

Työntekijöiden hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta edistävä vuorovaikutus etä- ja hybridityössä

10.4.2026

Yhä useammat toimivat osin tai kokonaan digitaalisessa työympäristössä, jonka merkitys korostuu organisaatioissa ja työyhteisöissä, jotka ovat maantieteellisesti hajautuneita (Laitinen, 2020a; Työturvallisuuskeskus, 2023). Asiantuntijatyö on usein luonteeltaan paikkariippumatonta (Kallio & Jansson, 2023). Paikasta riippumattomaksi työ soveltuu erityisen hyvin silloin, kun työtehtävät eivät vaadi erityislaitteita tai -tiloja ja tehtävät muodostavat selkeitä, ajallisesti eri vaiheisiin pilkottavia osakokonaisuuksia tai ovat luonteeltaan autonomisia. Teknologian kehittyminen mahdollistaa paikkariippumattoman työn yleistymisen myös sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat useamman kuin yhden henkilön samanaikaisen työpanoksen. Paikkariippumattoman työn vaatimuksena on, että työn tulokset ovat elektronisesti siirrettävissä.

Etä- ja hybridityössä suuri osa työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen, kuten sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelinneuvotteluilla, videoneuvotteluilla, sähköisillä keskustelufoorumeilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistäen (Laitinen, 2020a; Työturvallisuuskeskus, 2023). Erilaiset kommunikointivälineet, joista käytetään myös nimitystä vuorovaikutusteknologiat (Laitinen, 2020a; Laitinen, 2020b), sopivat erilaisiin tilanteisiin ja niillä voi olla erilaisia kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä tarkoituksia ja vaatimuksia (Työturvallisuuskeskus, 2023). Työyhteisöissä voidaan käyttää myös sosiaalista mediaa vuorovaikutukseen (Laitinen, 2020a; Laitinen, 2020b).

Menestyksellisesti virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat luottamus, jäsenten vahva yhteisöllisyys ja sitoutuminen, tehokas kommunikointi ja yhteiset toimintatavat, tarpeellisen tiedon jakaminen

ja hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus (Työturvallisuuskeskus, 2023). Digitalisoitunut työympäristö edellyttää uudenlaisia tapoja rakentaa yhteisöllisyyttä ja ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisössä (Lainema, 2021). Se vaatii työntekijöiltä vastuun ottamista yhteisöllisyydestä ja sen säilymisestä (Työterveyslaitos, 2024), ja esihenkilöiltä tukea ja osaamista tiimin yhteisöllisyyden vahvistamiseen (Virtanen ym., 2026).

Tässä artikkelissa tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen liittyviä tekijöitä etä- ja hybridityössä erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Työhyvinvointi ja vuorovaikutus etä- ja hybridityössä

Yli miljoona suomalaista tekee nykyään etätyötä vähintään satunnaisesti (Alasoini ym., 2024a). Heistä kaksi kolmasosaa työskentelee etänä säännöllisesti viikoittain. Viimeaikainen kansallisesti etätyötä Suomessa selvittänyt tutkimus (Kaltiainen ym., 2026) totesi yhteenvedossaan, että etätyössä on vähemmän työn kuormitustekijöitä ja työväsymystä mutta samanaikaisesti myös vähemmän työn sosiaalisia voimavaroja ja työn imua kuin lähityössä. Niinpä etätyöllä näyttää olevan kahdet kasvot. Yleisesti suomalaisten työhyvinvointi on kokonaisuudessaan heikentynyt hieman viime vuosina.

Urrila ym. (2025) on tutkinut työyksinäisyyttä ja kuulumisen tunnetta hybridityössä. Tutkimuksen mukaan kuulumisen tunne perustuu ennen kaikkea sosiaalisiin suhteisiin. Etätyö tarjoaa autonomiaa ja työrauhaa (Alasoini ym., 2024b; Jansson & Kangas, 2025; Urrila ym. 2025). Samalla se kuitenkin vähentää spontaania ja epävirallista vuorovaikutusta, joka on keskeistä kuulumisen tunteen rakentumiselle (Urrila ym., 2025). Etätyö voi heikentää kuulumisen tunnetta, koska se lisää fyysistä ja psykologista etäisyyttä työntekijöiden välillä ja vähentää luonnollista vuorovaikutusta. Erityisesti epävirallliset kohtaamiset ja spontaanit keskustelut jäävät pois, mikä vaikeuttaa läheisten työyhteisösuhteiden rakentumista ja ylläpitämistä. Tämän seurauksena työntekijät voivat kokea eristäytymistä, heikompaa yhteyttä kollegoihin ja jopa työyksinäisyyttä.

Kuulumisen tunnetta etä- ja hybridityössä voidaan tukea ennen kaikkea lisäämällä tietoista ja monipuolista vuorovaikutusta (Urrila ym., 2025). Organisaatioiden tulisi tukea avointa tiedonkulkua ja rohkaista työntekijöitä pitämään yhteyttä toisiinsa, jotta kukaan ei jää ulkopuolelle. Urrila ym. (2025) korostavat, että pelkkä formaali viestintä ei riitä, vaan tarvitaan myös epämuodollisia kohtaamisia, kuten virtuaalisia kahvihetkiä tai vapaamuotoista keskustelua, jotka auttavat rakentamaan yhteyttä kollegoihin. Säännöllinen yhteydenpito ja aktiivinen tiimityö tukevat tunnetta siitä, että kuuluu joukkoon. Hybridityössä tärkeää on yhdistää etä- ja lähityötä tarkoituksenmukaisesti: esimerkiksi sopia yhteisistä toimistopäivistä tai hetkistä, jolloin ollaan samanaikaisesti läsnä, koska tällainen “synkroninen” kohtaaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Johanna Janssonin (2025) väitöskirja tarkastelee henkilöstöjohtamisen käytäntöjä etätyössä ja sitä, millaiset ratkaisut tukevat molemminpuolisten hyötyjen eli sekä työntekijän hyvinvoinnin että organisaation tuloksellisuuden saavuttamista. Tulosten mukaan oleellista on organisaatiosuunnittelun, esihenkilöalaissuhteen sekä työntekijän oman roolin tasapaino ja yhteen toimivuus (Vaasan yliopisto, 2025).

Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta etävuorovaikutukseen

Etätyöhön siirtyminen vaikuttaa organisaation sosiaaliseen kontekstiin ja vuorovaikutus- ja viestintärutiineihin (Jansson & Kangas, 2025). Jansson & Kangas (2025) tutkivat esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja palautteenantoa suurissa yrityksissä, joissa siirryttiin pakotettuina pääosin etätöihin COVID19-pandemian vuoksi. Monissa tiimeissä etätyöskentely oli johtanut jopa järjestelmällisempään päivittäiseen, viikoittaiseen ja kuukausittaiseen viestintään. Haastateltavat kokivat, että esihenkilön ja alaisen välinen kahdenkeskinen viestintä oli säännöllisempää kuin toimistolla, koska ihmiset olivat luoneet viestintärutiineja yhteyden ylläpitämiseksi etätyössä. Vaikka fyysinen etäisyys oli kasvanut, viestintätiheys oli jopa parantunut. Sekä esihenkilöt että alaiset pitivät tätä positiivisena, mutta esihenkilöt kokivat lisääntyneen yhteydenpidon myös lisäävän työkuormitusta.

Myös vuorovaikutuksen laatu koettiin yllättäen hyväksi esihenkilöiden ja alaisten välisessä etävuorovaikutuksessa (Jansson & Kangas, 2025). Viestintä koettiin luottamuksellisemmaksi, koska etävuorovaikutuksessa ei ollut häiriötekijöitä kuten toimistoympäristössä, eikä osapuolten tarvinnut etsiä vapaata kokoushuonetta yksityisten keskustelujen pitämiseen. Alaiset kuvailivat etätyössä käytäviä kahdenvälisiä keskusteluja kiireettömämmiksi ja syvällisemmiksi kuin toimistolla. Etävuorovaikutus koettiin helpoksi etenkin silloin, jos esihenkilö ja alainen olivat tuttuja toisilleen ennen etätyöhön siirtymistä. Pandemian aikaan muodostuneissa esihenkilö-alainen-suhteissa etävuorovaikutus koettiin vaikeammaksi ja tarve fyysisiin tapaamisisiin toimistolla oli suurempi.

Vaikka etävuorovaikutus koettiin pääosin positiivisena, epämuodollisten ja spontaanien kohtaamisten vähentymistä pidettiin kuitenkin ongelmallisena, samoin kuin sitä, että vuorovaikutus oli välillä liian eriaikaista (asyncronous) (Jansson & Kangas, 2025). Viestintäteknologioiden koettiin edistävän palautteen hakemista esihenkilöiltä. Tuen ja palautteen pyytäminen koettiin kuitenkin vaikeaksi etätyössä etenkin silloin, kun alaiset olivat kohdanneet haasteita. Palautteen saamatta jäämisen nähtiin lisäävän yksinäisyyden riskiä ja vahvistavan epäonnistumisen tunnetta työssä.

Yhteenvetoa

Työyhteisöissä on COVID19-pandemian aiheuttaman pakkoetätyövaiheen jälkeen etsitty oikeanlaisia tapoja yhdistää lähi-, etä- ja hybridityötä (Alasoini ym., 2024a). Milloin ja miksi on parempi kokoontua toimistolle työn äärelle? Milloin digitaalinen vuorovaikutus toimii ja milloin se ei riitä?

Urrila ym. (2025) ja Jansson (2025) molemmat esittävät, että etä- ja hybridityötä tulisi tarkastella ennen kaikkea yhteisön näkökulmasta, ei pelkästään yksilön toiveena ja valintana. Toisaalta yhteisön, työorganisaation, tulee ymmärtää etätyön merkitys työntekijälle (Työterveyslaitos, 2023).

Etätyö näyttää olevan erityisen toimivaa silloin, kun työ vaatii keskittymistä, autonomiaa ja pääosin itsenäistä työskentelyä, mutta se ei itsessään tue kuulumisen tunnetta työyhteisöön vaan voi johtaa työyksinäisyyteen

(Urrila ym., 2025). Lähityö taas on tärkeää tilanteissa, joissa rakennetaan ihmissuhteita (Jansson & Kangas, 2025; Urrila ym., 2025) sekä jaetaan tietoa ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä (Urrila ym., 2025). Epämuodollisilla kasvokkaisilla kohtaamisilla toimistolla näyttää olevan paikkansa ja merkityksensä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden taustalla pitkällä aikavälillä (Urrila ym., 2025; Jansson & Kangas, 2025).

Keskeistä on työn synkronointi työyhteisöissä. Pelkkä mahdollisuus tulla toimistolle ei riitä, vaan tiimien tulisi sopia yhteisistä ajoista, jolloin ollaan paikalla samanaikaisesti ja siitä, mitä lähipäivinä tehdään (Alasoini ym., 2024a). Organisaatioiden tulee tukea työntekijöiden mahdollisuutta vuorovaikutukseen lähipäivinä. Epämuodolliset työntekijöiden tai työntekijän ja esihenkilön väliset tapaamiset eivät toteudu, jos niille ei ole aikaa ja paikkaa vaan työntekijöiden kalenterit täyttyvät yksin tehtävästä työstä toimistolla, mahdollisesta etäkokouksissa istuen.

Työterveyslaitos (2023) on esittänyt, että olemme vasta opettelemassa, mikä monista työn tekemisen vaihtoehdoista, eli etä-, lähi- ja hybridityö, on paras mahdollinen. Eri valinnat voivat myös toimia parhaiten eri organisaatioissa ja yksilöllisestikin työntekijöillä. Olemme myös vasta opettelemassa, millaiset digitaalisen viestinnän käytännöt tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta, ja miten työyhteisöihin luodaan entistä enemmän ja parempia tapoja kohdata työyhteisön jäseniä. Urrila ym. (2025) on esittänyt, että organisaatiot voivat estää työyksinäisyyden lisääntymistä suunnittelemalla hybridityömalleja, jotka yhdessä lisääntyneen joustavuuden ja teknologian mahdollistamien etätyötaitojen kanssa edistävät yhteisöllisyyttä. Vielä ei tiedetä, millaisin johtamisen käytännöin sekä teknologisin ja tilaratkaisuin hybridimäisessä työssä voidaan parhaiten edistää organisaation uudistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuten yhteisöllisyyttä, oppimista ja innovatiivisuutta (Alasoini ym., 2024b).

Merja Hoffrén-Mikkola
LitT, tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Katja Valkama
HTT, YTM, tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Mika Uitto
TtM, projektipäällikkö
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Jenni Kantola
FT, yliopettaja (TKI),
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kirjoittajat toimivat tutkijoina *Digitaalinen vuorovaikutus asiantuntija- ja tietotyössä* (DIVA) -hankkeessa, jossa kerätään asiantuntija- ja tietotyötä toteuttavien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä digitaalisesta vuorovaikutuksesta ja digitaalisesta epäkohteliaisuudesta työyhteisössä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on tunnistaa kriittisiä tapahtumia digitaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisökontekstissa sekä lisätä ymmärrystä digitaalisen vuorovaikutuksen merkityksestä työntekijälle ja työyhteisölle. Hanketta

rahoittaa Töysän Säästöpankkisäätiö.

Lähteet

Alasoini, T., Hirvonen, S., & Känsälä, M. (2024a). Hybridityömalli menestystekijänä. Opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf

Alasoini, T., Haapakangas, A., Hirvonen, S., Kangas, H., Känsälä, M., & Saari, E. (2024b). Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita. Työterveyslaitos. Tietoa työstä. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-193-2

Jansson, J. (2025). Balancing Employee Preferences and Organizational Expectations for Mutual Gains. A Multilevel Approach to Implementing HR Practices in Remote Work Arrangements (Acta Wasaensia 562). [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-215-7

Jansson, J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. Personnel Review, 54(2), 660–679. https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301

Kallio, T. J., & Jansson, L. J. (2023). Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, *51*(1). https://journal.fi/focuslocalis/article/view/116190

Kaltiainen, J., Hakanen, J., Li, J., (2026). Työolot ja työhyvinvointi

2019, 2023 ja 2025. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvointi-on-heikentynyt-samalla-kun-huoli-oman-tyon-tulevaisuudesta-kuormittaa

Lainema, K. (2021). Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 23(3). https://journal.fi/akakk/article/view/111695

Laitinen, K. (2020a). Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8301-7

Laitinen, K. (2020b). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Media & Viestintä, 43(4). https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624

Työterveyslaitos. (11.10.2023). Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. Haettu 25.3.2026. https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja

Työterveyslaitos. (19.12.2024). Itseohjautuva hybridityö lisää kaikkien vastuuta työyhteisöstä. Haettu

20.2.2026.
https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/itseohjautuva-hybridityo-lisaa-kaikkien-vastuuta-tyoyhteisosta

Työturvallisuuskeskus. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Haettu 12.2.2026. https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/

Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. Journal of Vocational Behavior 157, 104096. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096

Vaasan yliopisto. (29.9.2025). Näin ratkaistaan etätyön umpikuja – tutkimus tarjoaa työkalut onnistuneeseen hybridityöhön. Väitöstiedote.
https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/uutiset/nain-ratkaistaan-etatyon-umpikuja-tutkimus-tarjoaa-tyokalut-onnistuneeseen

Virtanen, L., Kainiemi, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A-M. (2026). Digitaalisen työn johtaminen hyvinvointialueilla – sote-ammattilaisten toiveet esihenkilöille. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti 1. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-641-7