

# Etätyö murroksessa – monitasoinen näkökulma työntekijöiden ja organisaatioiden odotusten yhteensovittamiseen

Johanna Jansson

KTT

Johtaja (TKI)

**centria**  
ammattikorkeakoulu

# Lyhyesti minusta

KTM / Åbo Akademi 2007 (laskentatoimi ja yritys juridiikka)

KTT / Vaasan yliopisto 2025 (johtaminen ja organisaatiot)



**Väitöskirja: Balancing Employee Preferences and Organizational Expectations for Mutual Gains – A Multilevel Approach to Implementing HR Practices in Remote Work Arrangements**

15+ vuotta työelämässä

Centria-ammattikorkeakoulu Oy

- Johtaja (TKI) 4/2025–
- TKI-päällikkö (yrittäjyys ja liiketoiminta) 1/2018–3/2025

***Apple's AI chief, Ian Goodfellow,  
quits over three-day week office order***

(The Times, 10.5.2022)

***Amazon tells staff to get back to office  
days a week***

***five***

(BBC News, 17.9.2024)

# Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

- Henkilöstöjohtamisen käytännöt (HR-käytännöt) ovat prosesseja, joilla organisaatio toteuttaa strategiaansa ja johtaa henkilöstöään
- Covid-19-pandemian vauhdittama työelämän murros edellyttää organisaatiolta HR-käytäntöjen päivittämistä
- Etätyöstä hybridityöhön ja paikkariippumattomaan työhön
- Tavoitteena ymmärryksen lisääminen HR-käytäntöjen toteuttamisesta pandemian muokkaamassa työelämässä – miten huomioida sekä organisaation että työntekijöiden tarpeet?

	Artikkeli I – Organisaatiotaso	Artikkeli II – Suhdetaso	Artikkeli III – Työntekijätaso
<b>Tutkimuskysymys</b>	<p>Millaisissa työtehtävissä on mahdollista soveltaa paikkariippumattomuuteen pohjautuvaa hajautusta?</p> <p>Mitkä ovat tehokkaita tapoja organisoida paikkariippumatonta asiantuntijatyötä?</p>	<p>Miten etätyö muokkaa päivittäistä palautevuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä?</p>	<p>Mitä HR-käytäntöjä työntekijät nostavat esiin hybridityön kontekstissa, ja miten ne heijastavat psykologisen sopimuksen elementtejä?</p> <p>Miten työntekijät arvioivat näitä HR-käytäntöjä?</p>
<b>Aineisto ja analyysimenetelmä</b>	<p>Organisaatiosuunnittelua ja etätyötä koskeva tutkimuskirjallisuus (teoreettinen pohdinta)</p>	<p>81 puolistrukturoitua yksilöteemahaastattelua kuudessa organisaatiossa: esihenkilöt (n=29) ja etätyöntekijät (n=52) (laadullinen teema-analyysi)</p>	<p>1278 avointa vastausta hybridityötä koskevasta kyselystä, joka tehtiin kansainvälisessä, Suomessa toimivassa konsernissa (laadullinen teema-analyysi)</p>

# Organisaatiosuunnittelun modernisointi – rakenteet HR-käytäntöjen toteuttamiselle

## ARTIKKELI I

- Valittujen työn kontrolli- ja koordinaatiomekanismien tulisi toimia *sekä* asiantuntijatyössä *että* paikkariippumattomassa työssä
- Ei-toivottujen lopputulosten, kuten byrokratian lisääntymisen ja dysfunktionaalisten seurausten välttäminen
- Taitojen standardointi ja klaanikontrolli ensisijaisia mekanismeja paikkariippumattomassa asiantuntijatyössä
- Keskittyminen koordinaatiomekanismeihin kontrollimekanismien sijaan samalla tiedonjakoa, luottamusta ja vuorovaikutusta kehittäen

# Ymmärrys esihenkilö-alaisuuteen vastavuoroisuudesta etätyöympäristöissä

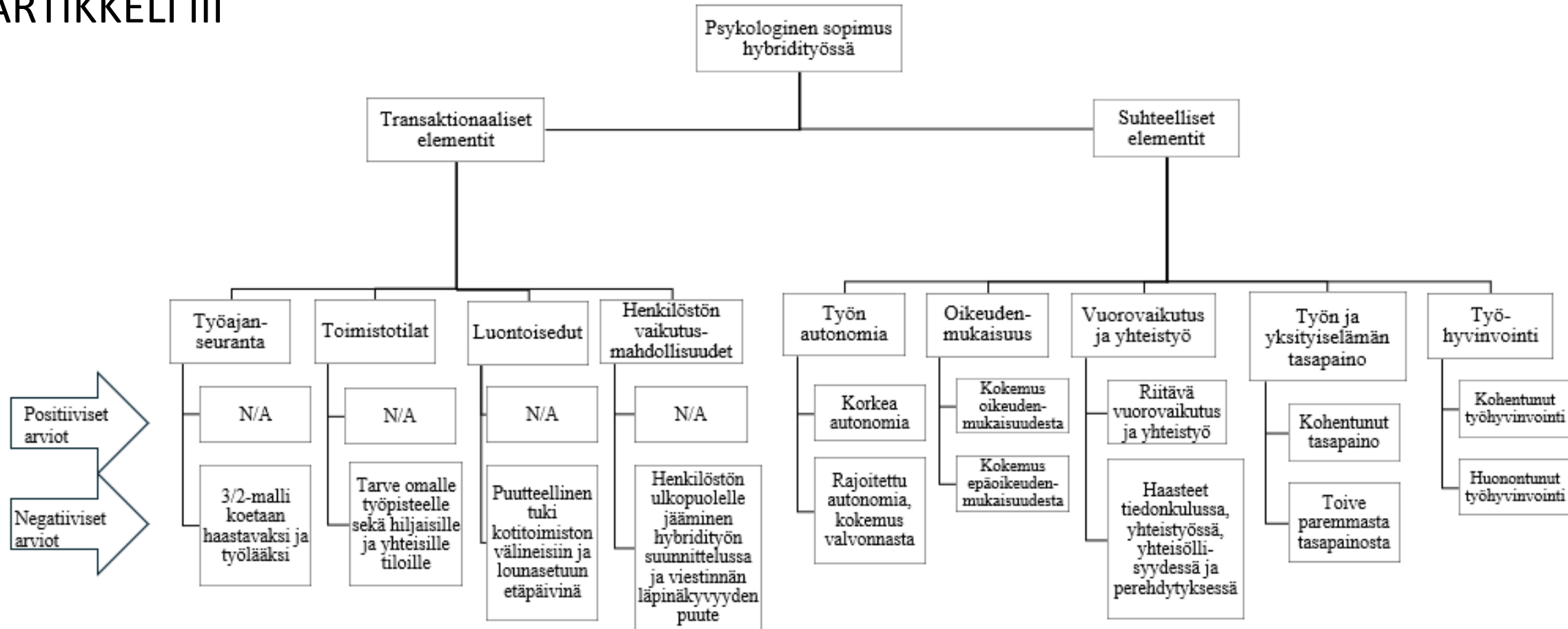
## ARTIKKELI II

- Esihenkilö-alaisuuteen tarkastelu yksittäisen HR-käytännön, palautteen, kautta
- Esihenkilöt vaikuttavat kantavan alaisia suuremman vastuun vuorovaikutuksen rakentamisessa ja ylläpidossa – epätasapaino!
- Alaisen aktiivinen rooli korostuu etätyöympäristössä

# Työntekijöiden mieltymysten ja käytäntöjen yhteensovittaminen

HR-

## ARTIKKELI III



# Tutkimustulosten tarkastelu organisaatiotasolla

## MONITASOANALYYSI

- Etätyöhön sopivat koordinointi- ja kontrollimekanismit perustuvat luottamukseen, tukeen ja vuorovaikutukseen
  - Toimisto muuttaa muotoaan; enemmän resursseja esihenkilötyöhön
- Organisaatiosuunnittelun toimivuus etätyöjärjestelyissä edellyttää työntekijöiltä aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta
  - Kouluttautuminen on keskeistä taitojen standardoinnille

# Tutkimustulosten tarkastelu suhdetasolla

## MONITASOANALYYSI

- Organisaatiosuunnittelu muokkaa esihenkilö-alaissuhdetta
  - Hierarkkinen suunnittelu: kontrolli
  - Autonomiataukeva suunnittelu: luottamus
- Esihenkilö-alaissuhde rakentuu vastavuoroisesti
  - Myönteiset kokemukset HR-käytännöistä ja psykologisen sopimuksen täyttyminen vahvistavat suhdetta
  - Esihenkilön ja alaisen aktiivinen vuorovaikutus ja molemminpuolisten odotusten selkeyttäminen on keskeistä

# Tutkimustulosten tarkastelu työntekijätasolla

## MONITASOANALYYSI

- Vähemmän hierarkkinen organisaatio tukee työntekijäkokemusta, kun työn tekemisen tavat ja HR-käytännöt tukevat autonomiaa
- Ristiriitaiset HR-käytännöt heikentävät luottamusta
  - Etätyön salliminen mutta samalla tiukka kontrolli aiheuttavat tyytymättömyyttä
  - Luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvat HR-käytännöt sopivat etätyöhön (hajautettuun organisaatorakenteeseen)
- Työntekijöiden kokemukset rakentuvat vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa – oma passiivisuus voi estää myönteisten HR-käsitysten syntymisen ja psykologisen sopimuksen täyttymisen

# Viestini työelämälle

## Organisaatiot

- Älkää antako muille etumatkaa etätyön käyttöönotossa
- Resursoikaa esihenkilötyöhön riittävästi aikaa
- Varmistakaa, että organisaatorakenne, HR-käytännöt ja suoritusmittarit tukevat samoja tavoitteita

## Esihenkilöt ja alaiset

- Suhteenne on avainasemassa etätyön onnistumisen kannalta
- Suhteen vaaliminen vaatii ponnisteluja molemmilta osapuolilta
- Keskustelkaa avoimesti organisaation ja työntekijän toiveista ja tarpeista ja etsikää tasapainoa näiden välille

## Etätyöntekijät

- Vapaus tuo vastuuta – muistakaa aktiivinen roolinne osana työyhteisöä
- Panostakaa kouluttautumiseen: teknologioiden hallintaan, digitaalinen vuorovaikutukseen, itsensä johtamiseen



**Jos Suomi haluaa olla etätyön edelläkävijä,  
meidän ei pidä kysyä, missä työtä tehdään.**

**Meidän pitää kysyä, miten sitä johdetaan ja  
koordinoidaan –  
ja miltä se työntekijästä tuntuu.**

centria  
ammattikorkeakoulu