas työpanos lisääntyi vain noin 2-4%.

Rahoituksen (Funds, trusts, and other financial vehicles) toimialalla työpanos nousi noin 20%, mutta tuotanto silti laski noin 8%. Tästä voimme päätellä, että kyseisellä alalla etätyö ei lisännyt tuotantoa, joka viittaa rakenteellisiin haasteisiin ja matalampaan tehokkuuteen etätyössä. Kaaviossa muilla aloilla tuotanto pysyi suhteellisen samana tai kasvoi marginaalisesti etätyön lisääntyessä.

-Kuten näistä kahdesta eri tutkimuksesta voimme todeta niin etätyö tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia tuottavuuden kannalta. Etätyön vaikutus tuottavuuteen vaihtelee laajalti ja siihen vaikuttaa muun muassa etätyön määrä, toimiala sekä työn luonne. Etlan tuottaman tutkimuksen mukaan etätyö vaikuttaa tuottavuuteen parhaiten niin kutsutussa hybridimallissa. Parhaat tulokset Etlan tutkimuksessa saatiin etätyön ollessa noin 40-60%. Työn tuottavuus sekä sen muutos olivat heikoimmillaan etätyön ääripäissä eli 0% tai 100%.

Myös Yhdysvalloissa tuotetussa tutkimuksessa kävi ilmi, että eri toimialojen välillä oli suuria eroja etätyön ja tuottavuuden korrelaatioissa. Etätyö oli selvästi lisännyt tuottavuutta tietyillä aloilla, kuten esimerkiksi IT-alalla. Rahoituslalla etätyöllä taas oli ollut negatiivinen vaikutus tuottavuuteen. Pääosin kuitenkin kaikkien alojen keskiarvona myös tässä tutkimuksessa etätyöllä oli ollut positiivinen vaikutus tuottavuuteen.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että etätyöllä voi hyvin olla mahdollista lisätä tuottavuutta, mikäli toimiala ja työn luonne sekä etätyön määrä on oikea. Etätyömahdollisuutta tarkastellessa tulee juuri näihin asioihin kiinnittää huomiota. Mikäli etätyömahdollisuutta harkitaan organisaatiossa niin tutkimusten perusteella hybridimalli on selvästi paras vaihtoehto tuottavuuden lisäämiseksi.

6 Direktio-oikeus ja työsuojelu

6.1 Direktio-oikeus

Direktio-oikeus tarkoittaa työnantajan oikeutta johtaa sekä valvoa työntekoa. Direktio-oikeus on keskeinen osa työsuhteen sisältöä ja käytännössä se tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus päättää mitä työtä tehdään, missä työtä tehdään, milloin työtä tehdään ja miten työtä tehdään. (Tiitinen & Kröger 2012 s.320-322) Määräykset tulevat kuitenkin pysyä työsuhteen ja lainsäädännön puitteissa.

Direktio-oikeus on määritelty työsuhtesopimuslaissa (55/2001) 1 luvun 1 §:ä. Pykälän mukaan työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan johdon sekä valvonnan alaisena. Tämä pykälä antaa työnantajalle toimivallan antaa määräyksiä työntekoon liittyen. Toimivalta ei suinkaan ole kuitenkaan rajaton vaan sitäkin määrää eli lait ja säädökset. Työnantajan velvollisuus on noudattaa työlainsäädäntöä, työehtosopimuksia sekä työntekijän perusoikeuksia (Tiitinen & Kröger 2012 s.158-165).

6.2 Etätöiden vaikutus direktio-oikeuteen

Työsuhteen aikana työnantajan direktio-oikeuden laajuus voi vaihdella. Esimerkiksi etätötilanteessa työnantajan mahdollisuus käyttää direktio-oikeutta saattaa olla rajoitetumpi käytännön valvonnan osalta. Kun työnantajalla ei ole mahdollisuutta valvoa työntekijäänsä samalla tavalla kuin normaalisti, niin mahdollisiin epäkohtiin on hankalampi puuttua. Työnantajan tuleekin siis pohtia, miten valvontaa voidaan suorittaa etätöympäristössä, mikäli se koetaan tarpeelliseksi (Kaipainen 2020, s.57)

Etätöissä työnantajan direktio-oikeudessa on selviä muutoksia, sillä työnantaja ei voi fyysisesti valvoa työntekijän tekemää työtä toisinkuin perinteisesti työpaikalla. Kaipasen (2022) mukaan on muutamia tärkeitä osa alueita, jotka tulee olla eriteltyinä työsuhtesopimuksessa koskien etätöitä. Nämä osa-alueet ovat tärkeitä työnantajan direktio-oikeuden kannalta.

Ensinnäkin etättyö tulee olla määriteltynä selkeästi, jotta työntekijällä sekä työnantajalla on selkeä käsitys siitä, mitä tällä tarkoitetaan. Lisäksi etättyössä monet työnantajat tahtovat käyttää erilaisia raportointimenetelmiä, joten myös näistä pitää olla selvä käsitys molemmiin puolin, jotta direktio-oikeus toteutuu (Kaipainen 2020, s.59). On myös tärkeää sopia työaika- sekä paikkaa kokevat säädökset tarkasti, sillä erityisesti etätöissä näistä saattaa tulla vääriä oletuksia. Yleisesti sopimuksessa määritetään, missä työntekijä saa etättyötään suorittaa, joten tämä on osaltaan myös työnantajan direktio-oikeutta (Kaipainen 2020, s.60). Lisäksi työvälineiden käytöstä sekä niiden palauttamisesta tulee olla selvyys, mikäli työntekijä kuljettaa työnantajan tarjoamat työvälineet kotiinsa (Kaipainen 2020, s.61) Tietoturvaan liittyvät kohdat tulee myös käydä huolella läpi, jotta työnantajan direktio-oikeus toteutuu myös etättyö-ympäristössä (Kaipainen 2020, s.62)

6.3 Työsuojelu

Työsuojelulla määritellään vaatimuksia työn turvallisuudelle, joista vastuu on työnantajalla. Valtionkonttorin (2024) mukaan: ”Työsuojelu on turvallisuusjohtamista ja yhteistoimintaa, jota toteutetaan jokaisella työpaikalla. Vastuu työpaikan turvallisuudesta ja terveydestä on työnantajalla. Työturvallisuuslain (738/2003) perusvaatimus on, että työ ei saa aiheuttaa terveyden menettämisen vaaraa. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan yleisesti työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työolosuhteet ovat turvalliset. Tämä velvollisuus koskee työnantajaa riippumatta siitä, missä kyseinen työ tehdään. Tämä velvollisuus koskee siis myös etättyötä. Vaikka työsuojelun vaatimukset koskettavat työnantajaa niin myös työntekijällä on rooli työturvallisuudessa. Työntekijöiden vastuulle jää työnantajan antamien määräysten ja ohjeiden noudattaminen sekä välttää epäasiallista käytöstä (Valtionkonttori 2024).

6.4 Etätyön vaikutus työsuojeluun

Etätyön myötä myös työsuojelun painopisteet ja merkitys hieman muuttuvat. Työskentely tapahtuu usein työntekijän itse päättämässä tilassa, jolloin työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa fyysisiin työoloihin vähenevät. Käytännön tasolla tämä siis tarkoittaa sitä, että työnantaja voi kyllä antaa työntekijälle tarvittavia välineitä sekä ohjeistuksia, mutta työntekijän vastuulle jää niiden noudattaminen. Haapangas (2024 s.12) toteaaakin, että työntekijän lisääntynyt autonomia mahdollistaa työolosuhteiden muokkaamisen hänen omien tarpeidensa mukaiseksi.

Etätyössä korostuvat myös psykososiaaliset kuormitustekijät. Normaali työyhteisön tuki loistaa poissaolollaan etätöissä. Lisäksi vapaa-ajan ja töiden raja alkaa hämärtymään. Myös lisääntyvä itseohjautumisen vaade voi lisätä henkistä kuormitusta. Työnantajan työsuojeluvastuu ulottuu myös näihin tekijöihin. Tästä syystä työajan seuranta, säännöllinen vuorovaikutus sekä työstä palautumisen merkitys ovat keskeisiä työsuojelun keinoja etätyössä (Työterveyslaitos 2021).

Kokonaisuudessaan työsuojelu etätyössä perustuu vahvasti työnantajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Työnantajan tulee antaa tarvittavat välineet ja työkalut sekä selkeät ohjeet työntekijälle. Työnantajan tulee myös varmistaa, että viestintä työntekijän suuntaan on säännöllistä. Työntekijän vastuulle jää noudattaa annettuja ohjeita sekä ilmoittaa mahdollisista puutoksista työsuojelussa työnantajalle. Selkeät toimintamallit ja avoin viestintä ovat isoimmat tekijät siihen, että työsuojelu toteutuu onnistuneesti myös etätyöympäristössä.

7 Johtopäätökset

Etätyö on muokannut merkittävästi työntekoa niin Suomessa kuin globaalilla tasolla. Tässä työssä tarkastellut tutkimukset ja aineistot osoittavat, että etätyö tuo mukanaan niin mahdollisuuksia, kuin haasteita. Nämä mahdollisuudet ja haasteet liittyvät olennaisesti työn johtamiseen ja ne ulottuvat luottamukseen, työn tuottavuuteen, direktio-oikeuteen sekä työsuojeluun. Yksi keskeisimmistä havainnoista on, että etätyö ei ole pelkästään erilainen järjestely työntekoa varten. Etätyö on osa laajempaa työn murrosta, jossa johtamisen käytännöt ja mallit, työhyvinvoinnin edistäminen sekä kokonaisvaltainen työn organisointi vaativat laajempaa harkitsemista sekä muutosta.

Työn tuottavuutta tutkittaessa emme voi suoraan todeta onko etätyö hyödyllistä vaiko haitallista. Tutkimustuloksiin nojautuessa voimme todeta, että kohtuullinen määrä etätyötä luo keskimääräisesti kasvua työn tuottavuuteen. Liiallinen etätyön määrä taas voi kääntää tuottavuuden negatiiviseksi. Etätyön korrelaatiossa työn tuottavuuden kanssa on selkeitä eroja eri työalojen välillä. Niin kutsuttu hybridimalli on kuitenkin tutkimusten mukaan paras tapa työskennellä monella eri alalla, koska siinä yhdistyvät toimistotyön ja etätyön edut.

Etätyössä johtamisen tärkein tukipilari on luottamus. Perinteinen fyysinen valvonta ei etätyössä ole mahdollista, joten johtamisen tulee painottua selkeisiin tavoitteisiin, avoimeen viestintään sekä työntekijöiden tukemiseen. Etätyön johtamisessa korostuu uudenlaiset johtamisen taidot kuten valmentava sekä palveleva johtaminen. Molemminpuolinen luottamus auttaa työntekijöitä toimimaan enemmän itseohjautuvasti ja toimimaan motivoituneena etätyöympäristössä.

Etätyössä työnantajalla säilyy direktio-oikeus. Direktio-oikeuden käytännön toteutus kuitenkin muuttuu, sillä työntekijöihin kohdistuva valvonta keskittyy enemmän työn tuloksiin kuin työprosessiin. Etätyössä tapahtuva direktio-oikeus nojautuu myös työntekijän itseohjautuvuuteen, joten pelisäännöt tulevat olla selvät molemmille osapuolille. Työsuojelun näkökulmasta etätyö tuo myös mukanaan uudenlaisia haasteita. Perinteisesti työsuojelu on painottunut työn turvallisuuteen, mikä

toimistotyössä on tarkoittanut esimerkiksi ergonomiaa. Etätyö on tuonut mukanaan kuitenkin työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä, kun työtä tehdään kotoa. Etätyössä työntekijä toimii myös enemmän autonomisesti, joka saattaa lisätä psyykkistä kuormaa. Työsuojelussa etätyön ympäristössä onkin tärkeää keskittyä työhyvinvointiin kaikilta osa-alueilta tarkasteltuna.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että vaikka maailmassa ei ole globaalia terveyshaittaa, joka pakottaisi etätyöhön niin etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen. Mukanaan etätyö tuo paljon mahdollisuuksia, mutta myös erinäköisiä haasteita. Organisaatioiden tulee pohtia, sopiiko etätyö heidän toimialallaan. Mikäli organisaatio näkee, että etätyöstä voisi olla hyötyä tulee heidän pohtia, kuinka yrityksen prosesseja tulee muokata etätyöhön sopivaksi. Johtaminen etätyöympäristössä eroaa fyysisesti työpaikalla tapahtuvasta johtamisesta. Organisaation tulee kehittää johtamiskäytäntöjään niin, että työn tuottavuus, luottamus ja työhyvinvointi ovat kaikki kohdallaan myös etätyöympäristössä. Edellytyksenä tähän on muun muassa johtamisen käytäntöjen uudistaminen sekä selkeät pelisäännöt. Parhaimmillaan organisaatio saattaa hyötyä etätyöstä moneltakin eri kantilta, mikäli he pystyvät hyödyntämään etätyön tuomat edut, mutta myös vastaamaan etätyön tuomiin uusiin haasteisiin.

Lähteet

- Huttunen. 2020. Luottamus itseohjautuvassa työelämässä. Books on Demand.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=SNvkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=luottamus+johtamisessa&ots=hT-BL5CjTW&sig=V7EF3wpO-7zMApPqAcwEzdMcebl&redir_esc=y#v=onepage&q=luottamus%20johtamisessa&f=false
- Helle. 2004. Etätö. Edita.
- Lyly-Yrjänäinen. 2022. Työolobarometri 2021: Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9>
- Helonen ja Maaranen. 2023 Etäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla – kokemuksia pandemian ajalta. Itä-Suomen yliopisto.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/815294/2/Helonen_Maaranen.pdf
- Lavikkala. 2021 Etätöön voimavarat ja vaatimukset X- ja Y-sukupolven työntekijöillä. Vaasan yliopisto.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12851/UVA_2021_Lavikkala_Pulmu.pdf
- Sauru. 2025. Etätöskentely asiantuntijatyössä – mahdollisuus, haaste vai molempia? Laurea-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/895142/Sauru_Sanna.pdf
- Työterveyslaitos 2023 Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Sutela. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätöiden läpimurron Suomessa. Tilastokeskus.

<https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa>

Kangasharju, Kauhanen, Pajarinen, Rouvinen. 2025. Tuottavuus korkeimmillaan etätöiden ollessa keskimääräistä. ETLA Muistio nro 154.

<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf>

Työsopimuslaki 55/2001

<http://data.finlex.fi/eli/sd/2001/55/ajantasa/2025-06-27/fin>

Valtionkonttori. 2024. Työsuojelu. Noudettu 24.5.2025.

<https://www.valtiokonttori.fi/palvelut/valtion-konsernipalvelut/tyosuojelu/>

Tiitinen ja Kröger. 2012. Työsopimusoikeus. Talentum.

Työturvallisuuslaki. 2002. Finlex.

<http://data.finlex.fi/eli/sd/2002/738/ajantasa/2025-06-27/fin>