

# Etä- ja lähityöskentelymallin suunnittelu ja toteutus

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK) Liiketalouden kehittäminen ja johtaminen

2022

Jenny-Sofia Kiiainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kiianen Jenny-Sofia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 52	
Työn nimi <b>Etä- ja lähityöskentelymallin suunnittelu ja toteutus</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Muuttuva toimintaympäristö muovaa nykyisiä työskentelymalleja. Vuonna 2020 maailmalla vallannut pandemia on pakottanut yritykset etätöihin valtaosin. Tämän johdosta työskentely on siirtynyt toimistoilta kotioloihin ja paluuta vanhaan työskentelymalliin tuskin on tulossa. Tämän vuoksi työnantajien on pohdittava uusia toimintamalleja.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa toimeksiantajayritykselle Hybridimalli, jonka tarkoituksena on antaa suuntaviivat työntekijöille sujuvaan työskentelyyn. Yritys tarjoaa työntekijöilleen vapauden valita missä työskentelee: kotona, etänä tai hybridinä näiden kahden yhdistelmällä. Toimeksiantajayrityksen työntekijät sijaitsevat maantieteellisesti hajautetusti, jolloin tällainen toimintamalli tukee jokaisen kykyä työskennellä tehokkaasti haluamallaan tavalla.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään eri työskentelymalleja, etätöihin liittyviä ominaisuuksia sekä sen vaikutuksia ympäristöön ja terveyteen. Teoriaosuuteen sisällytetään myös etäjohtamisen ominaispiirteitä ja siihen liittyviä käsitteitä. Myös työntekijän näkökulma otetaan huomioon etätöiden osalta.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta muodostettu Hybridimalli on otettu käyttöön toimeksiantajayrityksessä ja sen pohjalta teetetyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että uusiin linjauksiin ollaan tyytyväisiä.</p>		
Asiasanat hybridimalli, etätö, toimistotyö, etäjohtaminen		

## Abstract

Author(s) Kiianen Jenny-Sofia	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 52	
Title of Publication <b>Planning and implementation of hybrid work model</b>		
Degree and field of study		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>Global pandemic in 2020 forced most companies to change their normal office work to remote work. Since it is unlikely that the old way of working will return, the companies have to figure out new ways of working.</p> <p>Purpose of this thesis is to plan and implement new hybrid model to case company. Hybrid model will include guidelines for fluent working. Company will allow its personnel a possibility to choose whether they work remote, at the office or hybrid. The employees of the case company work in a geographically decentralized manner, so the hybrid model guidelines supports this as well.</p> <p>Theoretic part of thesis will include different working models, remote work features and how it effects to environment and health. The concepts of remote leadership and employee's experience of remote work are also included in the theoretical part.</p> <p>Hybrid model is based on research and theoretical studies and it has been introduced to the case company. Based on the research employees are happy about the hybrid model guidelines.</p>		
Keywords hybrid model, remote work, office work, remote leadership		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	2
2	Hybridityöskentely.....	4
2.1	Etätyöskentely .....	4
2.2	Toimistotyöskentely .....	5
2.3	Hajautettu työyhteisö .....	5
2.4	Onnistunut vuorovaikutus .....	6
2.5	Etätyön ympäristövaikutukset .....	8
2.6	Etätyön terveydelliset vaikutukset.....	8
3	Virtuaalityöskentely.....	10
3.1	Etäjohtamisen ominaispiirteet.....	10
3.1.1	Etäjohtamisen haasteet .....	11
3.1.2	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta .....	12
3.1.3	Luottamus ja avoimuus.....	12
3.1.4	Virtuaalivuorovaikutus ja yhteishengen rakentuminen.....	14
3.1.5	Työhyvinvointi virtuaalisessa toimintaympäristössä .....	14
3.2	Työnteon psykologiset motivaatiotekijät.....	16
3.3	Itsensä johtaminen.....	17
4	Tutkimus.....	19
4.1	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne .....	19
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen .....	20
4.2.1	Laadullinen tutkimus.....	20
4.2.2	Määrällinen tutkimus.....	21
4.3	Aineiston analysointi ja eettisyys.....	22
5	Tulokset.....	24
5.1	Esihenkilöiden haastatteluiden toteutus .....	24
5.1.1	Haastatteluiden tulokset .....	25
5.1.2	Haastatteluiden yhteenveto ja pohdinta .....	27
5.2	Toimeksiantajayrityksen hybridimalli .....	28
5.3	Kyselytutkimuksen toteutus .....	31
5.3.1	Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset .....	32
5.3.2	Kyselytutkimuksen vastausten yhteenveto ja johtopäätökset .....	45
5.4	Tutkimusten validiteetti ja reliabiliteetti .....	47
6	Johtopäätökset .....	50

6.1	Pohdinta ja kehittämissuositukset tulevaisuudessa .....	50
6.2	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet .....	53
Lähteet	.....	54

## 1 Johdanto

Vuoden 2020 keväällä valtaosa Suomen yrityksistä siirtyi vallitsevan SARS-CoV-2-viruksen epidemian vuoksi etätöihin. Etätöyö oli monelle tuttu vähintään käsitteenä, mutta tilanne oli tästä huolimatta monelle uusi. Ennen epidemiaa moni toimistotyötä tekevä siirtyi etätöihin tekemään ajatustyötä vaativia työtehtäviä ja esimerkiksi asiakkaiden kanssa työskentely hoidettiin toimistolla tai kasvotusten tapaamalla. Täysin etätöihin siirtyminen toi kotitoimistoille mukanaan myös asiakaspalvelun, ideapalaverit, uusien työntekijöiden perehdytyksen sekä virtuaaliset kahvitauot. (Haapakoski ym. 2020, 7–12.)

Etätyöskentely mahdollistaa työyhteisöjen työskentelyn virtuaalisesti joustavalla aikataululla missä tahansa. Hybridimallissa työskennellään etänä, toimistolla tai niiden yhdistelmällä. Pandemian myötä etä- sekä hybridityöskentely ovat tulleet osaksi normaalia työskentelymallia. (Leighton, 2021.) Joustava tapa työskennellä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Hybridimallin suunnittelussa on otettava huomioon organisaation johdon strategiset linjaukset, mutta myös työntekijöiden mielipiteet sekä kokemukset. Hybridimallin käyttöönotto on syytä ajatella kehittyvänä prosessina: ensin lähdetään liikkeelle jollakin työskentelymallilla ja tätä kehitetään tulevaisuudessa tarpeen mukaan. Hybridimallin tarkoituksena on parantaa tuottavuutta sekä työn tehokkuutta. (Vilkman 2021.)

Etätöiden suosiminen kehittää työnantajamielikuvaa ja nykyään monissa työpaikkailmoituksissa mainitaan erikseen mahdollisuus etätöiden tekemiseen. Joustava työskentelymalli vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä on organisaatiolle edullisempaa kuin useasti uuden henkilön rekrytointi. Työuupumusta esiintyy entistä vähemmän virtuaalisessa työympäristössä ja työtä tehdään myös entistä tehokkaammin. Etätöiden lisääntyminen on myös pienentänyt työmatkaliikenteestä aiheutuvaa hiilijalanjälkeä. Huomionarvoista on myös työn teon kasvanut tasa-arvoisuus virtuaalisesti toimivissa tiimeissä, koska jokaisella on samanlainen mahdollisuus osallistua ideointiin sekä asiantuntemuksen jakamiseen. (Vilkman 2016, 26–34.)

Etäjohtaminen on yksi olennainen osa hajautetusti toimivaa työyhteisöä. Etäjohtamisella tarkoitetaan esihenkilön sekä työntekijän kohtaamista pääosin virtuaalisessa ympäristössä. Etäjohtajan tarkoituksena on tukea itseohjautuvaa työntekeä tiimille, joka mahdollisesti sijaitsee maantieteellisesti hajautetusti. Tällaisen tiimin johtamisessa tärkeää on riittävä kommunikointi säännöllisesti, tavoitteiden suunnittelu ja niihin pääsemisen tukeminen sekä luottamusta vallitsevan ilmapiiriin luominen ja ylläpito. Itseohjautuva työskentelytapa ei poista tarvetta johtamiselle tai esihenkilötyölle. Sujuvasti itseohjautuvasti toimivan työyhteisön työntekijät omaavat luonteenpiirteinä priorisointikyvyn, oma-aloitteisuuden sekä itsenäisen työskentelyn. (Rauramo 2018.)

Toimivan työyhteisön ilmapiiri on toisia kunnioittava, tuottava sekä avoin. Tätä voidaan edesauttaa muodostamalla toimintatavat sekä pelisäännöt, jotka on helposti ymmärrettävät. Näihin linjauksiin on hyvä sisällyttää muun muassa seuraavia asioita:

- Missä tiimeissä etätö on mahdollista ja millä edellytyksillä?
- Kuinka esihenkilön tavoittaa ja mihin aikaan?
- Missä tilanteissa vaaditaan fyysistä läsnäoloa?
- Mitä työvälineitä käytetään eri tilanteissa?
- Kuinka työn toteutumista seurataan?
- Kuinka tietoa jaetaan?

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa suuresti vallitseva yhteishenki, vaikka kasvokkain tapaamisia on harvemmin. Jokaisella tulee olla mahdollisuus tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Virtuaalisessa työympäristössä yhteishengen luominen ja ylläpitäminen on haastavaa. Etätöiden lisääntyä kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkitys on kasvanut huomattavasti. (Vilkman 2019, 73–90.)

Etätöiden positiivisten vaikutuksen vastapainona on huoli työntekijöiden jaksamisesta niin fyysisesti kuin henkisesti. Töiden tapahtuessa kotona, tulee luonnollista liikkumista lounas- ja kahvitauoille huomattavasti vähemmän ja työn imussa tauottaminen saatetaan unohtaa kokonaan. Toisaalta etätöiden lisääntyä vapaa-aikaa muodostuu päivään enemmän, joka mahdollistaa omien harrastusten ja levon suorittamisen, jolla on suuri vaikutus työstä palautumiseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 26–51.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on muodostaa toimeksiantajayritykselle etä- sekä lähityöskentelyn hybridimalli, joka tukee tulevaisuuden työskentelytapoja. Pandemian vuoksi yrityksessä siirryttiin lähes kokonaan etätöihin, jonka vuoksi aihe tulevaisuuden työskentelytavoista on ajankohtainen. Siirtyminen vanhaan toimistotyöskentelymalliin on epätoiminnallista, joten uusia linjauksia sekä käytäntöjä on muodostettava. Toimeksiantajayritys tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden valita itse missä työskentelee työtehtävistä riippuen. Työn tekoa voi suorittaa etänä, toimistolla tai näiden yhdistelmällä hybridinä.

Hybridimallin tavoitteena on ohjata sujuvaa työskentelyä siten, että kaikki työskentelymuodot otetaan huomioon. Toimeksiantajayritys ottaa käyttöön uuden työpisteiden varausjär-

jestelmän, jonka tarkoituksena on hallinnoida työpisteiden ja kokoustilojen käyttöä. Toimeksiantajayrityksen toiveesta kehittämistehtävä aloitetaan toimistotilojen käyttökapasiteetin selvittämisellä, jotta muodostuu käsitys henkilöstön tarpeesta kiinteille työpisteille. Työhön pyydettiin sisällyttämään linjauksia, jotka sisältävät toiminta- sekä käyttöohjeet toimistotilojen sekä työpisteiden käytön osalta.

Kehittämistehtävän teoriaosuus rajataan keskeisten käsitteiden kuvaamiseen julkaistua kirjallisuutta hyödyntäen. Pääpainona teoriaosuudessa ovat eri työskentelymuotojen kuvaaminen, etäjohtamiseen liittyvät pääpiirteet sekä etätyöskentelyn vaikutukset työyhteisöön, henkilökohtaiseen jaksamiseen sekä ympäristöön.

Tutkimusosuus suoritetaan kahdessa vaiheessa. Prosessin alkuvaiheessa suoritetaan haastatteluja toimeksiantajayrityksen esihenkilöille, jotta saadaan alun kokonaiskuva hybridimallin linjauksia varten muodostettua. Haastatteluihin sekä teorialuokituksen pohjautuen muodostetaan hybridimalliin sisältyviä ohjeistuksia palaverikäytännöistä, työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä suosituksia kasvokkain kohtaamisten järjestämisestä säännöllisesti. Teorialuokitus on jatkuvaa koko opinnäytetyöprosessin aikana ja vahvasti läsnä etenkin haastattelututkimuksen rakenteen sekä hybridimallin linjausten muodostamisessa.

Hybridimallin linjausten käyttöönoton jälkeen toteutetaan kyselytutkimus koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kyselytutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys henkilöstön mielipiteistä hybridimallin linjauksista sekä käyttöönotosta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella muodostetaan kehitysehdotuksia hybridimallin sisällöstä tulevaisuutta varten.

## 2 Hybridityöskentely

Hybridityö ei itsessään ole uusi käsite, vaan sitä on käytetty jo ennen pandemian alkua. Pääasiassa ajatusmaailma etätöiden haasteista ja hyvistä puolista on ihmisten mielipiteiden varassa. Osa kokee etätöiden lisääntyneenä vapaa-aikana tai mahdollisuutena joustavaan ja itseohjautuvaan työskentelyyn, kun taas toiset kaipaavat sosiaalisia tilanteita. Hybridimallin suunnittelussa onkin tärkeää ottaa huomioon yrityksen vision ja strategian lisäksi yksilöt ja heidän toiveensa. (Timanttia Consulting 2021.)

Hybridityössä yhdistyvät etä- sekä toimistotyöskentely, joka mahdollistaa työntekijöille enemmän vapautta valita työskentelypaikan. Sujuvaan hybridityyliseen työskentelyyn on hyvä sisällyttää ohjeistuksia palaverikäytäntöihin sekä sisäiseen viestintään.

### 2.1 Etätyöskentely

Etätyö on varsinaisen työpaikan ulkopuolella suoritettavaa työskentelyä. Etätyöskentelytapoja on monia ja yleensä tavan määrittelee yrityksen johtamiskulttuuri sekä työntekijöiden osaaminen ja tahtotila. Työnluonne ja työtehtävät vaikuttavat työskentelytavan valintaan. Yrityksessä on olennaista miettiä etätyöskentelyn johtamiskulttuuria ja varmistaa luottamuksen rakentuminen työnantajan ja työntekijän välillä. Myös työhyvinvoinnin seuraaminen ja tukeminen ovat olennainen osa yrityksen etätyöskentelykulttuuria. Riskinä etätyöskentelyssä on työkuorman kasvaminen sekä työ- ja vapaa-ajan rajan häilyminen.

Kun mietitään, sopiiko työntekijälle etätyöskentely, tulee miettiä seuraavia asioita:

- ammattitaidon riittävyys
- kyky itsenäiseen työskentelyyn
- valmius käyttää riittäviä tietotekniikkaa ja viestintävälineitä.

Työntekijän näkökulmasta positiivisia tekijöitä etätyöskentelyssä voi olla taloudellinen näkökulma, vapaa-ajan lisääntyminen, työajan joustavuus, työrauhan lisääntyminen sekä perhe-elämän ja työnteon yhteensovittamisen mahdollistaminen. Samat seikat saattavat joillekin olla työnkuormituksen tai mielekkyyden kannalta negatiivisesti näkyviä asioita etätyöskentelyssä. Tämän vuoksi onkin oleellista ottaa huomioon jokaisen yksilön näkökulma työn tekemisen muotoa valittaessa. (Pekkola & Uskelin 2007.)

Etätöiden toteuttamistapoja on erilaisia. On mahdollisuus tehdä jatkuvaa etätöitä, jota toteutetaan tiettyinä ennalta sovittuina viikonpäivinä tai kokoaikaisesti. Epäsäännöllinen etätyö on erikseen esihenkilön kanssa sovittavaa esimerkiksi tietyn työtehtävän suorittamista varten. Etätyö voi olla myös liikkuvaa, jolloin työskentely tapahtuu yrityksen eri toimipisteissä

tai työmatkojen aikana. Jotta työskentely on sujuvaa, on luotava yhteiset toimivat pelisäännöt, palaverikäytännöt, yhteiset työskentely- ja viestintävälineet. Etätyöskentely on vapaaehtoinen työskentelymuoto, joka edellyttää etätyösopimuksen kirjoittamista kirjallisesti. On myös sovittava mahdollisuudesta muuttaa mielensä etätyönsuhteen ja sopia siihen liittyvistä käytännöistä. Etätyösopimuksen purkaminen ei kuitenkaan tarkoita työsopimuksen purkamista. Muita asioita, joita ennen etätyöskentelyn aloittamista on sovittava, ovat tavat ilmoittaa etätyöskentelypäivistä sekä sairauslomista, milloin etätöiden tekeminen ei ole suositeltavaa, kuinka työntekijä tavoitetaan, onko raportointivaatimusta, työajan seuranta, työvälineet ja niiden hankinta sekä ylläpito, tietosuojat ja työergonomia. (Rauramo 2017.)

## 2.2 Toimistotyöskentely

Toimiva ja hyvin suunniteltu toimisto tukee työympäristönä työn tekemistä sekä työprosesseja. Tänä päivänä arvostetaan helposti muutettavaa ja mukautuvaa työskentelyympäristöä. Toimistoja on rakenteeltaan erilaisia: yhden tai useamman huoneen tiloja. Toimistotilojen tulee olla siistit ja viihtyisät, jossa on tarpeeksi tilaa työn suorittamiseen. On myös hyvä olla erinäisiä tiloja kokouksilla ja taukoihin. Sisäympäristön turvallisuuteen vaikuttavat valaistus, rakenteet, koneet ja kalusto. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Toimistotyöskentelyssä korostuu yrityksen kulttuurin rakentaminen, innovointi sekä tiimin yhteisöllisyyden rakentuminen. Yrityksen kulttuurin rakentuminen ja innovointi ovat olennainen osa liiketoiminnan kehittymistä, joita on mahdollisuus ylläpitää fyysisesti läsnä toimistolla. Satunnaiset käytävä- ja kahvihuonekeskustelut voivat huomaamatta olla erittäin antoisia ja onkin olennaista muistaa spontaanien töihin liittymättömien keskustelujen tärkeys. Kohtaamisissa rakennetaan myös tiivistä työyhteisöä sekä toimivaa tiimiä. Keskustelu ilman agenda on erittäin tärkeää ja sen arvoa ei kannata unohtaa. (If vahinkovakuutus 2021.)

## 2.3 Hajautettu työyhteisö

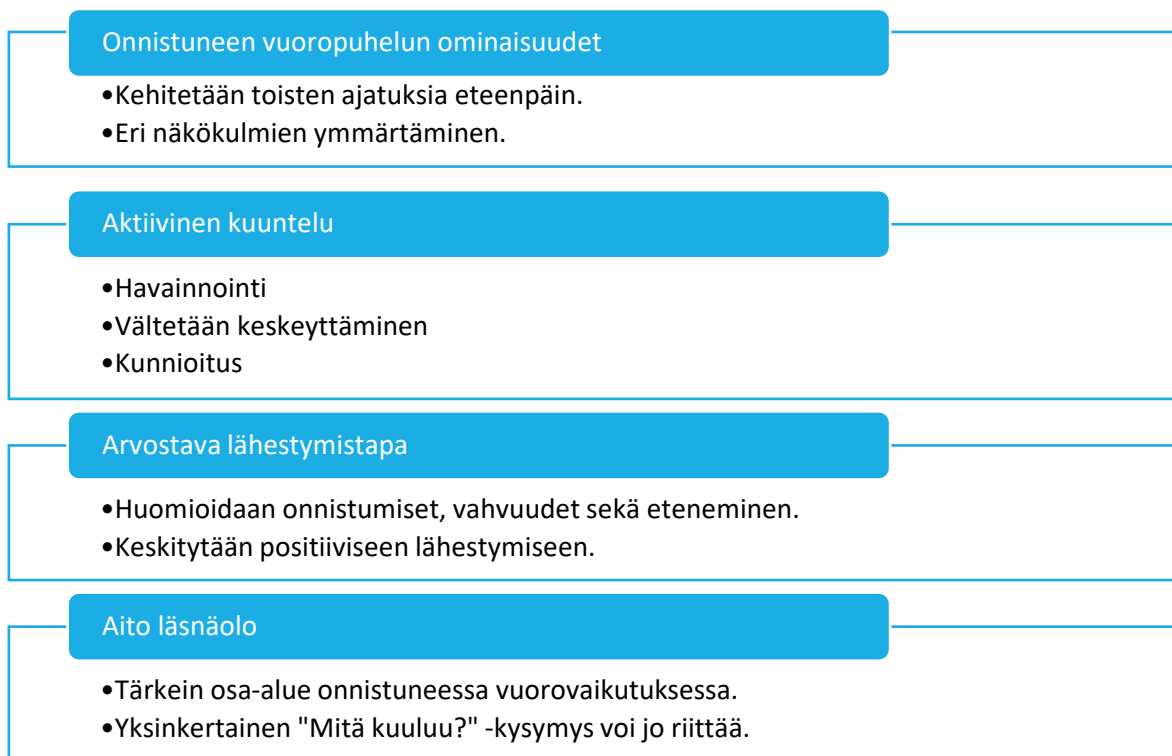
Kun työntekijät työskentelevät maantieteellisesti hajautetusti yhteistä päämäärää kohti, on kyseessä hajautettu työyhteisö. Viestintä tapahtuu tällaisessa työyhteisössä pääasiallisesti virtuaalisesti eri välineitä hyödyntäen. Tärkein tekijä hajautetun työyhteisön onnistumisen kannalta on luottamus. Työn laatu, tehokkuus sekä vuorovaikutus eri tahojen välillä vaatii onnistuakseen luottamuksen ilmapiiriin ja tämän myötä myös virhetulkinnat sekä väärät viestinnät jäävät kokonaan pois. (Rauramo 2019.)

### **Hybridikokous**

Hybridityyillisesti järjestetty kokous tarkoittaa sitä, että osa osallistujista on samassa huoneessa ja osa osallistuu etänä. Tämän tyylisessä kokouksessa haasteena on saada jokaisen osallistujan ääni kuuluviin. Tämän vuoksi on tärkeää valita etäsihteeri, joka pitää huolen, että jokainen saa tarvittaessa puheenvuoron sekä huolehtii chatin keskustelua. On myös tärkeää käydä palaverin osallistujat läpi ennen varsinaisen tilaisuuden alkua, jotta jokainen tulee näkyväksi. Vähintään kokouskutsuun on liitettävä osallistujalistaus, jossa mukana tieto henkilön roolista palaverissa. On myös suositeltavaa, että jokainen osallistuja osallistuu omalta tietokoneelta, vaikka olisi samassa huoneessa. On myös hyvä, että jokainen osallistuu keskusteluun chatin välityksellä, jotta etänä olijat kuulevat käydyin keskustelun. Kokoushuoneessa olevan kirjoitustaulun käyttämäinen tulisi minimoida, koska etänä osallistuvat henkilöt eivät sitä kunnolla näe. Paras vaihtoehto on siis käyttää jotain virtuaalista menetelmää asioiden ylös kirjaamiseen sekä visualisoimiseen. (Rajanto 2020.)

## 2.4 Onnistunut vuorovaikutus

Vuorovaikutus on joko verbaalinen sanoma tai sanatonta viestintää henkilöiden välillä. Viestintä voi olla puhetta, eleitä, ilmeitä tai äänenkäyttöä, kun taas vastaanottaja kuuntelee ja havainnoi sanatonta viestintää. Virtuaalinen vuorovaikutus tapahtuu yleisimmin lähetetyllä viestillä tai kuvalla ja esimerkiksi videopuhelussa keskustelemalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29–28.) Yrityksen työntekijät ovat suurin voimavara, joten on tärkeää tuoda jokaisen osaaminen ja tietämys esiin, joka edesauttaa tiimin sekä yrityksen tiivistä yhteistyötä ja menestymistä. Menestyvä tiimi ei synny useasta hyvästä yksilöstä, vaan tärkeintä on sujuva yhteistyö sekä laadukas vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa tärkeimpiä osa-alueita ovat vuoropuhelu, kuuntelu, arvostava lähestymistapa sekä läsnäolo. Kuviossa 1 kuvataan työkaluja onnistuneeseen vuorovaikutukseen tiimin sisällä. Onnistuneen vuoropuhelun tavoitteena on kehittää toisten esittämiä ajatuksia eteenpäin sekä ottaa muiden näkökulmat huomioon. Olennaista on myös kuunnella aktiivisesti mitä keskusteluun osallistujalla on kerrottavaa ja antaa myös tilaa asian esittämiseen. Keskustelutilannetta sekä keskusteluun osallistuvia on arvostettava, jolloin tärkeää on keskittyä positiiviseen lähestymiseen. Aito läsnäolo vaikuttaa keskustelun sujuvuuteen ja auttaa myös toista osapuolta tuntemaan itsensä kuulluksi. (Järvilehto 2018.)



Kuvio 1. Neljä työkalua tiimisi parempaan vuorovaikutukseen (mukailtu Järvilehto 2018.)

Aidot ja luonnolliset kohtaamiset muodostavat toimivan vuorovaikutuksen työyhteisössä, joka vaikuttaa suoraan myös työntekijöiden motivaatioon ja työtehtävien innostavuuteen. Työtä ei tarvitse suorittaa pakonomaisesti tuloksia tavoitellen, sillä avoimessa työyhteisössä vallitsee myönteinen ilmapiiri, jolloin työn teosta syntyy myös iloa. Töihin ei kuitenkaan tulla hoitamaan sosiaalisia suhteita, vaan tekemään töitä. Kuitenkin onnistunut ja sujuva vuorovaikutus edesauttaa työssä suoriutumista ja vähentää työn kuormittavuutta. (Hämäläinen 2021, 175–297.) Yrityksen johtajien vastuulla on huolehtia, että vuorovaikutukseen on mahdollisuuksia riittävän usein niin kasvokkain kuin virtuaalisesti. Johtajien on hyvä pitää tasaisin väliajoin yhteyttä työntekijöihin, jolloin on hyvä hetki antaa palautetta, kannustaa tavoitteisiin pääsemisessä sekä toiminnan kehittämisessä. Myös johtajan aktiivinen osallistuminen edesauttaa avoimen ja sujuvan vuorovaikutuskulttuurin muodostumisessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 453–458.)

### Työskentelypaikan viestintä

Kun työskennellään pääosin virtuaalisesti, on tärkeää myös kiinnittää huomiota kirjoitettuun viestintään ja sen muotoiluun. Lähtökohtaisesti vastaanotettu viesti tulkitaan ensisijaisesti negatiivisesti kuin positiivisesti. Tämän vuoksi positiivinen sävy on tuotava helposti esille, jopa hieman korostaen. Tätä kutsutaan digitaaliseksi äänensävyksi, johon vaikuttaa kirjoitustyyliin lisäksi jakelun kohderyhmä, ajankohta sekä viestintäväline. Äänensävyjä pystyy

helposti muodostamaan käyttämällä pistettä, kysymysmerkkiä, huutomerkkiä tai kuvakirjoitusmerkkiä. On myös hyvä huomioida, että myös kuvakirjoitusmerkit voi tulkita eri tavoin. (Aalto & Kurttila 2021, 237.)

## 2.5 Etätyön ympäristövaikutukset

Vuoden 2020 keväällä maailmalla vallitsi globaali pandemia, joka pakotti suurimman osan väestöstä etätöihin koteihin. Etätöiden lisääntyminen vähensi huomattavasti työmatkaliikennettä, jonka vaikutuksia ilmastolle on tutkittu Italian instituutissa keväällä 2020. Tutkimus osoitti, että työskentelemällä 2–4 päivää viikossa etänä voi merkittävästi vaikuttaa ilman laatuun sekä ruuhkien muodostumiseen, koska työmatkaliikenne on vähentynyt huomattavasti. (Badia ym. 2021.) Etätöiden suosio on osaltaan myös vaikuttanut työpaikkojen paperin käyttöön, sillä lisääntynyt kommunikointi ja työskentely verkossa on ohjannut yrityksiä paperittomiin käytäntöihin. Virtuaalisessa ympäristössä toimiminen on myös nopeampaa sekä tehokkaampaa. Myös muovin käyttö vähentyy etätöiden myötä, koska esimerkiksi eväitä ei pakata muoveihin mukaan toimistolle vaan syödään pestäviltä astioilta kotona. Toimistojen energiankulutus myös pienenee, kun työntekijät työskentelevät pääasiassa etänä. Toimistoilla valot pysyvät kiinni, tietokoneita tai muita näyttöjä ei pidetä päällä ja tulosjärjestelmät pysyvät myös kiinni tai virransäästötilassa. (Zafar 2021.)

Suomessa etätöiden vaikutuksia on havainnoita pandemian aikana etenkin liikennöinnin näkökulmasta. Etätöihin siirryttyä keväällä 2020 on liikkumis- ja liikennetilastoissa tapahtunut ympäristöön liittyen positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia. Helsingissä on todettu kävelyn määrän kasvaneen ja autoliikenteen vähenemisen, kun taas joukkoliikenteen käyttäminen on vähentynyt huomattavasti. Tähän vaikuttaa osaltaan väkijoukkojen vältteleminen pandemia-aikana. (Metsäranta ym. 2021, 28–29.)

## 2.6 Etätyön terveydelliset vaikutukset

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin (2021) mukaan koronavirusepidemian johdosta työn fyysinen ja henkinen rasittavuus ei ole muuttunut yleisesti palkansaajien keskuudessa. Työuupumukseen tai yleiseen stressitasoon ei ole tapahtunut muutosta vuodesta 2019. Positiiviset vaikutukset lisääntyneessä etätyössä ovat havaittavissa tuloksissa. Parantunut työhyvinvointi ylläpitää työssä jaksamista sekä pidempää työsuhdetta. Vuonna 2020 lyhyet sairauspoissaolot vähenivät vuoteen 2019 verrattuna, joka selittyy koronaepidemian aiheuttamasta parantuneesta käsihygieniasta sekä turvaväleistä. Pitkäaikaisia vaikutuksia ei kuitenkaan vielä tiedetä, mutta riskinä on huonosta työergonomiasta johtuvat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Koronaepidemian aikana on todettu, että eniten etätöihin siirtymisestä ovat kärsineet työntekijät sekä työyhteisöt, joissa on aiemmin työskennelty pääosin toimistolla. Työolot ovat muuttuneet tällaisissa työpaikoissa merkittävästi, joka on lisännyt yksinäisyyden tunnetta. Työpäivät saattavat venyä pitkiksi, mikä voi johtaa työ- ja vapaa-ajan sekoittumiseen, joka toisaalta parantaa työn tekemisen tuottavuutta. Etätöiden tekemisessä työasento on staattinen, eikä siirtymää lounaalle tai kokoushuoneisiin luonnostaan tule. Tämä osaltaan vaikuttaa tuki- ja liikuntaelinsairauksien syntyyn. Vaikka etätöissä koetaan olevan monia positiivisia seikkoja, ovat työntekijät kuitenkin kokeneet itsensä yksinäisiksi ja päivät yksitoikkosiksi. Yksinäisyyttä kokevat eniten yksin asuvat henkilöt, kun taas perheelliset ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä etätöiden tekoon. (Laitinen 2021.)

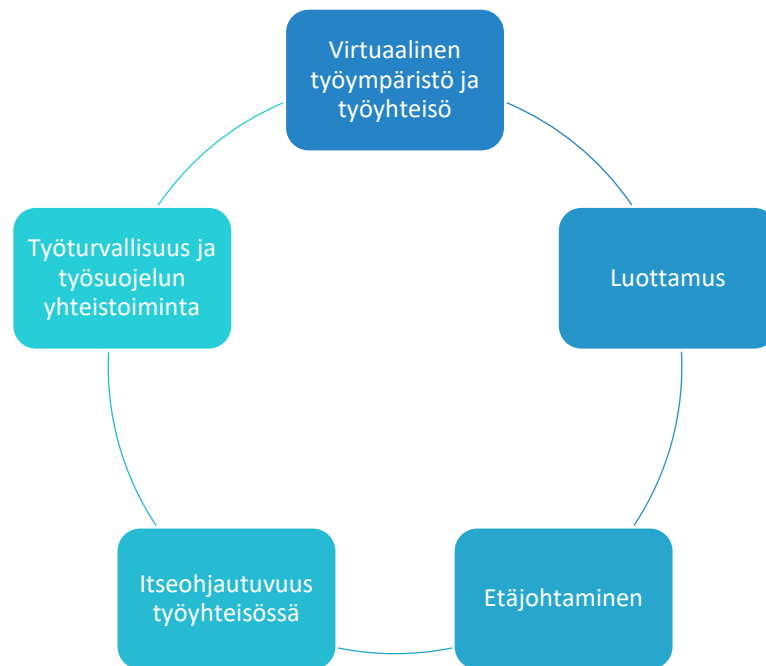
### 3 Virtuaalityöskentely

Etätöiden lisääntyä etäjohtamisen merkitys korostuu entisestään. Yleisesti tunnettu lähijohtaminen ei välttämättä ole mahdollista, joten etäjohtamisen ominaispiirteet on hyvä tunnistaa. Etäjohtamisessa on kehitettävä virtuaalisesti toimivia toimintatapoja, joiden tavoitteena on sujuva sekä tehokas itsenäinen työn tekeminen. Kun työskennellään pääosin virtuaalisessa toimintaympäristössä on vallitseva luottamuksen ilmapiiri olennainen asia, jonka ansiosta tavoitteisiin pääseminen on sujuvampaa ja työnteko mielekkäämpää.

#### 3.1 Etäjohtamisen ominaispiirteet

Termi etätö tarkoittaa yritykselle tehtävää ansiotyötä, jonka toteutuspaikka ei ole varsinainen työpaikka. Etätö voi olla jatkuvaa tai epäsäännöllistä, eli työntekijä voi halutessaan tehdä töitä kotoa käsin esimerkiksi aina perjantaisin. Etäjohtaminen terminä viittaa virtuaalitiimin tai etätyöntekijöiden johtamiseen. Etäjohtaja ei näe työntekijöitään usein, mahdollisesti vain pari kertaa vuoden aikana. Tässä johtamistavassa edellytetään hyviä ihmisen johtamistaitoja sekä vahvaa tieto- ja viestintäteknologian käyttöä. Vanhat ja kaikille tutut johtamistavat eivät kuitenkaan toimi virtuaalimaailmassa, joten uusia toimintamalleja tarvitaan. Kuitenkin jokainen yritys muodostaa omat työskentelytavat toimivaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Monesti etätyöskentelyssä yritykset pyrkivät toimimaan kuten ennenkin, eikä pyritä hyödyntämään virtuaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Monesti tämän vuoksi tiimin yhteistyö kärsii ja johtaminen muuttuu haasteelliseksi. (Vilkman 2020, 23–32)

Tänä päivänä moni esihenkilö tarvitsee osaamista myös etäjohtamisessa ja tässä pääpainona on henkilöstön sitouttaminen, motivoiminen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Organisaation onnistunut etäjohtaminen on yritysmaailmassa yleisesti katsottuna merkittävä tekijä hyvän kilpailuaseman saavuttamisessa. Kuitenkin etäjohtaminen koetaan haastavammaksi kuin fyysisesti samassa tilassa työskentelevän tiimin johtaminen. Monesti henkilöstön johtaminen on vain yksi osa-alue laajaa esihenkilön työnkuvaa, jolloin koetaan, ettei omalle tiimille jää tarpeeksi aikaa. Esihenkilöllä on omat saavutettavat tulostavoitteet sekä muut hallinnolliset asiat hoidettavana, joten vuorovaikutus henkilöstöön jää monesti vajaaksi etätyöskentelyssä. Hybridityylisesti toimivassa tiimissä saattaa helposti etänä työskentelevät henkilöt jäädä vaille huomiota, kun taas toimistolla esihenkilön kanssa työskentelevät tulevat paremmin kuulluksi. Onkin erityisen tärkeää pitää erikseen yhteyttä etänä työskenteleviin tiimin jäseniin. (Vilkman 2016, 47–59.)



Kuvio 2. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (mukailtu Työturvallisuuskeskus 2018)

Kuviossa 2 kuvataan etäjohtamista sekä virtuaalista vuorovaikutusta työyhteisössä. Etäjohtamisessa korostuu luottamuksen rakentuminen, vuorovaikutus, hyvät suhteet sekä vahva yhteisöllisyys. Näiden ohella on myös huolehdittava työn kuormittavuudesta, työprosessien edistyvyydestä sekä työkyvyn tukemisesta. Myös olennaista on miettiä, kuinka työaikaa seurataan ja miten huolehditaan työssä jaksamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

### 3.1.1 Etäjohtamisen haasteet

Yrityksissä työskennellään yhä useammin etänä ja johtamisen näkökulmasta tämä tuo eniten haasteita työn tekemisen seurantaan. Johtajat saattavat helposti kokea, että heiltä puuttuu kontrolli tiimin työskentelyyn, koska kaikki eivät ole fyysisesti läsnä samassa paikassa. Tämän vuoksi onkin tärkeää kehittää johtamisen malleja, jotka tukevat luottamuksen kehittymistä työntekijöiden ja johtajien välille. Tavoitteet tulee asettaa yhdessä ja niiden etene mistä seurata säännöllisesti. Johtajien on myös tuotava tarkoin esille mitä työntekijöiltä odotetaan ja tukea näiden saavuttamista. Etätyöskentely asettaa haasteita tiimihengen ylläpitämiseen, koska kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on harvoin. (Cook, 20–23.)

### 3.1.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Etätyöskentelyssä tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta työntekijällä sekä esihenkilöllä on tieto missä ollaan menossa ja mitä työaikana saadaan tehtyä (Vilkman 2016, 98). Tavoitteiden asettaminen ohjaa työntekijöiden tekemistä toivottuun suuntaan ja ne voidaan suunnitella henkilökohtaisiksi tai koko tiimille yhteisiksi suuntaviivoiksi. Tavoitteet tulee suunnitella siten, että ne ovat motivoivia, konkreettisia sekä mahdollisia toteuttaa. Mahdollisimman yksityiskohtaisesti määritellyt tavoitteet auttavat niiden ymmärtämistä ja saavuttamista. (Pirinen 2014, 751–751.) Yritystoiminnassa keskeistä on saatu työn tulos, jonka mahdollistavat työntekijät. Työntekijöiden tekemistä arvioidaan tulosten sekä suoriutumisen kautta. Mittareita tulosten seuraamiseen ovat esimerkiksi taloushallinnon tunnusluvut tai asiakastyytyväisyys. Tavoitteiden mittaamiseen käytetyistä menetelmistä kerrotaan työntekijöille etukäteen tavoitteita asetettaessa. Esihenkilön pääasiallinen tehtävä on seurata ja tukea työntekijöitä tavoitteiden muodostamisessa sekä niiden tavoittamisessa. Tavoitteet muodostetaan aina koko yrityksen päämääriä sekä tavoitteita mukailen. Suuren linjan tavoitteet jakautuvat osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista sitten taas työntekijöille henkilökohtaisiksi päämääriksi. Näin yrityksen kokonaiskuvassa jokaisella työntekijällä on osuutensa tavoitteisiin pääsemisessä. (Meretniemi 2012, 80-82.)

### 3.1.3 Luottamus ja avoimuus

Kuvassa 1 kuvataan työyhteisön luottamuksen rakentumista ja sen vaikutuksista työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luottamus on ensiarvoinen tekijä virtuaalisessa työyhteisössä, mutta sen saavuttaminen ja ylläpitäminen on haastavaa. Luottamus vaikuttaa suoraan tiimityöskentelyn laatuun ja tehokkuuteen. Myös yhteisöllisyys sekä työntekijöiden sitoutuvuus vahvistuu luottamuksen rakentumisen kautta. Eniten keskinäinen luottamus vaikuttaa esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen sekä työyhteisön jäsenten välillä. Paras keino vahvistaa luottamuksen rakentumista on tavata kasvokkain, koska pelkässä virtuaalimaailmassa suhteet jäävät helposti etäisiksi. Kuitenkin on esimerkkejä siitä, että virtuaalisesti voi muodostua vahva luottamuksen ilmapiiri. Tämän onnistumisessa ensisijaisessa asemassa ovat sovitut tavat kommunikoida, lyhyt reagointiaika sekä esihenkilön rooli, jotta esimerkiksi ajantasainen tieto tulee jokaisen tietoon. (Työturvallisuuskeskus 2018.)



Kuva 1. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Parker ym. (2020) tekivät tutkimuksen yli 4 päivää viikossa etänä työskenteleville maantieteellisesti hajautetusti oleville henkilöille ja analysoivat tuloksiaan Harvard Business Review -lehdessä. Tutkimukseen osallistui 617 työntekijää. Vastausten perusteella pystyttiin toteamaan, että moni työntekijä on kokenut epäluottamusta työstä suoriutumiseen johtavilta tahoilta. 34 % työntekijöistä on myös sitä mieltä, että johtajat ovat osoittaneet epäluottamusta työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon liittyen. Moni vastanneista tunsu välttämättömäksi olla jatkuvasti saatavilla virtuaalisesti ja, että jokaiseen viestiin tai puhe- luun oli vastattava välittömästi myös työajan ulkopuolella. Tämä on johtanut siihen, että 49 % vastanneista kokee itsensä ahdistuneeksi. Yritysten on kiinnitettävä huomiota johtajien sekä esihenkilöiden osaamiseen sekä taitoon delegoida ja luottaa työntekijöihin. (Parker ym. 2020.)

### 3.1.4 Virtuaalivuorovaikutus ja yhteishengen rakentuminen

Luottamus esihenkilön, työntekijän sekä työnantajan välillä on avain onnistuneeseen etätyöskentelyyn. Esihenkilön on oltava mahdollisimman hyvin saatavilla matalalla kynnyksellä. Yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen tärkeys korostuu etätyöskentelyssä, koska luonnolliset kohtaamiset toimistolla on vähissä. Säännöllinen yhteydenpito sekä muut sosiaaliset tilaisuudet edistävät yhteisöllisyyttä sekä työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2021.) Blombergin (2019) tekemässä haastattelussa todetaan, että henkilöiden välinen aito luottamus rakentuu parhaiten kasvokkain kohtaamisessa. Vaikka välimatkat ovat pitkiä, on silti tärkeää tavata säännöllisesti myös kasvotusten.

Etätyöskentelyn sujuvoittamiseksi esihenkilön on muodostettava toimivia raameja, kuten esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit työnteon kehittämisen agendalla. On hyvä keskustella yhdessä työnteon tavoitteista sekä niiden seurantamenetelmistä. Johtamisen ja esimiestyön keskeisenä tarkoituksena on ohjata työn tekemistä ja tarjota suuntaa tavoitteiden pääsemistä varten, jotta työntekijöillä muodostuu psykologinen turva ja selkeys tehtävien suorittamista ajatellen. Nämä taas vahvasti vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Psykologista turvaa voi muodostaa myös esimerkillisellä suhtautumisella virheisiin sekä epäonnistumisiin. Esihenkilön on tiedostettava, kuinka viestii epäonnistumisista. Ihminen ei tarkoituksellisesti halua epäonnistua, mutta muutoksessa sekä toimintojen kehittämisessä tapahtuu virheitä, jotka on kuitenkin käsiteltävä oppimiskokemuksina. Yhteisen luottamuksen kehittymisen kannalta on hyvä keskustella yhdessä virheistä, jotta voidaan pohtia tulevaisuuden ratkaisuja sekä tiedostaa mitä tästä tilanteesta opittiin. (Terveystalo 2021.)

### 3.1.5 Työhyvinvointi virtuaalisessa toimintaympäristössä

Etätyöskentelyssä työntekijöiden tunnetilojen havainnoiminen on haastavaa ja voi aiheuttaa esihenkilöille epävarmuutta muiden jaksamisesta. Työnteko etänä voi olla monotonista ja uuvuttavaa, koska luonnollisia työn keskeytyksiä on vähemmän toimistotyöskentelyyn verrattuna. Kalenterit täyttyvät lukuisista palavereista ja päivän tauottaminen on haastavaa. On suositeltavaa, että tiimissä keskustellaan avoimesti yhdessä mitkä asiat kuormittavat ja mitkä keinot edesauttavat työssäjaksamista. Tämän positiivinen vaikutus tiimin yhteishengen voi olla merkittävä. Etätyöskentelyssä on myös otettava huomioon erilaiset ihmiset ja heidän tarpeensa. Lähtökohtaisesti kaikki ihmiset ovat jollain tavalla osa sosiaalista yhteisöä, vaikka olisivatkin introverteja luonteeltaan. Pidemmän päälle ihmiselle ei ole hyväksi olla pitkiä aikoja eristäytyneenä yksin, vaan on suositeltavaa jollain tasolla olla ihmisten ympäröimänä. Tällä on suuri merkitys henkilöiden jaksamiseen. (Aalto & Kurttila 2021, 45–50.)

Uusien rutiinien muodostaminen voi edesauttaa etätöypäivän kulkua sekä työssäjaksamista. Päivän voi esimerkiksi aloittaa kävelyllä ennen varsinaisen työpäivän aloittamista. Monesti ajatellaan, että palautuminen tapahtuu illalla, mutta todellisuudessa myös rauhallisesti aloitetulla aamulla voi olla suuri vaikutus loppupäivän kulkuun. Työpäivän aikana tapahtuva palautuminen tapahtuu parhaiten pitämällä taukoja. Tietokoneella työskennellessä paras tapa pitää tauko on poistua kokonaan koneen ääreltä. Riittävällä unella ja ravinnolla on suuri merkitys yleiseen jaksamiseen. Myös näiden ylläpitämiseen auttaa uusien rutiinien luominen. Etätöyssä arkiliikuntaa ei tule automaattisesti, vaan siihen tulee kiinnittää huomiota. Olisiko mahdollista osallistua palaveriin lenkiltä käsin? (Aalto & Kurttila 2021, 45–50)

Vapaa-ajalla tulee pyrkiä sulkemaan työasiat kokonaan mielestä ja pyrkiä siihen, että töihin liittyvät viestintävälineet ovat kokonaan kiinni. Hyvä keino tähän on keskittyä joka päivä intensiivisesti johonkin mielekkääseen tekemiseen, kuten esimerkiksi elokuvaan tai kirjoihin. (Aalto & Kurttila 2021, 45–50)

### **Työstä palautuminen**

Fyysisen kuormituksen lisäksi myös aivojen hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Etätö voi joko kuormittaa tai keventää aivojen kuormaa. Jatkuvat keskeytykset työnteossa koetaan kuormittavaksi tekijäksi ja tätä pahentaa muun muassa jatkuva viestitulva eri sähköisissä kanavissa etätöyöskentelyn aikana. Toisaalta toimistolla työskennellessä yleistä hälyä ja melua on enemmän, joka voi toisinaan kuormittaa enemmän. Toimistotyöskentelyssä sosiaalisia tilanteita on enemmän ja myös oppiminen sekä ideoiminen on luontevampaa. Etätöyöskentely on tuonut mukanaan myös entistä enemmän palavereja, joka tarkoittaa myös enemmän tilanteisiin edellyttävää etukäteen valmistautumista. Virtuaalipalaverista toiseen siirtyminen on myös kuormittavaa aivoille. Yleisesti ajatellaan, että etätöyöskentelyssä on paremmat mahdollisuudet keskittyä sekä olla tehokkaampi. Kuitenkin aivomme tottuvat helposti esimerkiksi jatkuviin keskeytyksiin, jonka jälkeen näitä ei koeta enää häiriötekijöiksi. Aivoille kuormittavaa on myös monen asian tekeminen samaan aikaan, kuten virtuaaliviesteihin vastaaminen palaverin aikana. Ihmisen aivot eivät kuitenkaan pysty tekemään kahta kognitiivisesta toimenpidettä saman aikaisesti. (Heikinheimo & Ilmivalta 2020, 258–267.) Myös Bregman (2010) kertoo artikkelissaan monitekemisen olevan nopeasti tehtävästä toiseen vaihtamista sen sijaan, että tekisi oikeasti kahta asiaa saman aikaisesti. Tämä aiheuttaa sen, että työn tekemisen tehostumisen sijaan työteho laskee huomattavasti. Heikinheimo ja Ilmivalta (2022) kertovat, että monitekemisen yrittämisen sijaan, olisi tavoitteellisempaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Keskittymiskykyä voi myös harjoitella, esimerkiksi mindfulness-tekniikoilla, jonka avulla pyritään hallinnoimaan stressiä sekä kehittämään keskittymistaitoja. (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 266–271.)

Työstä palautuminen tarkoittaa henkistä ja fyysistä eheytymistä työn tuomista rasituksista. Muistaminen, keskittyminen sekä sosiaaliset tilanteet kuormittavat henkistä jaksamista, jonka seurauksena voi olla niin henkinen kuin fyysinenkin väsyminen, sekä muistamattomuus ja keskittymisen jatkuva herpaantuminen. Kun asiat ovat myös henkisellä tasolla tasapainossa, ei vapaa-aikaa tarvitse käyttää työstä palautumiseen vaan energiaa jää myös muuhun mukavaan tekemiseen. Palautumisen voi jakaa kahteen osioon: ulkoinen ja sisäinen palautuminen. Ulkoinen palautuminen tarkoittaa vapaa-ajalla tapahtuvaa palautumista, kun taas sisäinen palautuminen tapahtuu työpäivien aikana tauottamalla. Mikäli stressin lieventäminen onnistuu jo työpäivän aikana, on mahdollista katkaista kuormituksen kertyminen jo aikaisessa vaiheessa. (Virtanen, 474–478.)

Työpäivän aikana lounas- sekä kahvitauot tulisi pitää poissa tietokoneen ääreltä, jotta mieli pääsee hetkeksi irti työasioista. Päivän aikana suoritettu pieni kävelylenkki lisää vireystilaa loppupäivään, eikä työntekijä ole päivän päätteeksi täysin uupunut. Mikrotauot työpäivän aikana, ovat muutaman minuutin mittaisia taukoja, joita jokaisen on pidettävä oma-aloitteisesti työpäivän aikana. Yleensä mikrotauot ovat esimerkiksi taukojumppaa, kahvin tai välipalan hakeminen ja syöminen tai ikkunasta ulos katsominen. Työpisteeltä hetkeksi poistuminen ennaltaehkäisee istumatyötä tekevien yleisimpiä vaivoja, kuten niska- ja selkikipuja. (Virtanen, 492–498.)

### 3.2 Työnteon psykologiset motivaatiotekijät

Ihmisillä on olemassa perustarpeita, kuten jano sekä nälkä, mutta myös elämän merkityksellisyyden luomiseen liittyviä tavoitteita. Näitä tavoitteita voi olla haasteiden ja tavoitteiden asettaminen sekä omaehtoisen elämäntavan muodostaminen. Työelämässä omaehtoisuus näkyy tilanteissa, joissa pystyy tekemään itse valintoja esimerkiksi työpäivän ja työajan suunnittelussa sekä tilanteissa, joissa omat vahvuudet tulevat esille. Työntekijälle on tärkeää hallita olosuhteet sekä tilanteet, jolloin on vastaanottavaisempi haasteille ja mahdollisuuksille. Tähän tunteeseen vaikuttavat työtehtävät ja työ, jolloin työntekijän on mahdollista kokea onnistumisen tunteita ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Yhteenkuuluvuuden tunne, jossa pyritään läheisiin ihmissuhteisiin, on työyhteisössä ominaista. Työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja myönteistä palautetta annetaan usein paljon. Yhteisöllisyyttä lisää myös yhteiset päämäärät sekä tavoitteet. (Lyytinen & Pääkkönen 2022. 58–61.) Eklund kertoo blogitekstissään ”Pakollinen etätyö on mahdollisuus – hyödynnä motivaatiotekijät tiimillesi sopivammaksi” etätyön neljä motivaatiotekijää. Nämä motivaatiotekijät kuvataan kuvassa 2. Motivaatiotekijöiden paino vaihtelee eri ihmisten välillä, sillä arvostus voi painottua esimerkiksi uteliaisuuteen järjestystä enemmän.

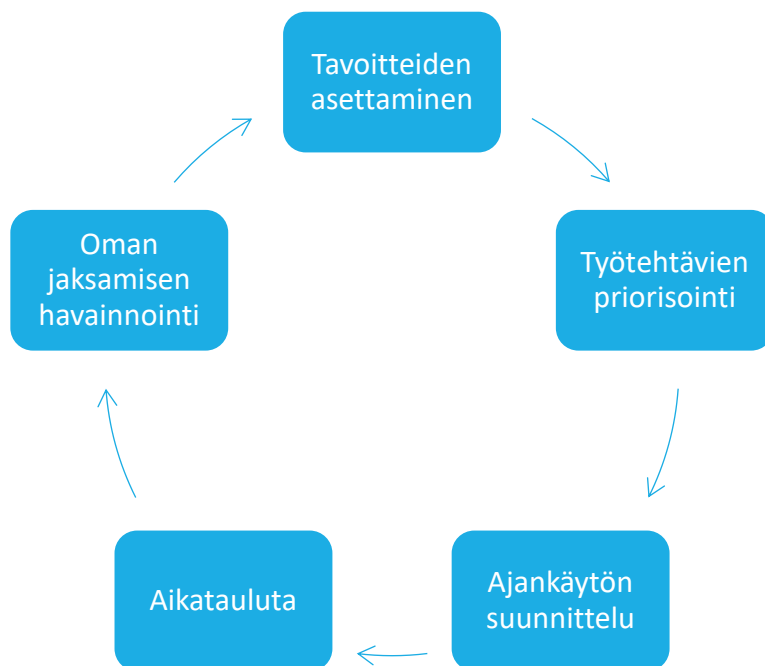
Uteliaisuus	Valta	Järjestys	Sosiaaliset kontaktit
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivaatiotekijänä tarve ymmärtää ja saada paljon tietoa.</li> <li>•Tarve rauhalliselle ajattelutyölle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tarve vaikuttaa muihin</li> <li>•Motivaatio suorituskeskeisyydestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suunnitelmallisuus ja ennustettavuus motivaatiotekijöinä.</li> <li>•Omien rutiinien luominen tärkeää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kaipuu sosiaalisiin tilanteisiin.</li> <li>•Innostuu keskusteluista ja kohtaamisista.</li> </ul>

Kuva 2. Motivaatiotekijät etätyössä (mukailtu Eklund 2020.)

Työn imu on jokaisen henkilökohtainen kokemus, joka näkyy ulkopuolelle omistautumisena ja työhön uppoutumisena. Työn imulla on suoraan vaikutus työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen, lisäksi se ohjaa tavoitteiden saavuttamiseen tehokkaammin. Työntekijän on mahdollista muovata omaa työtään mielekkäämmäksi, jolloin rutiineja muutetaan ja pyritään kehittämään nykyisiä toimintatapoja. Työtapojen muovaaminen työntekijälle sopivaksi, lisää motivaatiota työn tekemiseen, jolloin avautuu tilaisuus uuden oppimiseen sekä tunne oman työn arvostus kasvaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Etätyöskentelyssä työntekijä voi itse valita työskentelypaikan ja muovata työtapoja itselleen sopiviksi. On kuitenkin mahdollista, että etätyössä ihmisen huonot puolet tulevat vahvemmin esille, koska kotioiloissa järjestyksen ja rutiinien luominen voi olla haastavaa. (Eklund 2020.)

### 3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen tarkoittaa oman käyttäytymisen, ajatusten sekä tunteiden hallitsemista tuloksekkaasti. Vahvat itsensä johtamisen taidot mahdollistavat oikeanlaisen käyttäytymisen eri tilanteissa. Esimerkiksi kotona työskennellessä pystyy välttelemään häiriötekijöitä, jotta pystyy keskittymään työtehtäviin. (Munro 2021.) Työpäivän etukäteen suunnittelu on yksi itseään johtavan ihmisen ominaispiirre. Työpäivän saattaa suunnitella päivä- tai viikkotasolla, ja myös työstä palautumista on mietitty etukäteen. Omien ajatusten ja tunteiden johtamiseen sisältyy taito motivoida itseään myös epämukavien työtehtävien tekemiseen, joita voivat olla esimerkiksi tietyt rutiinitehtävät. Myös ymmärrys aikataulujen muutoksista sekä asioiden etenemisen hitaudesta aiheutuneet pettymykset käsitellään paremmin, kun itsensä johtaminen on kunnossa. (Moilanen 2021.)



Kuvio 3. Kuinka tulla hyväksi itsensä johtajaksi (mukailtu Sarkkinen 2020.)

Itsensä johtamisen taitojen opettelua sekä kehittämistä kuvataan kuviossa 3. Tavoitteiden asettaminen on hyvä lähtökohta, jonka voi toteuttaa kuukausitasolla. Tavoitteet on suositeltavaa pilkkoa pieniksi konkreettisiksi välitavoitteiksi, jolloin niiden saavuttaminen on konkreettisempaa. Tavoitteet sekä työtehtävät on laitettava tärkeysjärjestykseen, jotta aikataulujen tai tilanteiden muuttuessa tärkeimmät ja ajankohtaisimmat asiat tulee hoidetuksi. Ajankäytön suunnittelua voi helpottaa tehtävälisan tekeminen etukäteen, jossa tehtyjen työtehtävien yliviivaaminen luo konkretiaa tavoitteisiin pääsemisessä. Etukäteen on hyvä miettiä, mihin aikaan päivästä on itselle suotuisin aika tehdä esimerkiksi runsaasti keskittymistä vaativia työtehtäviä. Työpäivän aikatauluttamisessa voi ottaa huomioon esimerkiksi ajatus-työlle varatun ajankohdan sekä palautumiseen sopivat hetket. Oman jaksamisen tarkisteluun sisältyy muun muassa stressiä aiheuttavien tilanteiden huomioiminen ja etukäteen on hyvä pohtia, kuinka niistä palautuu parhaiten. Liikunta, lepo sekä hyvä ravitsemus edesauttavat palautumista. (Sarkkinen 2020.)

## 4 Tutkimus

Tässä kehittämistehtävässä käytetään kahta tutkimusmenetelmää. Työn alussa laadullisella tutkimusmenetelmällä kerätään toimeksiantajayrityksen esihenkilöiltä mielipiteitä etätöiden tekemisestä. Tutkimusaineistoa kerätään haastattelemalla, jolloin tutkimukseen osallistuneilla on mahdollisuus avoimesti kertoa omista sekä tiimin kokemuksista etätöihin liittyen. Puusa A. ja Juuti P. (2020) kertoo, että laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä on tutkittavien henkilöiden omiin kokemuksiin sekä näkökulmiin perustuva havainnointi. Tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan teorian sekä havaintojen yhteyttä. (Puusa A. & Juuti P. 2020, 213-214). Haastatteluiden pohja tullaan muodostamaan tutkittuun teoriaan pohjautuen.

Hybridimallin käyttöönoton jälkeen toteutetaan koko toimeksiantajayrityksen työntekijöille kyselytutkimus, jonka tavoitteena on kerätä laaja näkemys asetettujen linjausten sekä käytäntöjen toimivuudesta. Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä mahdollistaa tutkimuksen toteuttamisen isolle kohderyhmälle, jossa jokaiselle toimitetaan sama kyselylomake. Määrällinen tutkimusmenetelmä edesauttaa määrien sekä prosenttiosuuksien havainnointia tutkittavasta aiheesta (Heikkilä T. 2014). Tutkimusmenetelmän kysymyslomake muodostetaan teoreettisen tutkimuksen pohjalta sekä muodostettujen hybridimallin linjausten perusteella. Tutkimuksen tavoitteen asettamisessa auttaa toimeksiantajayritys.

### 4.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Toimeksiantajayritys on ohjelmistotalo, joka auttaa asiakasyrityksiään kehittämään liiketoimintaa eri pilvipalveluratkaisuilla. Asiakkaille on tarjolla useita tuoteratkaisuja, jotka tukevat toinen toisiaan virtuaalisessa toimintaympäristössä. Yrityksessä on työntekijöitä maantieteellisesti hajautettuna yli 340. Toimistot sijaitsevat Lappeenrannassa, Lahdessa sekä Helsingissä.

Etätöiden lisääntyä vallitsevan pandemian johdosta yrityksen kulttuurissa on tehty työskentelytavoissa muutos siten, että työntekijät saavat itse valita missä työskentelevät: kotona, toimistolla vai näiden yhdistelmällä. Hybridimalliin sisältyy toimistojen työpisteiden suunnittelu ja jokaisen työntekijän tahtotilan selvittäminen työskentelypaikasta. Mikäli työntekijä työskentelee 3 päivää tai sitä enemmän toimistolla, saa hän tällöin kiinteän työpisteen eli Fix työpöydän. Mikäli työntekijä työskentelee toimistolla harvemmin, saa hän tällöin varata varausjärjestelmän kautta Swap työpisteen, eli vaihtuvan työpisteen. Hybridimalliin sisällytetään ohjeita sekä linjauksia työpisteiden käyttöön, palaverikäytäntöihin sekä työergonomiaan ja -rauhaan liittyviä asioita. Uudet työskentelytavat otetaan käyttöön maaliskuussa 2022. Hybridimallin linjausten suunnittelu aloitettiin esihenkilöitä haastattelemalla,

jossa pyrittiin saamaan tietoa eri tiimien ajatuksia etä- sekä lähityöstä. Tietoa haluttiin koe-  
tuista haasteista sekä onnistumisista, mutta myös ajatuksia jo tehdyistä asioista, jotka on  
hyvä jalkauttaa myös muualle organisaatiossa. Näiden perusteella hybridimallia on raken-  
nettu ja työpisteiden suunnittelua toteutettu.

Hybridimallin käyttöönoton jälkeen tehdään kyselytutkimus koko toimeksiantajayrityksen  
henkilöstölle uusista toimintamalleista sekä käytännöistä. Tutkimuksen tavoite on saada  
työntekijöiden ajatuksia, miten käytäntöjä voisi edelleen kehittää tulevaisuudessa ja mitä  
haasteita on mahdollisesti etätyöaikana koettu.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

### 4.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan saada tutkimuksen kohde-  
ryhmältä tietoa tutkittavan aiheen mielipiteistä sekä kokemuksista ja niiden merkityksistä.  
Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tapaa kerätä aineistoa, joka liittyy myös aineiston analy-  
sointimenetelmään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19–22.) Laadullinen aineisto kerätään ylei-  
sesti tekstimuodossa esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla tai äänimateriaalilla.  
Tutkimuksen tekijä voi osallistua tutkittavien arkeen, jolloin tavoitteena on muodostaa vah-  
vempi käsitys mielipiteistä. On otettava huomioon, osallistuuko tutkija tekemiseen vai seu-  
raileeko tapahtumia sivusta. (Suoranta & Eskola 1998, 32–35.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon sisällytetään muutamia tapauksia, joita analysoi-  
daan syvällisesti. Tapaukset tulee valita harkiten ja niiden täytyy liittyä tutkittavaan ilmiöön.  
Tarkoituksenmukaista ei ole valita tutkittavia kohteita sattumanvaraisesti. Laadullisen tutki-  
muksen tieteellisyys määritellään määrän sijasta laadulla, jolloin teoreettinen viitekehys oh-  
jaa aineiston hankintaa. (Suoranta J. & Eskola J., 41–41.) Laadullisen tutkimuksen perus-  
ajatuksena on saada kiinni aineistosta uusia näkökulmia sekä merkityksiä tutkimuksen ai-  
heeseen liittyen. Aineistoa rajatessa on pohdittava muodostaako aineiston keruutapa luot-  
tettavaa sekä merkityksellistä tutkimustulosta aiheeseen liittyen. (Suoranta & Eskola 1998,  
38-41.)

#### **Aineiston kerääminen**

Haastattelun tavoitteena on saada esiin haastateltavan mielipide tutkimuksen aiheesta pää-  
asiassa keskustelemalla. Tutkija vie keskustelua eteenpäin kyselemällä haastateltavalta  
etukäteen päätettyjä kysymyksiä. Tilanne on kuitenkin pääasiassa vuorovaikutusta, jossa  
vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Tässä opinnäytetyössä tullaan toteuttamaan haastattelut

teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa aihealueet on määritelty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muotoilu sekä järjestys puuttuu. Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin huolehtia, että kaikki aihealueen osat käydään keskustelun aikana läpi. Ennalta määritettyjen teemojen ansiosta voidaan olla varmoja siitä, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat aiheet. Teemojen avulla myös rajataan aihealue, ettei keskustelu laajene tutkimuksen kannalta turhiin seikkoihin. (Suoranta & Eskola 1998, 246–257.) Teemahaastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia sekä syventäviä jatkokysymyksiä keskustelun edessä. Ominaista tällaisessa tiedonkeruu menetelmässä on laajempi ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan tuntemuksista sekä ajatuksista aihepiiriin liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 264–265.)

#### 4.2.2 Määrällinen tutkimus

Määrällisellä tutkimuksella pyritään saamaan vastaukset kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Tutkimus antaa yleisluontoisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä yhteyksistä ja eroavuuksista. Tutkimustulosta voidaan pitää objektiivisena, kun tutkimuksen tulos ei riipu tutkijasta. Määrällisessä tutkimuksessa muuttuja on esimerkiksi tutkittavan henkilön perustieto (ikä, sukupuoli tai postinumero). Mittarina määrällisessä tutkimuksessa käytetään esimerkiksi kyselylomaketta. Tässä tutkimusmenetelmässä tulokset esitetään numeerisesti. Tutkimuksen aineistoa tulee kerätä isolta joukolta, jotta tutkimuksessa voidaan käyttää tilastollisia menetelmiä. Suuremmalla otoksella voidaan tehdä tulkintoja yleisesti mielipiteestä tai kokemuksesta tutkittavaan asiaan liittyen. Määrällisen tutkimuksen pyrkimyksenä on:

- selittää
- kuvata
- kartoittaa
- vertailla
- tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. (Vilkkä 2007, 13–19.)

#### **Aineiston kerääminen**

Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää kyselyä, jossa kysymykset on muotoiltu standardoidusti. Kyselylomake muodostetaan siten, että kysymysten asettelu ja muotoilu on jokaiselle vastaajalle vakioitu. Ominaista tällaiselle aineistonkeruumenetelmälle on, että

tutkimukseen osallistuja lukee kysymyksen itse ja vastaa tähän. Kysely on hyvä tapa tutkimusaineiston keräämiseen, kun vastaajien joukko on suuri ja he ovat maantieteellisesti hajallaan. (Vilkkä 2007, 28–34.)

Primäärinen tutkimusmateriaali on tutkijan itse keräämää aineistoa. Tällaisen aineiston on määrä vastata suoraan tutkimusongelmaan. Tutkijan on raportissaan mahdollista käyttää myös toisen keräämää aineistoa esimerkiksi tietokannoista, kirjoista tai sanomalehdistä. Tällainen tutkimusaineisto on yleensä kerätty johonkin toiseen käyttötarkoitukseen. (Vilkkä 2007, 28–34.)

### 4.3 Aineiston analysointi ja eettisyys

Ennen aineiston analysoinnin aloittamista, on tutkijan tutustuttava aineistoon. Aineisto järjestellään ja luokitellaan, jolloin luodaan perusta teemojen keskinäiselle suhteuttamiselle sekä analyysiin pohjautuvien kokonaisuuksien mallien muodostamiselle.

#### **Haastattelun analysointi**

Kun käytetään haastattelua tiedonkeruu menetelmänä, on analysointi ja aineiston tutkiminen syytä aloittaa varhaisessa vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi ovatkin vahvasti kiinni toisissaan tutkimuksen edetessä. Haastatteluaineisto luokitellaan, analysoidaan sekä tulkitaan, joiden painotukset voivat vaihdella tutkimuksesta riippuen. Luokittelun avulla aineisto käydään läpi systemaattisesti tutkimusongelman ja olennaisten käsitteiden määrittelemällä metodilla. Luokittelussa jaetaan haastattelun teemat omiin osa-alueisiin, jotka määräytyvät tutkimusongelman perusteella. Kun aineisto on jaoteltu eri osa-alueisiin, on aika tuoda aineistot yhteen ja vertailla keskenään. Analysointivaiheessa on myös hyvä miettiä mitä saatujen aineistojen halutaan kuvaavan ja mihin tutkimuskysymykseen ne vastaavat. (Ruusuvoori ym. 2010, 22-62.)

Kun tutkimuksen kohdejoukkona ovat ihmiset, on tärkeää ottaa huomioon eettiset seikat etenkin, kun mietitään tutkimuksen toteutusta. Tutkimukseen osallistujien on osallistuttava vapaaehtoisesti ja heitä on informoitu tarpeeksi kattavasti sekä selkeästi tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kaikki kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja jälkikäteen aineisto myös poistetaan asianmukaisesti. Tutkimuksen tulokset tulee raportoida asianmukaisesti sekä oikeilla tiedoilla. Mikäli tekstissä viitataan jonkun toisen kirjoittamaan tutkimukseen, tulee tekstistä ilmetä lähdeviittaukset. (Leinonen 2018.)

#### **Kyselytutkimuksen analysointi**

Tutkimusaineiston läpi käyminen sekä tarkastaminen aloitetaan, kun kaikki aineisto on kerätty. Tarkistuksen aikana voidaan esimerkiksi hylätä vajaat vastaukset tai tulokset, esimerkiksi tapauksissa, joissa tutkimuslomake on täytetty huolettomasti. Analysoinnilla pyritään selittämään tai ymmärtämään kerättyä tutkimusaineistoa. Yleensä tavoitteena on selittää jokin ilmiö tilastollisella näkökulmalla. Määrällisessä tutkimuksessa on analysoitava tutkittu aineisto teoriaan pohjautuen. Teoriaan voidaan viitata esimerkiksi johtopäätöksissä. Kerättyä tutkimusaineistoa voi havainnollistaa kuvioiden tai erilaisten taulukoiden avulla, joka helpottaa tutkimusaineiston lukemista. Taulukoissa tai kuvioissa tuodaan yleensä tutkimustuloksia ilmi numeerisin tiedoin, jolloin tekstiosuudessa ei ole tarpeen tuoda lukuja esille, vaan tilaa voi jättää tulkinnalle sekä havaintojen nostolle. Kuvioissa yleisimmin käytettyjä ovat pylväs- ja sektoridiagrammit, joiden avulla tuloksia voidaan havainnollistaa selkeästi. (Opin- kirjo kehittämiskeskus 2022.)

### **Tutkimusetiikka**

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvää tieteellistä tapaa, jota tutkimuksen tekijän tulee noudattaa. Tutkimusraportti tulee muodostaa tutkittavalle luvattujen luottamustekijöiden mukaisesti. Tällaisia seikkoja ovat luottamuksellisuus, salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. Yleisesti pidetään hyvänä käytäntönä säilyttää tutkimukseen osallistuneiden anonymius, jotta riskiä vastaajan tunnistamiseen ei ole. Tutkijan on kirjoitettava raportti siten, ettei se loukkaa vastaajia millään tavoin. Sanamuodot sekä ilmaisutyylit on otettava huomioon raporttia muodostuttaessa. Myös negatiiviseen sävyyn kirjoitettu raportti voi antaa tutkittavasta ryhmästä tietyn mielikuvan, joten tutkijan on lähestyttävä asiaa neutraalein ilmaisin. (Vilka 2007, 164.)

## 5 Tulokset

Opinnäytetyöprosessin tutkimusosuus toteutetaan kolmessa eri vaiheessa. Ennen hybridimallin suuntaviivojen ja käytännön asioiden suunnittelemista ja toteuttamista, on tärkeää saada taustatietoa. Taustatiedon keräämiseen käytettiin viiden eri alalla työskentelevän esihenkilön haastattelua, joiden perusteella hybridimallia aletaan rakentamaan. Hybridimallin käyttöönoton jälkeen toteutetaan kyselytutkimus koko toimeksiantajayritykselle henkilöstölle, jossa pyritään saamaan mielipiteitä käytännöistä sekä muodostamaan käsitys tulevaisuuden kehityskohteista.

### 5.1 Esihenkilöiden haastatteluiden toteutus

Haastatteluihin pyydettiin vapaaehtoisia toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä keskustelemaan avoimesti etätöiden tekemisestä sekä mahdollisista toiveista tulevaisuuden hybridimallin linjauksiin liittyen. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin kysymyksiä oli pohdittu etukäteen, mutta keskustelun oli tarkoitus olla avointa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja ymmärrys etätöiden tekemisen kulmakivistä sekä positiivisista seikoista esihenkilön näkökulmasta. Esihenkilöiden rooli etätyöskentelyssä on merkittävä ja he kuulevat työntekijöidensä kommentteja esimerkiksi työn sujuvuudesta ja pyrkivät keksimään tähän ratkaisuja. Etätöiden lisääntyä esihenkilöiden on täytynyt muodostaa uusia toimintatapoja yhteydenpitoon, tiedon jakoon sekä yhteishengen luomiseen, joten haastattelujen myötä voi muodostua myös konkreettisia vinkkejä tulevien linjausten tekoa ajatellen.

Haastattelun teemoiksi muodostui: etäjohtamisen haasteet sekä hyödyt, yleiset ajatukset sekä toiveet hybridimallista ja siihen liittyvistä linjauksista, käytännön kokemukset etätyöskentelystä sekä esihenkilöä yleisesti mietittyvät asiat. Teemat valikoituivat teoriaosuuden pohjalta, jonka rajaus tehtiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Haastatteluiden onnistumisen kannalta oli oleellista tutustua teoreettiseen tietoon, jotta keskustelu aiheesta oli luontevaa. Haastatteluiden tulosten perusteella teoriaosuus laajenee, koska tavoitteena on saada taustatietoa etätyöskentelyn haasteista, joiden pohjalta tulevia hybridimallin linjauksia suunnitellaan ja otetaan käytäntöön.

Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin tilaisuuden tavoite sekä anonyymius vastauksien käsittelyssä. Aikaa haastattelulle oli varattu yksi tunti ja haastattelut suoritettiin kahden viikon aikana. Tutkijan tarkoituksena oli johdattaa keskustelua esittämällä kysymyksiä sekä mahdollisesti mieleen tulleita jatkokysymyksiä.

### 5.1.1 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tavoitteena on saada käsitys sekä ymmärrys pandemia-ajan etätyöskentelystä kohde organisaatiossa. Tavoitteena on saada tietoa haasteista sekä positiivisista kokemuksista, joiden perusteella muodostetaan hybridimalli tulevaa työskentelyä varten. Haastattelut toteutettiin viidelle esihenkilölle, jotka toimivat erikokoisten tiimien kanssa eri toimialoilla. Myös tiimien tapa työskennellä vaihteli merkittävästi esimerkiksi maantieteellisten työskentelypaikkojen osalta. Kahden esihenkilön tiimeissä työskenneltiin maantieteellisesti laajasti eri paikoissa, myös Suomen ulkopuolella. Muissa tiimeissä työntekijät ovat pääasiassa Suomessa, mutta eri kaupungeissa. Tiimeissä on työntekijöitä monipuolisesti etä- sekä lähityössä. Esihenkilöt kertoivat, että monelle työntekijälle siirtyminen etätöihin oli vierasta, mutta paluuta vanhaan toimistotyöskentelyyn tuskin tulee tapahtumaan, koska pääasiassa kokemukset ovat olleet positiivisia. Yhdessä tiimissä, jossa oli eniten kansainvälisiä työntekijöitä, olivat jo tottuneet hybridimalliseen työskentelyyn, koska harvoin kaikki työntekijät olivat fyysisesti samassa paikassa. Muissa tiimeissä hybridityöskentely on vaahtunut opettelua.

Esihenkilöt kokivat samoja haasteita sekä hyötyjä etä- sekä hybridityöskentelyssä. Näitä tekijöitä kuvataan kuviossa 4. Jokaisessa haastattelussa mainittiin tasa-arvoisuuden parantaminen palaverissa, koska jokainen osallistui tilaisuuteen virtuaalisesti. Ennen koko henkilöstön siirtymistä etätöihin saattoi yksi palaveriin osallistuja osallistua virtuaalisesti, kun taas muut istuivat fyysisesti samassa neuvotteluhuoneessa toimistolla. Tämä johti useasti siihen, että virtuaalisesti osallistuva henkilö koki olonsa ulkopuoliseksi eikä saanut puheenvuoroa helposti. Huolenaiheeksi nousi jokaisessa haastattelussa myös työntekijöiden syrjäytyminen sekä ulkopuolisuuden tunteet, joka on uusi haaste etätyöaikana. Työntekijät ovat kokeneet virtuaaliset tapahtumat ja tilaisuudet puuduttaviksi, eivätkä täysin korvaa fyysisiä kohtaamisia. Haastateltavat kokivat myös, että esihenkilöiden vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista on korostunut entisestään. Ruudun välityksellä on haastavaa huomata eleitä sekä ilmeitä ja näin vaistota tunteita. Toimistotyöskentelyssä kynnys keskustella vaikeistakin asioista on matalampi, joten huolta aiheuttaa työntekijöiden henkinen jaksaminen etätyöskentelyssä. Esihenkilöt pitävät säännöllisesti yhteyttä tiimiläisiin ja osa pitää myös kahden keskeisiä keskustelutuokioita, mutta näissä helposti käydään läpi vain töihin liittyviä asioita. Kahdenkeskeiset keskustelut muiden tavoite- sekä kehityskeskusteluiden lisäksi koettiin aikaa vieviksi, vaikkakin tärkeiksi.



Kuvio 4. Keskeiset hyödyt sekä haitat etätyöskentelyssä

Kaksi haastatteluun osallistuneesta esihenkilöstä on kokenut, että palaverien määrä on lisääntynyt ja niiden järjestämisessä ei oteta huomioon taukoja, eli päivät ovat kuormittavia. Toisaalta he kokivat myös, että palaverit ovat nykyään tehokkaampia, koska keskustelut pysyvät hyvin agendassa, jolloin aikatauluista pystytään pitämään kiinni. Palaverien osalta kyseiset esihenkilöt kokivat myös, että kameroiden tulisi pysyä auki etenkin, kun kokoontaan pienemmässä ryhmässä. On helppoa kadota ruudun taakse kamera sekä mikrofoni kiinni.

Toimeksiantajayritykselle rekrytoidaan kymmeniä uusia ihmisiä vuodessa, joten yhden esihenkilön mukaan pandemia-ajan etätyöskentely on tuonut mukanaan haasteita myös tähän prosessiin. Toisaalta hän koki, että rekrytoiminen on helpompaa, koska hyviä kandidaatteja voi ilmaantua ympäri Suomen. Puolet tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä kertoi myös huolestaan uusien henkilöiden pääsemisen tiimiin mukaan eli kuinka ryhmäytyminen voidaan hoitaa etä- sekä hybridityöskentelyssä.

Etätyöskentely on muuttanut yrityksen kulttuuria ja haastatteluun osallistuneet esihenkilöt olivat sitä mieltä, että pandemian pakottama etätyöskentelyaika on sujunut hyvin, eikä ole vaikuttanut työn laatuun. Työnteko on tehokkaampaa sekä itseohjautuvampaa. Esihenkilöt myös kokivat, että hybridityöskentelyssä kaikki kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat entistä merkityksellisempiä, koska niitä saattaa tulla harvemmin. Myös järjestetyt tilaisuudet, kuten pikkujoulut tai virkistysillat ovat entistä tärkeämpiä ja niitä odotetaan paljon. Esihen-

kilöt olivat selvästi yhtä mieltä myös siitä, että työnantajan mahdollistama joustavuus työskentelypaikan valintaan on ehdottomasti positiivinen asia. Tämän ansiosta työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia. Moni työntekijä on myös kokenut vapaa-ajan lisääntyneen, koska työmatkoja ei juurikaan ole ja ajomatkat toimistolle ovat jääneet pois. Virtuaaliset työvälineet ovat nyt myös laajemmin käytössä ja tiimit etsivät jatkuvasti uusia tapoja jakaa sekä kerätä tietoa. Kyseisiä työvälineitä osataan myös käyttää nykyään paremmin.

### 5.1.2 Haastatteluiden yhteenveto ja pohdinta

Haastattelut toteutettiin ennen hybridimallin linjausten ja ohjeistusten suunnittelua. Tutkimusmenetelmän avulla pystyi muodostamaan kokonaiskuvan koko organisaation kokemuksista etätyöskentelystä sillä haastateltavat esihenkilöt toimivat kukin eri funktiossa erikokoisten tiimien kanssa.

Työterveyslaitoksen mukaan työntekijöiden kokemukset etätyöskentelystä eroavat toisistaan ja tähän vaikuttavia tekijöitä ovat työkokemus sekä työskentelyolosuhteet ja asumismuoto (Työterveyslaitos 2022). Toimeksiantajaorganisaation työntekijöille siirtyminen täysin etätöihin on ollut suuri muutos ja tämä on luonnollisesti tuonut mukanaan muutoksia työn tekemiseen, joka kävi ilmi myös haastatteluissa. Virtuaalisessa ympäristössä kommunikointi on helposti suoraviivaisempaa, työn imuun uppoudutaan ja tekeminen on tehokkaampaa. Kuitenkin kokemukset yksinäisyydestä voivat olla vahvasti läsnä. Esihenkilöt selvästi kokevat tämän haastavana ja omaa työtä kuormittavana tekijänä, koska yhteydenpito ei tapahdu spontaanisti vaan aina tulee varata erikseen kalenterista aika keskustelua varten.

Haastatteluiden perusteella huomionarvoista on yleisesti positiivinen kokemus etätyöskentelyn lisääntymisestä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät kokevat lisääntyneen vapauden ja vapaa-ajan hyvinä seikkoina. Työnteko on itseohjautuvampaa, jolloin esihenkilöiden toimenkuva voi mahdollisesti muuttua ajan kuluessa. Esihenkilöiden on oltava vahvasti läsnä tiimin sekä yksilöiden tavoitteiden asettamisessa ja tukea näihin pääsemisessä. Aiemmin tuttu johtamistapa tulee muuttumaan enemmän etäjohtamisen kaltaiseksi, koska kasvokkain kohtaamiset ovat vähentyneet tai jääneet kokonaan pois. Etäjohtajalta vaaditaan taitoa johtaa henkilöstöä sekä osaamista virtuaalisten työvälineiden käyttöön monipuolisesti (Vilkman 2016, 18).

Hybridimalliin sisällytetään ohjenuoria palaverikäytäntöihin. Haastatteluiden perusteella koettiin, että kohtelu on tasa-arvoisempaa, kun kaikki osallistuvat virtuaalisesti. On myös syytä pohtia palaverin kestoa, eli onko asia käytävissä läpi 50 minuutissa 60 minuutin sijaan. Täl-

löin aikaa jää pieneen taukoon ennen mahdollista seuraavaa palaveria. Tällainen on tärkeää työssä jaksamisen ja työpäivän aikana tapahtuvan palautumisen kannalta. Haastattelussa kävi ilmi, että palaverien määrä on kasvanut etätyöaikana, joka voi kasvattaa työn kuormittavuutta.

Yhteisöllisyyden tunne aiheutti huolta haastateltavien keskuudessa ja etenkin uusien työntekijöiden perehdytys sekä ryhmäytyminen koettiin haastavaksi etätyön aikana. Pandemia-ajan helpotuttua tiimeissä vapautuu mahdollisuuksia tavata enemmän kasvotusten, joka osaltaan edesauttaa yhteishengen kehittymistä ja ylläpitoa. Yleisten yrityksen järjestämien juhlien lisäksi olisi hyvä, että tiimit sopivat yhteisiä toimistotyöskentelypäiviä esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kuukaudessa.

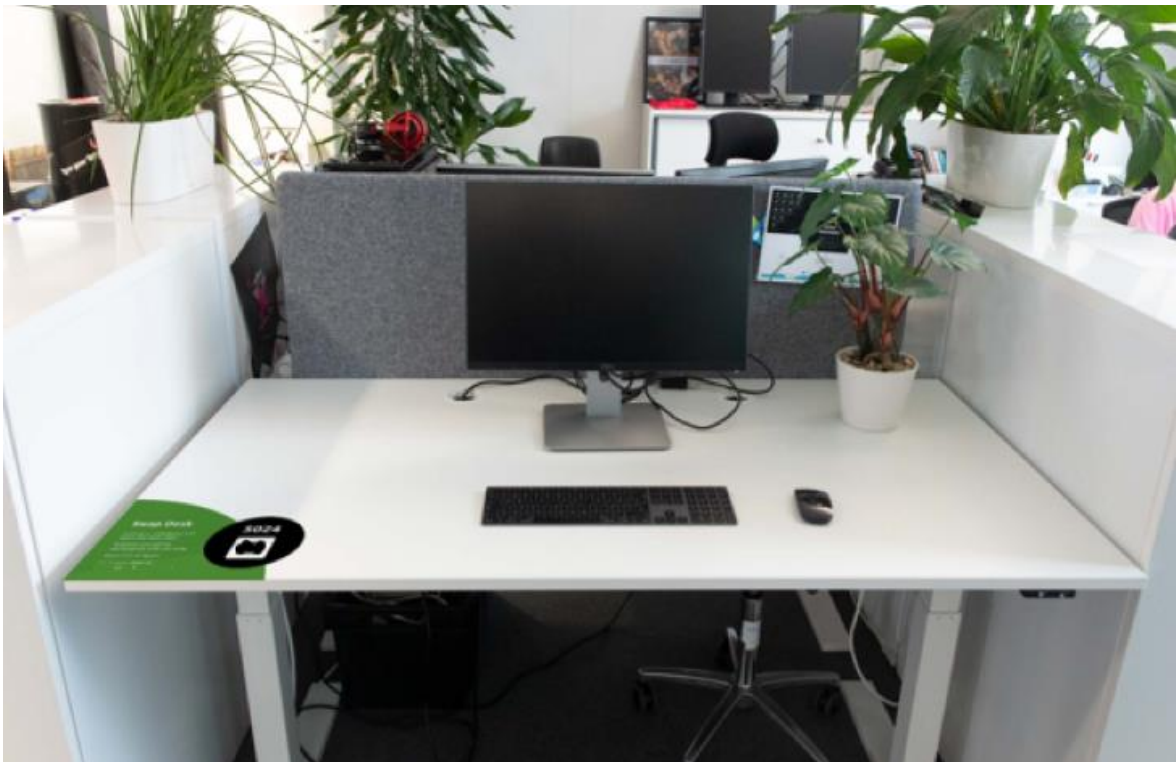
Haastatteluiden perusteella hybridimallin luominen on aiheellista ja tiettyjen linjausten mukaan ottaminen yleisiksi ohjenuoriksi on suositeltavaa. Moni seikka aiheuttaa huolta esihenkilöiden keskuudessa, joihin on hyvä kehittää ratkaisuja sekä toimintamalleja. Näiden avulla helpotetaan esihenkilöiden työtä sekä työntekijöiden työn teon selkeyttä. Näiden avulla tiimit voivat kehittää juuri heille sopivia toimintatapoja.

## 5.2 Toimeksiantajayrityksen hybridimalli

Hybridimalli on muodostettu teoreettisen tutkimuksen sekä esihenkilöiden haastatteluiden tulosten perusteella. Toimeksiantajayritys on antanut yleisohjeet liittyen työpisteiden vaa-dittuun käyttöön sekä toiveet linjauksiin sisällytettävistä ohjeistuksista toimisto- sekä etätyöskentelyyn, jotka sisällytettiin hybridimalliin. Toimintamallien muodostamisprosessissa olennaisessa osassa oli teorian tutkiminen ja muodostettujen käsitteiden yhdistäminen toimiviksi toimintamalleiksi toimeksiantajayrityksen tahtotilan mukaisesti. Prosessin aikana mielipiteitä kysyttiin toimeksiantajan taholta, jotta muodostetut ohjeistukset tukevat haluttua tapaa toimia tulevaisuudessa etä- sekä lähityöskentelyn yhdistelemisen osalta. Hybridimallin linjaukset löytyvät kirjallisessa muodossa toimeksiantajayrityksen sisäiseltä sivustolta ja prosessin aikana yleisiä infotilaisuuksia pidettiin kaksi kappaletta. Infotilaisuuksissa kerrottiin työpisteiden käytöstä, uudesta työpisteiden varausjärjestelmästä sekä muista muodostetuista ohjenuorista. Tilaisuuksissa painotettiin erityisesti työntekijöiden sekä tiimien vapautta valita missä ja miten työskentelee.

Hybridimallin tekemiseen on ohjeistusten lisäksi sisällynyt myös toimistotilojen ja työpisteiden suunnittelu. Tätä työtä on tehty yhdessä yrityksen IT-osaston kanssa. Toimistotiloja yrityksessä on Lappeenrannassa 2 kpl, Helsingissä 1 kpl sekä Lahdessa 1 kpl. Jokaiseen toimistotilaan tulee kiinteitä työpisteitä sekä vapaasti varattavissa olevia työpisteitä. Kiin-

teän työpisteen saa työntekijä, joka työskentelee yli 3 päivää viikossa toimistolla. Pääasiassa etänä työskentelevät voivat varata työskentelypisteen toimistolta niin halutessaan. Työpisteet brändättiin yhdessä markkinointiosaston kanssa. Brändäykseen sisältyi työpisteiden nimien keksiminen sekä visuaalisen ilmeen suunnittelu (kuva 3). Kiinteitä työpisteitä kutsutaan Fix-työpisteiksi ja vapaasti varattavissa olevia Swap-työpisteiksi. Jokaiseen työpisteeseen on liimattu tarrana QR-koodi, jonka avulla työntekijä kirjautuu työpisteelleen. QR-koodi ohjaa uuteen työpisteiden varausjärjestelmään, jonka avulla hallinnoidaan varauksia. Tarran on sisällytetty myös yleiset ohjeistukset työpisteen käytöstä.



Kuva 3. Swap työpisteen visuaalinen ilme

Hybridimalliin on sisällytetty käyttöohjeet Swap- sekä Fix-työpisteille. Käyttöohjeistuksen työpisteiden varausjärjestelmään on tehnyt IT-osaston työntekijät. Työpisteiden varausjärjestelmän käyttö helpottaa HR-henkilöstön työtä, koska toimistolla työskentelevien henkilöiden tiedot ovat helposti saatavilla. Pandemia-aikana on ollut tärkeää olla tarvittaessa tieto toimistolla työskentelevistä henkilöistä. Myös yleisen turvallisuuden vuoksi on olennaista tietää ketkä työskentelevät toimistolla. Yritys kasvaa vuosittain ja henkilöstöä rekrytoidaan lisää, jonka myötä on tarpeen tarkistella kuinka pitkään nykyiset toimistotilat riittävät ja mikä niiden käyttökapasiteetti on. Työpisteiden varausjärjestelmää käyttävät Swap- sekä Fix-työpisteiden käyttäjät.

On myös määritelty, että jokaisen Swap työpisteen käyttäjän tulee tuoda oma näppäimistö sekä hiiri mukanaan saapuessaan toimistolle töihin, koska kyseessä on hygienia-asia. Toimistoilta löytyy tarvittaessa desinfiointi välineet. Fix työpisteet ovat pääasiassa toimistolla työskentelevien työntekijöiden hallussa, joten henkilökohtaisia tavaroita voi säilyttää työpisteellä. Swap työpisteet tulee jokainen työpäivän päätteeksi siivota, jotta seuraavan käyttäjän on helppo aloittaa työpäivä.

Toimeksiantajayrityksen hybridimalli on joustava työskentelymalli, jossa pyritään antamaan suuntaviivoja työskentelytavoille, joiden perusteella yksilöt sekä tiimit voivat itse kehittää omat toimintatavat. Työntekijä voi itse valita työskenteleekö toimistolla, etänä vai hybridityylisesti. Työntekijät voivat varata itselleen työskentelypisteen mistä tahansa toimistosta. Hybridimalliin on sisällytetty yleisiä ohjeistuksia niin toimisto- kuin etätyöskentelyyn. Toimistotyöskentelyssä on tärkeää ottaa muut huomioon esimerkiksi välttämällä liiallisia hajusteita tai muiden työrauhan häiritsemisen osalta.

Palaverikäytäntöihin on muodostettu ohjeistuksia, jotta hybridityyliset palaverit ovat sujuvampia. Lähtökohtaisesti suosituksena on välttää hybridipalaveria ja kaikkien tulisi osallistua virtuaalisesti, mikäli yksikin osallistuja on etätyössä. Mikäli kuitenkin palaverin järjestäjä haluaa järjestää hybridityylisen palaverin, on tätä varten muodostettu tiettyjä suuntaviivoja:

- Mikäli kokoukseen osallistujien lukumäärä on suuri, on suositeltavaa, että jokainen osallistuu kokoukseen tietokoneelta käsin, vaikka olisi fyysisesti läsnä toimistolla kokoushuoneessa. Tämä helpottaa kokouksen järjestäjää seuraamaan ovatko kaikki kutsutut paikalla.
- Mikäli osallistuja haluaa kommentoida palaverin aikana, on syytä käyttää chat-osiota tähän, jotta jokainen osallistuja pystyy huomioimaan kommentin ja osallistumaan keskusteluun.
- Puheenvuoron aikana huomioi, että puhut varmasti mikrofoniin, jotta jokainen osallistuja kuulee paremmin.
- On suositeltavaa, että jokainen osallistuja pitää kameran päällä.
- Osallistujista voidaan valita henkilö, joka kirjoittaa muistiinpanoja.
- Kokouksen koollekutsujan vastuulla on huolehtia, että jokainen saa halutessaan puheenvuoron.
- Kokoukseen on syytä kutsua ne henkilöt, jotka todella ovat olennaisia agendan kannalta. Kutsuun voi lisätä myös vapaaehtoisia osallistujia, jolloin henkilö voi itse päättää onko aihe itselle tarpeellinen.

- Vältetään palaverin järjestämistä yleisellä lounasajalla (kello 11-12 välillä).
- Palaverin kesto on suositeltavaa pitää lyhyenä (60 minuutin sijasta 50 minuutin kesto-aika).

Hybridipalaverissa palaverin koollekutsujan merkitys korostuu entisestään, koska jonkun on otettava vastuu siitä, että jokainen osallistuja tulee kuulluksi. Mikäli osallistujia on myös etänä, on silloin vaara, ettei henkilöt saa puheenvuoroa tai kokevat itsensä ulkopuoliseksi.

Hybridimalliin on sisällytetty myös virtuaalisen äänensävyn huomioimisen tärkeys. Nykyään lähes kaikki kommunikointi tapahtuu virtuaalisesti, joten on tärkeää myös miettiä mitä halua viestillään kertoa. On hyvä miettiä, kokeeko toinen viestin tönkyneenä tai onko informaatiota liikaa tai liian vähän. Tähän vaikuttaa myös ajankohta, jolloin viestin lähettää. Suosituksena on pitää työaiheinen viestinä virka-aikana tapahtuvana kommunikointina.

On myös tärkeää ottaa huomioon palautuminen sekä työhyvinvointi. Etenkin etätyöskentelyssä taukojen pitäminen myös työpäivän aikana vaikuttavat merkittävästi palautumiseen. Oman ja muiden työrauhan säilyttäminen on myös olennainen osa keskittymistä sekä työssä viihtymistä. Työntekijöiden on myös suositeltavaa keskustella avoimesti esihenkilön tai tiimin jäsenten kanssa kuormittavista ja stressiä aiheuttavista asioista. Myös rutiinien kehittäminen työpäiviin auttaa jaksamaan paremmin.

### 5.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui toimeksiantajayrityksen henkilöstö, koska hybridimalliin luodut linjaukset koskevat koko työyhteisöä. Tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden ajatuksia sekä kokemuksia uusista työskentelytavoista. Vastauksia tullaan käyttämään tulevaisuudessa toimintamallien kehittämiseen. Aiemmin tehtyjen esihenkilöiden haastattelujen perusteella suurimpana haasteena koettiin tiimien yhteishengen ylläpito ja rakentaminen sekä yksilöiden syrjäytymisen estäminen. Tämän kyselyn yhtenä tavoitteena on saada henkilöiltä itseltään tietoa kuinka kokevat työskentelyn nykyisten ohjeistusten mukaisesti.

Kyselytutkimuksen kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen sekä muodostettujen hybridimallin linjausten perusteella. Tutkimuslomakkeen muotoilu toteutettiin teoriassa esiin tulleiden seikkojen avulla. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yksinkertaisiksi sekä haluttua vastausta tukeviksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Ensimmäiset kysymykset käsittelivät taustatietoja, joiden perusteella pyrittiin saamaan tietoa tämän hetkistä työskentelytavoista. Toimeksiantajayrityksen toiveesta taust-

tatietoihin sisällytettiin myös työskentely funktio sekä kaupunki, jossa vastaajat työskentelevät. Tämän avulla toimeksiantajayritys voi jakaa saatuja tuloksia osasto kohtaisesti yrityksen sisällä. Seuraavien tutkimuskysymyksiä teemat muodostuivat teorian pohjalta muodostettujen hybridimallin linjausten pohjalta. Näitä teemoja ovat: työpisteiden varausjärjestelmän käyttökokemukset, saadun informaation taso hybridimallista ja työpisteiden varausjärjestelmästä sekä työhyvinvointi.

Tutkimuksen kohderyhmä on suuri, joten tutkimusaineiston keräämiseen on valittu kyselylomake. Kysely toteutetaan survey-tutkimuksena, koska kysely on strukturoitu ja jokaiselle lähetetään sama kyselylomake. Kysely toimitetaan toimeksiantajayrityksen työntekijöille sähköpostilla ja asiasta tiedotetaan myös sisäisessä viestintäkanavassa. Tutkimus on kokonaistutkimus, koska kysely toimitetaan koko henkilöstölle. Yrityksessä on myös monia eri tapoja työskennellä: osa on kokonaan etätöissä, osa kokonaan toimistolla ja osa tekee näiden yhdistelmää. On siis tarkoituksen mukaista saada mahdollisimman laajasti vastauksia tutkimukseen eri tavoin työskenteleviltä henkilöiltä. (Vilkkä 2021.) Tutkimus tullaan toteuttamaan Google Forms –lomakkeella, koska se on yrityksen yleinen työväline kyselyiden tuottamiseen. Forms muodostaa vastauksista suoraan Excel –tiedoston, jonka avulla analysointi on yksinkertainen suorittaa.

Kyselytutkimukseen annetaan vastausaikaa viikko ja vastausten käsittely aloitetaan vastausajan päätyttyä. Aineisto tarkistetaan, tiedot syötetään ja tallennetaan digitaaliseen muotoon, jotta niistä voi muodostaa taulukkoja sekä kaavioita. Yhdestä muuttujasta tarkistetaan aina useampia kuvaavia tunnuslukuja, eli mikäli kysymyksessä halutaan tietää, kuinka usein työntekijä työskentelee toimistolla, katsotaan sitten vastauksista prosentuaaliset luvut ja vertaillaan sen avulla toimiston käyttökapasiteettia. Tuloksia esitetään graafisesti, koska se havainnollistaa vastauksien jakauman parhaiten.

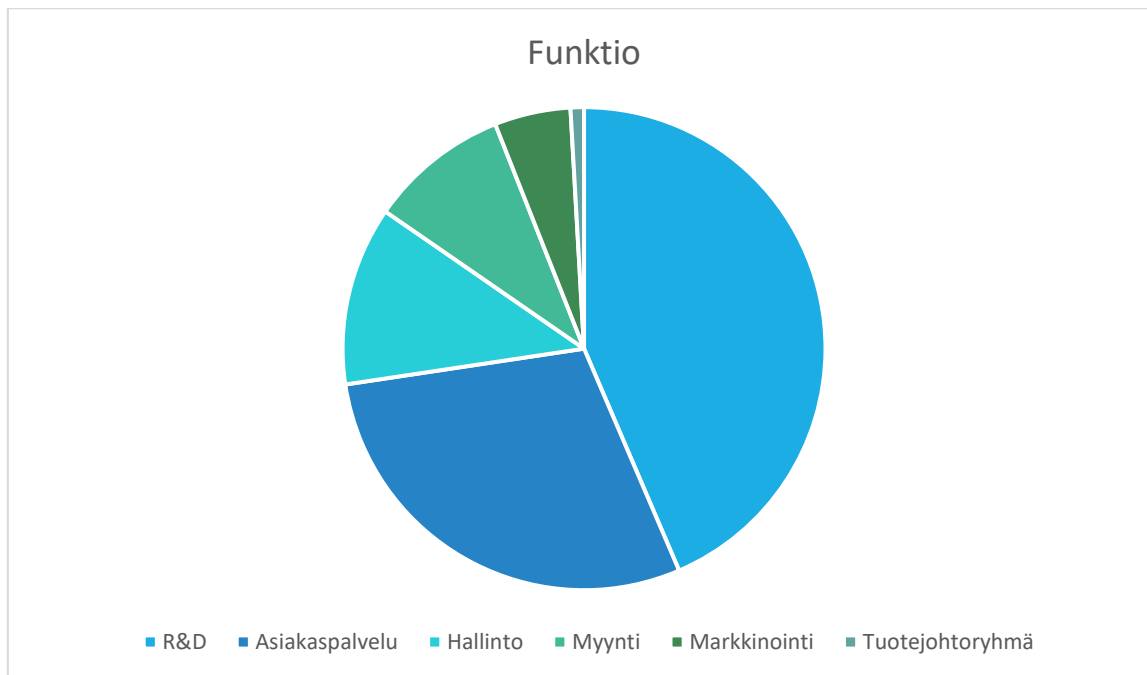
### 5.3.1 Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset

Kyselylomakkeessa käsiteltiin hybridimalliin liittyviä aihealueita ja kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 21 kappaletta (liite 2). Kysymyksissä käytettiin arvosteluasteikkoa 1-5, joissa ääripäiden selitteet selvennettiin kysymysten yhteydessä. Lisäksi tutkimuslomakkeella oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja pystyi kertomaan vapaasti mielipiteen kyseisestä aiheesta. Tässä luvussa kerrotaan jokaisen kysymyksen selitteet sekä saadut vastaukset. Tulokset esitellään graafisesti havainnollistavuuden vuoksi. Avoimien kysymysten vastauksista kerrotaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat vastaukset. Avoimia vastauksia voidaan parhaiten hyödyntää tulevaisuuden kehitysehdotusten muodostamiseen. Kyselytutkimukseen vastasi 117 toimeksiantajayrityksen työntekijää. Vastaajajoukon määrä vaihtelee

kysymyksestä riippuen, koska kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista. Kysymysten vastaajamäärää kuvataan vastaajien lukumäärällä (n=xx).

Kysymys 1. Valitse funktio, jossa työskentelet (n=117)

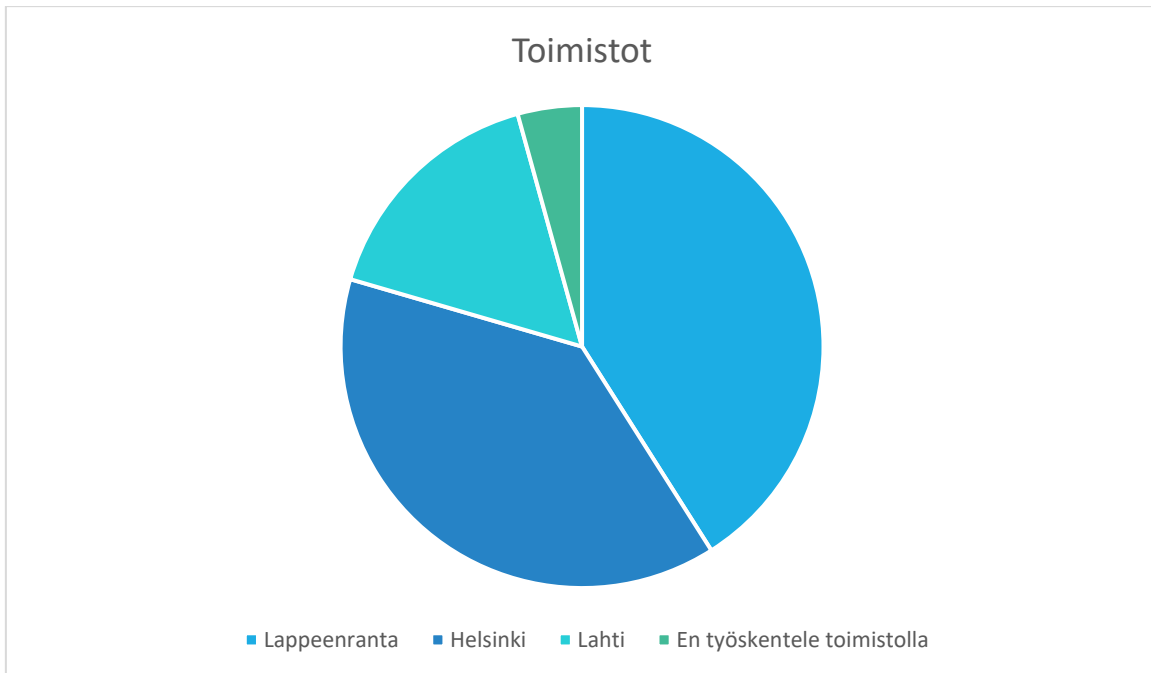
Työntekijöistä 43,6 % työskentelee tuotekehityksen työtehtävissä, 29,1 % asiakaspalvelussa, 12 % hallinnossa, 5,1 % markkinoinnissa ja 0,9 % tuotejohtoryhmässä.



KAAVIO 1: Työskentely funktio

Kysymys 2. Millä toimistolla yleisesti työskentelet? (n=117)

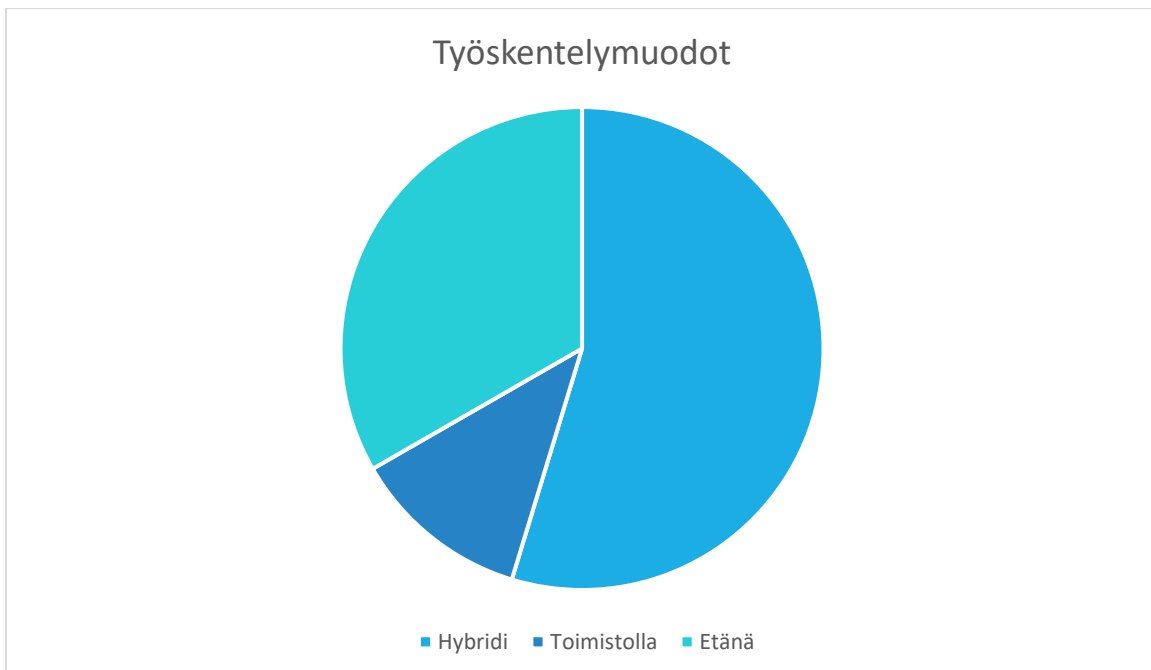
Vastanneista 41 % työskentelee Lappeenrannan toimistolla, 38,5 % Helsingin toimistolla, 16,2 % työskentelee täysin etänä ja 4,3 % työskentelee Lahden toimistolla.



KAAVIO 2. Työntekijöiden työskentelypaikat

Kysymys 3. Tapa työskennellä (n=117)

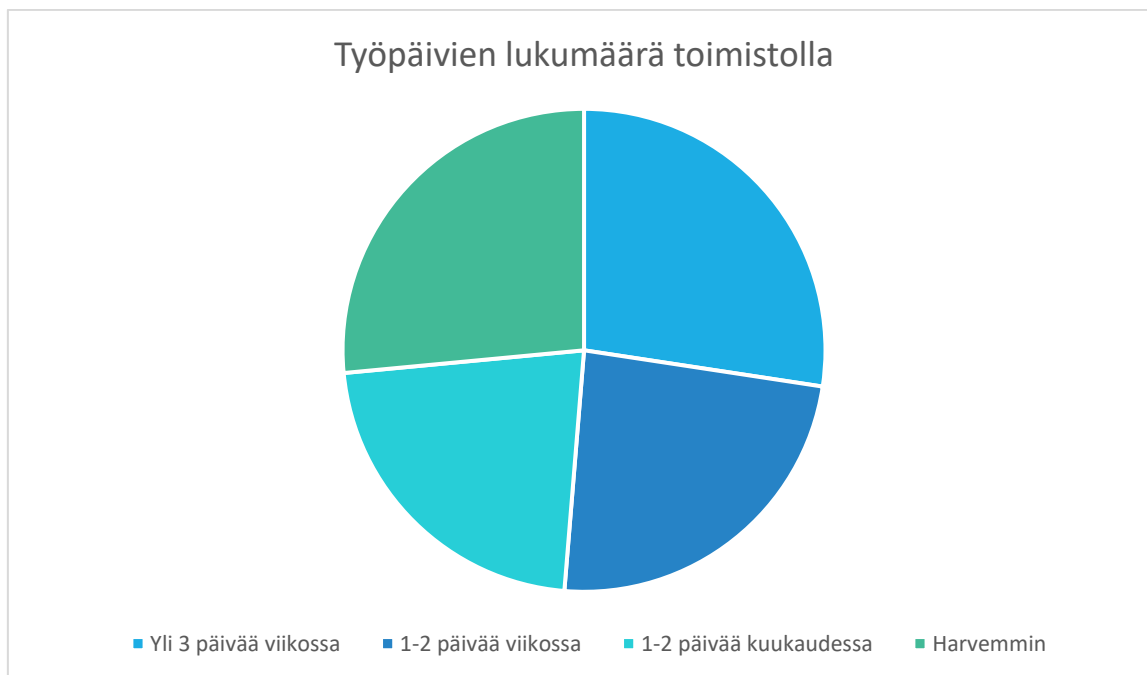
Kyselyyn vastanneista 54,7 % kertoo työskentelevänsä hybridinä, 33,3 % täysin etänä ja 12 % pääosin toimistolla.



KAAVIO 3. Työntekijöiden tapa työskennellä

Kysymys 4. Kuinka usein työskentelet toimistolla keskimäärin? (n=117)

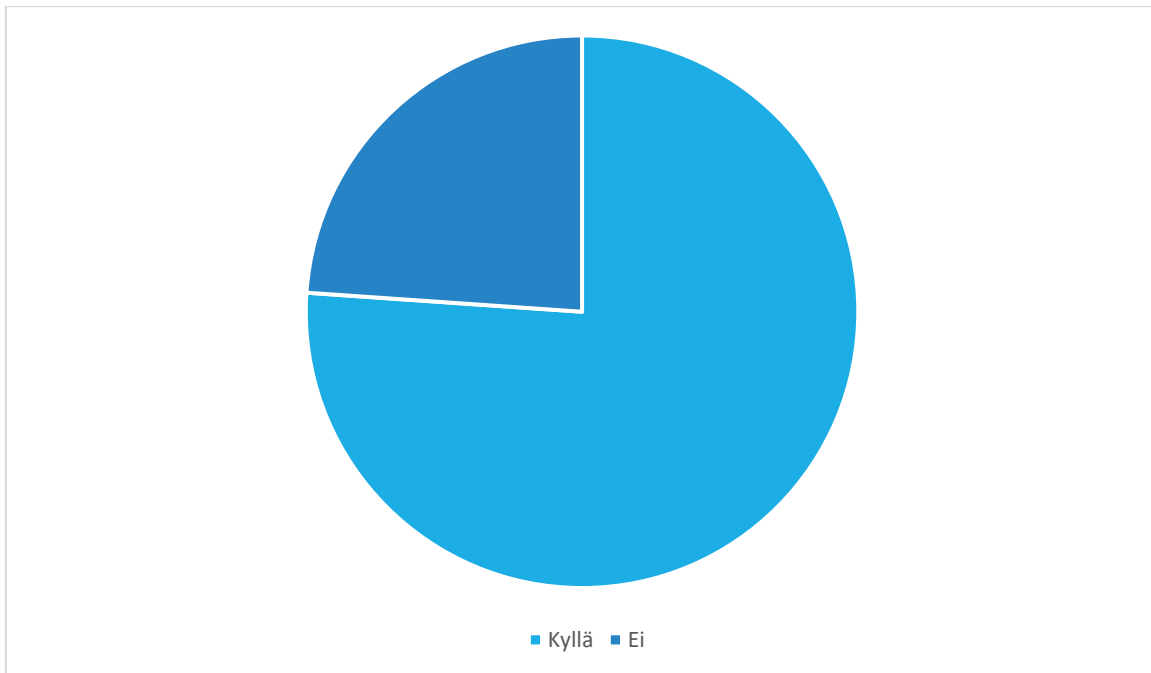
Tutkimukseen vastanneista 27,4 % työskentelee yli 3 päivää viikossa toimistolla, 23,9 % kertoo työskentelevänsä 1–2 päivää viikossa toimistolla, 22,2 % työskentelee 1–2 päivää kuukaudessa toimistolla ja 26,5 % työskentelee toimistolla aiempia vaihtoehtoja harvemmin.



KAAVIO 4. Työpäivien lukumäärä toimistolla

Kysymys 5. Oletko käyttänyt työpisteiden varausjärjestelmää? (n=117)

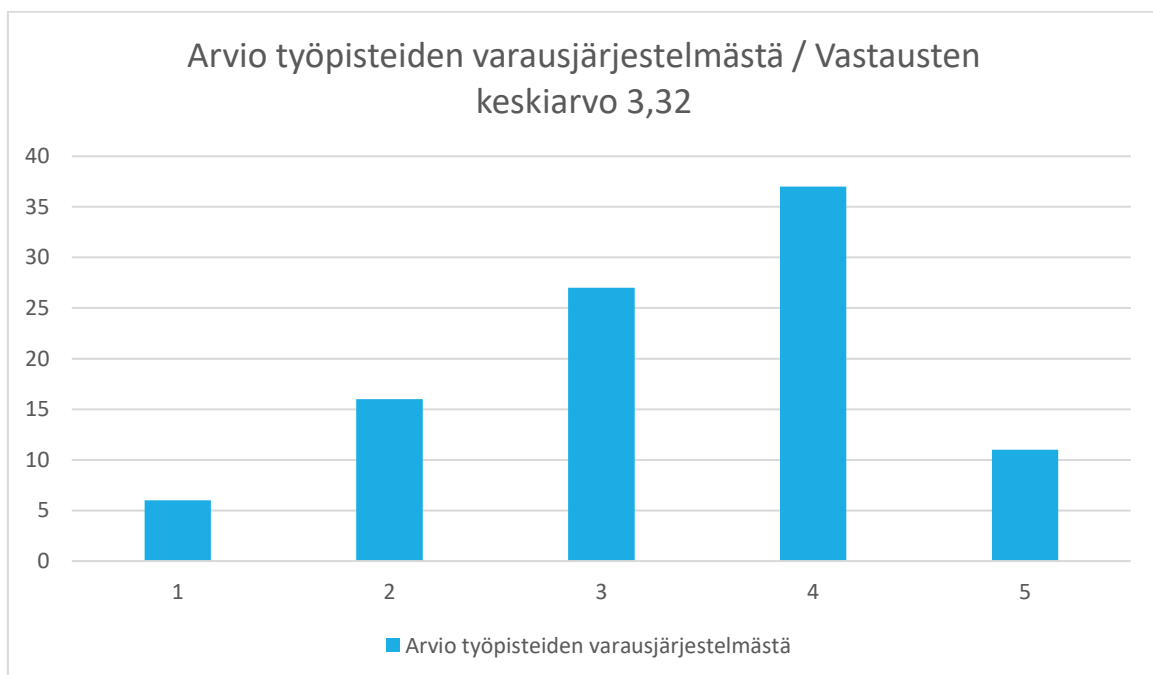
Uusi työpisteiden varausjärjestelmä on kyselytutkimuksen toteuttamiseen mennessä ollut käytössä yhden kuukauden ajan. Vastajista 76,1 % on käyttänyt kyseistä järjestelmää.



KAAVIO 5. Ovatko työntekijät käyttäneet uutta työpisteiden varausjärjestelmää.

Kysymys 6. Arvioi työpisteiden varausjärjestelmä asteikolla 1-5 (5=korkein 1=matalin) (n=97)

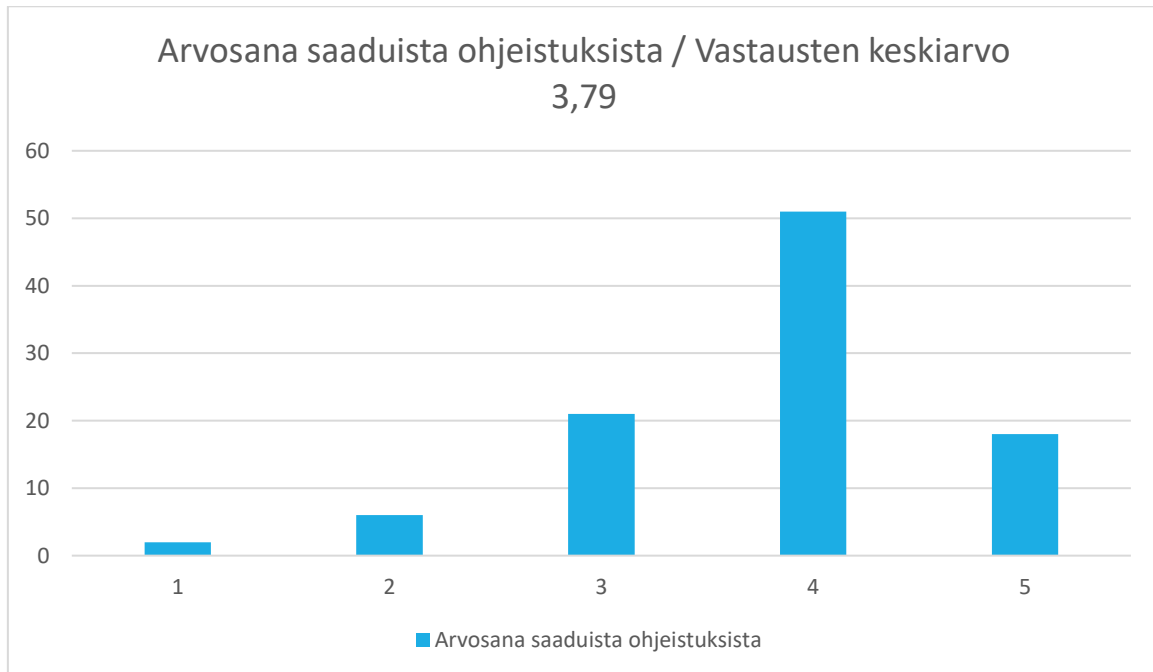
Vastanneista 11 kappaletta antoi arvosanaksi 5, 37 kappaletta antoi 4, 27 kappaletta antoi arvosanaksi 3 ja loput vastanneista arvosanaksi 2 tai sitä huonomman.



KAAVIO 6. Työntekijöiden arvosana työpisteiden varausjärjestelmästä.

Kysymys 7. Arvioi työpisteiden varausjärjestelmästä saadut ohjeistukset asteikolla 1-5 (5=korkein 1=matalin) (n=98)

Kysymykseen vastanneista 18 kappaletta antaa ohjeistuksille arvosanaksi 5, 51 kappaletta antaa arvosanaksi 4, 21 kappaletta antaa arvosanaksi 3 ja loput 2 tai sitä huonomman.



KAAVIO 6. Työntekijöiden arvio saaduista ohjeistuksista työpisteiden varausjärjestelmästä.

Kysymys 7. Vapaa palaute työpisteiden varausjärjestelmästä. (n=47)

Saadut vastaukset lajiteltiin 3 eri kategoriaan:

- tyytyväiset käyttäjät,
- suorat kehitysehdotukset järjestelmään
- sekä vastaukset, joissa ilmeni tyytymättömyyttä järjestelmään tai teknisiin ominaisuuksiin.

Vastanneista 19 henkilöllä on ollut haasteita järjestelmän käytössä tai kokevat muuten käyttämisen hankalaksi tai turhaksi. Vastaaajista 12 on kokenut järjestelmän hyväksi ja on tyytyväinen sen ominaisuuksiin. Loput vastaajista kertoi suoraan kehitysehdotuksia järjestelmän ominaisuuksiin tai käytön parantamiseen liittyen. Tässä olennaisimpia vastauksia kysymykseen:

”Puhelimen sovellus on hyvä. Selaimen kautta olisi kätevää, jos näkisit jostain nopeasti mikä fix-pöytä on minun, ja voisin siitä suoraan varata oman pöydän

tietyille päiville. Nyt menen aina floorplanin kautta (onko jotain muuta reittiä?) varaamaan pöytää.”

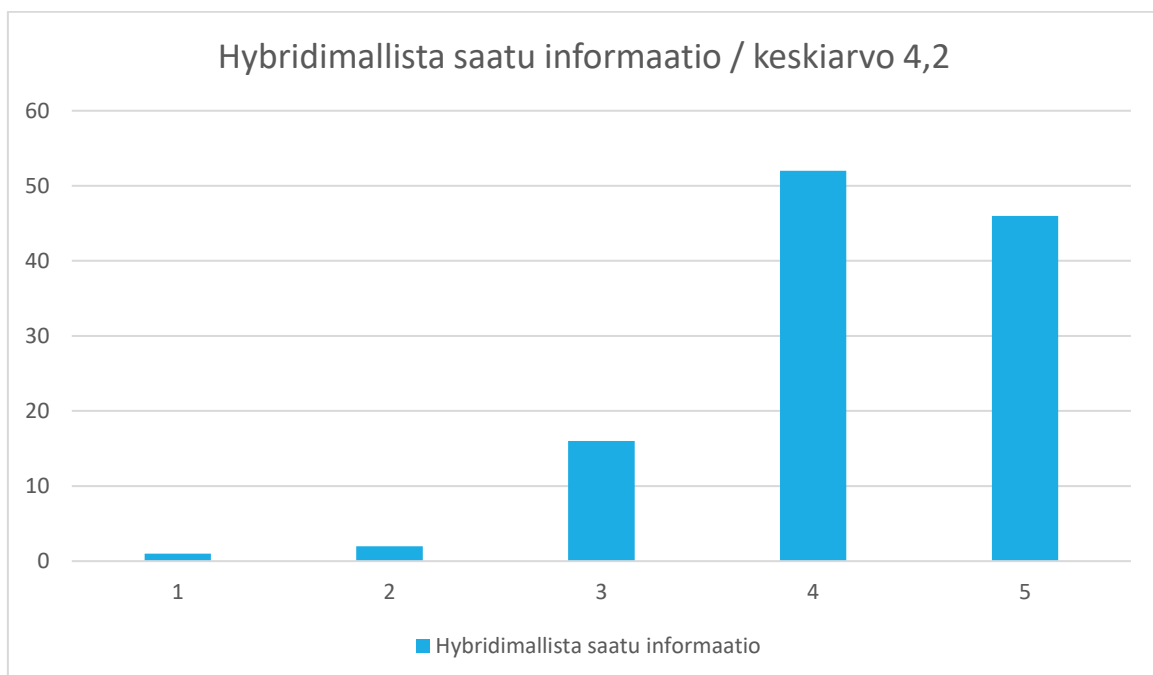
”Iphonen kanssa järjestelmän sovelluksen lataaminen ja siihen tunnistautuminen ei onnistunut. Tarvitsin apua tuotekehittäjä kollegalta, jotta ohjelman sai toimimaan oikein. Ei ollut niin helppoa kuin oletin.”

”Työntekijöiden tulisi nähdä lista työntekijöistä, jotka tulevat toimistolle työskentelemään.”

”Minulla on Fix työpöytä. Miksi minun täytyy varata työpiste etukäteen, jotta voin kirjautua työpisteelle?”

Kysymys 8. Olen saanut tarpeeksi tietoa hybridimallista. Arviointiasteikko 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä) (n=117)

Vastanneista 46 kappaletta on täysin samaa mieltä siitä, että tietoa hybridimallista on annettu riittävästi. 52 vastanneista on melko samaa mieltä saadun tiedon riittävydestä. Vastajista 16 kappaletta antaa arvosanaksi 3 tai sitä huonomman saadun tiedon määräästä.



KAAVIO 8. Työntekijöiden arvio saaduista tiedoista hybridimalliin liittyen.

Kysymys 9. Minusta hybridimalliin sisältyvät ohjenuorat ovat hyödyllisiä arviointiasteikolla 1-5 (1=täysin erimieltä, 5=täysin samaa mieltä) (n=117)

Vastaajista 34 on kokenut hybridimalliin sisältyvät ohjenuorat todella hyödyllisiksi ja 43 vastaajista melko hyödyllisiksi. Vastaajista 31 kokee ohjeistukset hyväiksi. 9 vastaajista ei koe Hybridimallin sisältöä kovin hyödylliseksi.



KAAVIO 9. Työntekijöiden arvio Hybridimalliin sisältyvistä ohjenuorista.

Kysymys 10. Vapaa palaute Hybridimallista (n=19)

Kysymykseen vastasi 19 henkilöä ja vastauksissa keuhuttiin yleisesti hybridimallin linjauksia, mutta lisää ohjeistuksia kaivataan esimerkiksi työpisteiden varausjärjestelmään liittyen. Tässä muutama olennainen kommentti:

”Minusta Hybridimalli on loistava kaikille osapuolille.”

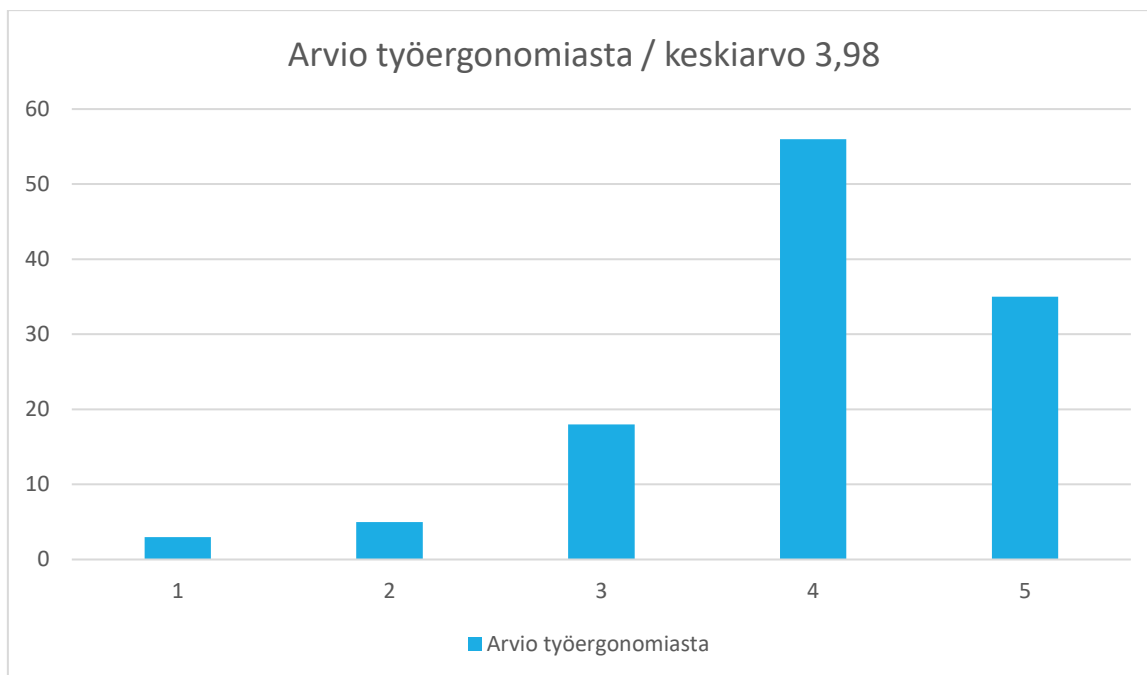
”Hyvä idea. Hyvä toteutus.”

”Kivaa, että voi valita missä työskentelee, mutta harmi, ettei omia tiimiläisiä näe kovin usein.”

”Hyvä ja joustava.”

Kysymys 11. Arvioi työergonomiaasi asteikolla 1-5 (5=korkein, 1=matalin) (n=117)

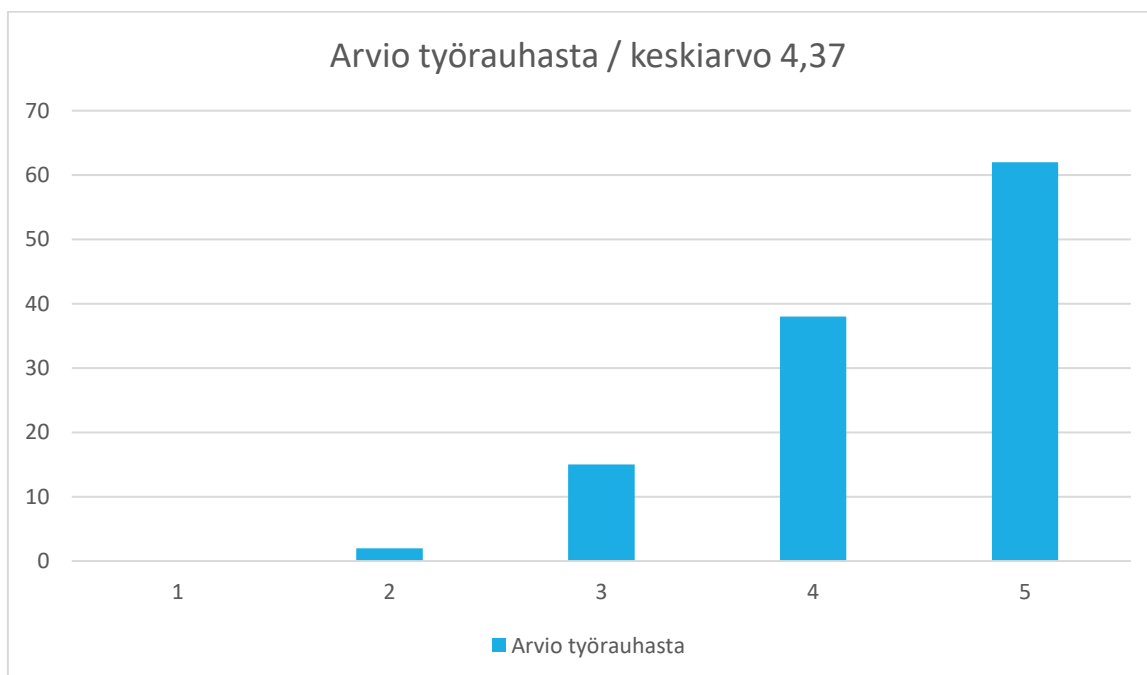
Vastaajista 35 kappaletta antaa työergonomialleen arvosanan 5, 56 kappaletta antaa arvosanaksi 4 ja 18 kappaletta antaa arvosanaksi 3. Loput 8 vastanneista antaa arvosanaksi 2 tai sitä huonomman.



KAAVIO 11. Työntekijöiden arvio työergonomiasta.

Kysymys 12. Arvioi nykyistä työrauhaasi asteikolla 1-5 (5=korkein, 1=matalin) (n=117)

Vastaajista 62 arvioi työrauhaansa arvosanalla 5, 38 kappaletta arvioi arvosanalla 4 ja 15 kappaletta arvioi arvosanalla 3. Loput vastanneista arvioi työrauhan arvosanalla 2 tai sitä huonommalla.



KAAVIO 12. Työntekijöiden arvio nykyisestä työrauhasta.

Kysymys 13. Kuinka työnantaja voi edistää työergonomiaasi tai työrauhaasi? (n=50)

Avoimessa kysymyksessä vastaajat arvioivat työergonomiaa sekä työrauhaa. Vastauksissa toistuu työergonomiaan liittyvät asiat. Moni vastaaja toivoo työnantajalta apua työergonomian parantamiseen kotioloissa. Tässä muutama olennainen kommentti:

”Auttamalla työergonomia välineiden ostamista, kuten tuoli/työpöytä/näytöt.”

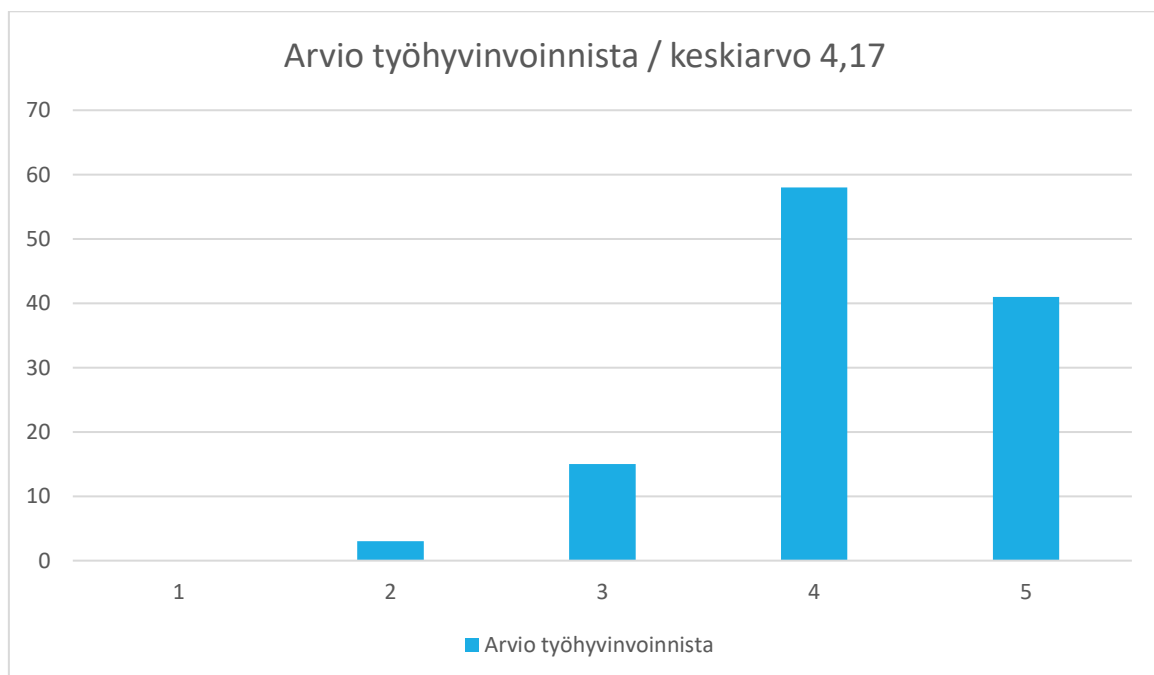
”Mahdollistamalla säädettävän työpöydän, toiminnallisen tuolin ja internetyhteyden.”

”Etätyöpisteen parantamiseen tarkoitettu avustus.”

”Työtuolit toimistolla voisivat olla paremmat.”

Kysymys 14. Arvioi työhyvinvointiasi asteikolla 1-5 (5=korkein, 1=matalin) (n=117)

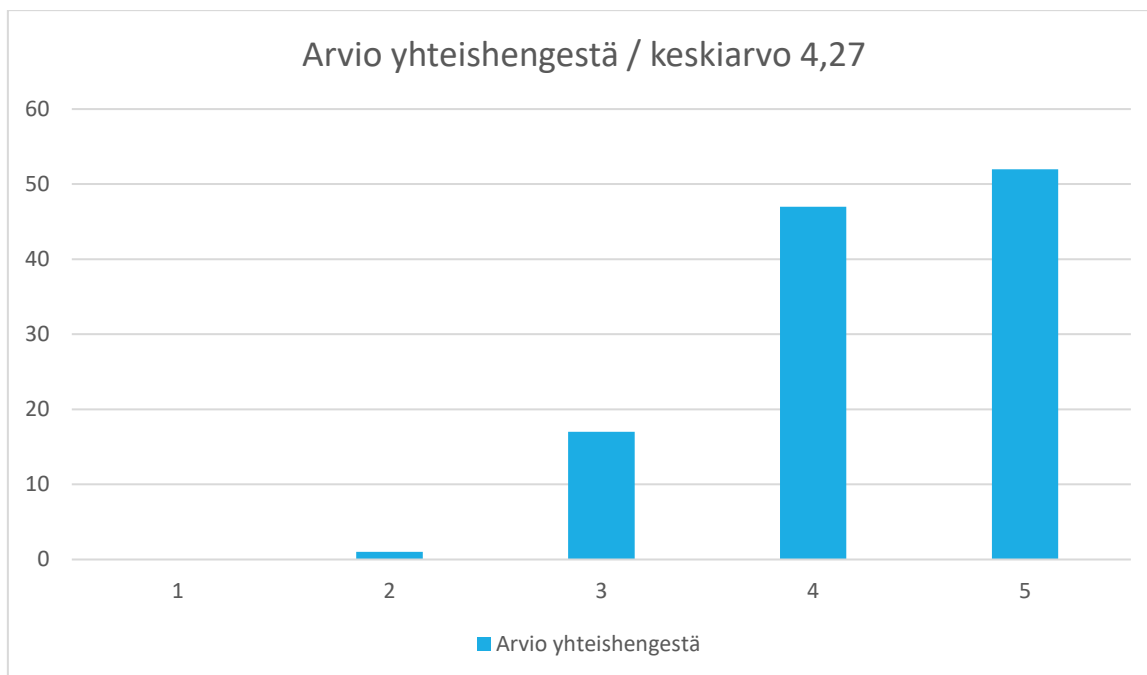
Vastaajista 41 arvioi työhyvinvointiaan arvosanalla 5, 58 kappaletta arvioi työhyvinvointinsa arvosanalla 4, 15 kappaletta arvioi arvosanalla 3 ja 3 kappaletta arvioi arvosanalla 2.



KAAVIO 14. Työntekijöiden arvio työhyvinvoinnista.

Kysymys 15. Arvioi tiimin tai työyhteisön yhteishenkeä arviointiasteikolla 1-5 (5=korkein, 1=matalin) (n=117)

Vastaajat arvioivat tiimin sekä työyhteisön yhteishenkeä. Kaikki työntekijät eivät kuulu tiettyyn tiimiin, joten kysymyksessä tuli ottaa myös tämä huomioon. Vastanneista 52 kappaletta arvioi yhteishenkeä arvosanalla 5, 47 kappaletta arvioi arvosanalla 4, 17 kappaletta arvioi arvosanalla 3 ja 1 vastaajista arvioi arvosanalla 2.



KAAVIO 15. Työntekijöiden arvio yhteishengestä tiimissä tai työyhteisössä.

Kysymys 16. Oletko tuntenut itsesi ulkopuoliseksi työyhteisössä? (n=117)

Tutkimukseen osallistujat kertovat omien kokemusten perusteella, ovatko tunteneet itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Vastajista 10,3 % on kokenut olonsa ulkopuoliseksi.



KAAVIO 16. Työntekijöiden tuntema ulkopuolisuus työyhteisössä.

Kysymys 17. Oletko huomannut kollegan tuntevan itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä? (n=117)

Tutkimukseen vastanneet kertovat omien kokemusten perusteella, ovatko huomanneet työyhteisössä syrjäytymistä muiden kollegojen osalta. Vastajista 12,8 % vastasi, että on huomannut jonkun ulkopuoliseksi.



KAAVIO 17. Työntekijöiden huomio kollegan syrjäytymisestä.

Kysymys 18. Kuvaile tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi ja tiimihenkeen hybridityöskentelyssä? Kuinka työnantaja voi parantaa työhyvinvointia? (n=38)

Työhyvinvointia ja tiimin tai työyhteisön yhteishenkeä tutkimukseen osallistujat kuvailevat avoimessa kysymyksessä. Vastauksissa pääosin toivotaan enemmän kasvokkain kohtauksia kollegojen kanssa ja tähän toivotaan tukea yrityksen johdolta sekä keskustelua tiimin sisällä. Tässä muutama olennainen kommentti:

”Yhteisiä tapahtumia ja toimistopäiviä, jossa tiimin jäsenet voivat tavata.”

”Jos olisi etukäteen sovittu työpäivä joka viikko, jolloin kaikki saapuvat toimistolle, niin se olisi hienoa.

”Tiimin Slack-puhelut työpäivän aikana ovat parantaneet tiimihenkeä.”

”Tiimin chat on erittäin tärkeä.”

Kysymys 19. Oletko osallistunut hybridityyliseen kokoukseen? (Kokous, jossa osallistujia on sekä toimistolla samassa kokoushuoneessa sekä etänä.) (n=117)

Kysymyksellä tavoitellaan tietoa siitä, ovat tutkimukseen osallistujat osallistuneet hybridityyliseen kokoukseen, jossa osa vastaajista osallistuu etäyhteydellä ja osa toimistolla samassa kokoushuoneessa. Vastaajista 87,2 % on osallistunut hybridityyliseen kokoukseen.



KAAVIO 19. Työntekijöiden osallistuminen hybridityyliseen kokoukseen.

Kysymys 20. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen ”kyllä”, kerro omin sanoin, kuinka kokous sujui. (Oliko esimerkiksi haasteita tekniikassa tai kommunikaatiossa.) (n=77)

Vastaajista 77 henkilöä kertoo avoimessa kysymyksessä kokemuksistaan hybridityyliseen kokoukseen osallistumisesta. Vastaukset kategorisoidaan sen perusteella, onko hybridityylisessä palaverissa ollut haasteita vai ovatko ne sujuneet hyvin. Vastaajista 17 henkilöä kokee hybridityylisen kokouksen hankalaksi ja epäkäytännölliseksi, koska etänä olevat henkilöt jäävät helposti ulkopuolella. Vastauksissa toistuu myös teknisten haasteiden ilmentyminen palaverien aikana. Loput vastaajista kokevat kokoukset hyväksi ja toimiviksi ratkaisuksi, jotka tukevat hybridimallia käytännössä. Tässä muutama olennainen kommentti:

”Ei ongelmia.”

”Tuntui normaalilta, joten ei ongelmia.”

”Ok, mutta etänä ollessa jää hieman ulkopuoliseksi.”

”Hybridityyliset kokoukset ovat huonoja. On aina parempi, jos kaikki osallistujat ovat etänä tai samassa kokoushuoneessa fyysisesti.”

Kysymys 21. Vapaa palaute hybridimallista tai työhyvinvoinnista. Kuinka voimme kehittää työhyvinvointiasi? (n=24)

Avoin kysymys, jossa vastaaja pystyy antamaan yleistä palautetta Hybridimallista sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Vastauksia kysymykseen tuli 24 kappaletta. Vastanneet ovat tyytyväisiä hybridimallin linjauksiin. Osa kommentteista sisältää toiveen yrityksen tarjoamien välipalojen palauttamisesta toimistoille. Tässä muutama olennainen kommentti:

”Olisi kiva nähdä enemmän porukkaa toimistolla!”

”Eväät ja juomat takaisin toimistolle kiitos.”

”Hybridi malli = mahtava!”

”Nautin etätyöstä.”

### 5.3.2 Kyselytutkimuksen vastausten yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

- Mitä mieltä toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat asetetuista hybridimallin linjauksista ja sen toteuttamisesta käytännössä?

Apututkimuskysymyksiä tutkimuksessa olivat:

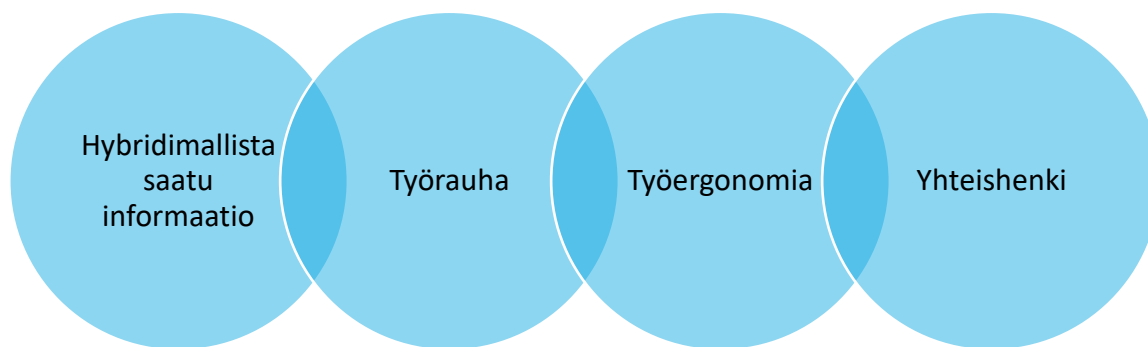
- Kuinka hybridimallin linjauksia voidaan kehittää tulevaisuudessa?
- Kuinka työnantaja voi edesauttaa hybridimalliin sisältyvien seikkojen toteutumista?

Tutkimusten vastausten perusteella voidaan yleisesti todeta, että työntekijät ovat tyytyväisiä hybridimalliin ja siihen sisältyviin linjauksiin. Ennen pandemiaa yrityksessä työskenneltiin pääosin täysin toimistoilla, joten muutos entiseen on hybridimalliin siirtymisen myötä suuri. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä työskentelee joko täysin etänä tai osittain etänä ja osittain toimistolla. Vastaajista murto-osa työskentelee täysin toimistolla. Yrityksellä on suurimmat toimistot Lappeenrannassa sekä Helsingissä, joten vastausten jakautuminen tasaisesti näiden kahden välille oli todennäköistä.

Hybridimalliin siirtymisen myötä yrityksessä otettiin käyttöön työpisteiden varausjärjestelmä, joka oli ollut käytössä kuukauden ajan ennen kyselytutkimuksen toteuttamista. Vastauksien perusteella järjestelmään ollaan yleisesti tyytyväisiä ja sen käyttäminen on yksinkertaista. Käyttöönnotossa on avoimien vastausten perusteella ollut haasteita, joka on yleistä uusien järjestelmien käyttöönotossa. Avoimissa vastauksissa annettiin myös palautetta sekä suoria kehitysehdotuksia järjestelmän käytettävyyteen tulevaisuudessa. Työpisteiden

varausjärjestelmän käyttöönoton ohjeistuksiin oltiin tyytyväisiä ja ohjeistusta on annettu riittävästi. Avoimessa kysymyksessä tähän ei otettu kantaa, mutta yleinen arvosana ohjeistusten riittävydestä oli keskiarvollisesti hyvä.

Hybridimalliin ovat kyselyyn vastanneet olleet tyytyväisiä ja erityisesti kiitosta sai linjaus, jossa työntekijä saa itse valita työskentely tavan ja paikan. Työntekijät ovat myös tottuneet etätööhön ja pitävät sen tuomasta vapaudesta sekä lisääntyneestä vapaa-ajasta. Huomi-onarvoista avoimissa vastauksissa olivat kommentit, joissa oli selkeästi havaittavissa tietämättömyys ohjeistuksissa. Tästä voidaan päätellä, että ohjeistukset eivät ole kovinkaan helposti löydettävissä tai järjestettyihin infotilaisuuksiin ei ole osallistuttu. Kuitenkin arvosana annetuista ohjeistuksista ja niiden riittävydestä sai hyvän arvosanan.



Kuvio 5. Kyselytutkimuksessa korkeimman keskiarvon saaneet kysymykset

Kuviossa 5 kuvataan kyselytutkimuksessa korkeimman arvosaaneen saaneita osa-alueita. Yleisesti työntekijät ovat tyytyväisiä työergonomiaan sekä työrauhan saamiseen, sillä yleisarvosana aiheisiin liittyen oli hyvä. Avoimen kysymyksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että työrauha on yleisesti hyvällä tasolla, koska siihen liittyen ei tullut juurikaan kommentteja. Työergonomiaan liittyen avoimissa kysymyksissä toivottiin etätöihin työskentelyvälineisiin lisää avustusta työnantajan toimesta. Hybridimallin linjausten mukaisesti pääosin etätöitä tekevä työntekijä saa viedä tietokoneen näytöt, näppäimistön sekä hiiren kotiin työskentelyä helpottamaan.

Tutkimuksessa pyrittiin erinäisillä kysymyksillä saamaan selville yhteishenkeen sekä syrjäytymiseen liittyviä seikkoja. Yleisesti näihin liittyvät asiat ovat arvioiden mukaan hyvällä

tasolla. Avoimien kysymysten perusteella yhteishenkeen vaikuttaa vahvasti säännöllinen yhteydenpito kollegojen kanssa. Kuitenkin eniten avoimia kommentteja keräsi toive tavata useammin ja säännöllisesti toimistolla kasvotusten. Tähän toivottiin etukäteen sopimista tiimin kesken sekä tukea johdolta. Huomionarvoista vastauksissa oli myös se, että pieni osa vastanneista ovat joko itse kokeneet tai havainneet kollegoilla syrjäytymistä tai ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisössä. Vaikka tämän kaltaisia vastauksia tuli vain murto-osa, on kuitenkin kyseessä erityisen huomion arvoinen asia, johon täytyy yleisellä tasolla panostaa enemmän. Avoimissa kommentteissa annettiin suoraan kehitysehdotukseksi toisten tapoamisen kasvokkain mahdollistaminen, esimerkiksi yhteisten tapahtumien muodossa. Tällaisia tapahtumia ei pandemian aikana juurikaan ole järjestetty, mutta hybridimalliin siirtymisen johdosta tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Suurin osa vastanneista on osallistunut hybridityyliseen kokoukseen. Tällaisessa kokouksessa osa osallistujista on fyysisesti toimistolla samassa neuvotteluhuoneessa ja osa osallistujista etänä kotoa käsin. Avoimien vastausten perusteella voidaan todeta, että osallistuneet jakautuvat kahteen osaan. Osa vastaajista on sitä mieltä, että kokous on sujunut osallistumistavasta riippumatta hyvin ja suuria haasteita ei ole ilmennyt. Osa taas on kokenut ulkopuolisuuden tunnetta keskusteluun tai huomioinut teknisiä haasteita. Vastaajat, jotka ovat kokeneet haasteita hybridityylisessä palaverissa, ovat olleet pääosin etänä osallistuneita henkilöitä avoimien vastausten perusteella. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että hybridityyliset kokoukset sujuvat pääasiassa hyvin, mutta haasteitakin on. Yritykselle luodussa hybridimallissa on esitetty suositus, ettei kyseisen tyylisiä palavereja järjestetä, vaan lähtökohtaisesti kaikki osallistuvat virtuaalisesti, mikäli yksikin osallistuja työskentelee etänä. Tämä linjaus tukee tutkimuksessa esiintyneitä huolenaiheita ulkopuolisuuden tunteesta palaverien aikana.

#### 5.4 Tutkimusten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta, tasoa ja tuloksien analysoinnin pätevyyttä tulee arvioida koko prosessin aikana. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä monipuolisesti eri aineistotyyppisiä, teoreettisia viitekehyksiä sekä analyysimenetelmiä. Näiden perusteella voidaan todeta, ettei saatu tulos tutkimuksesta ole sattumanvarainen, vaan tuloksiin on päädytty eri lähestymistapoja käyttämällä. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksen tarkoituksen mukaista agendaa. Jotta tutkimus voidaan osoittaa luotettavaksi, ei siinä voi olla toistuvia virheitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistujien on pystyttävä ymmärtämään tutkimuksen kyselylomake sekä kysymykset siten kuin tutkimuksen laatija on

sen tarkoittanut. Pätevyys voidaan arvioida onnistuneeksi, mikäli tutkimuksen tekijä on onnistunut siirtämään teoreettiset käsitteet ja ajankohtaisuuden tutkimuslomakkeeseen. (Vilkkä 2021.) Tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä ei johda haluttuun tulokseen suoraan, vaan tutkimusmenetelmä on valittava siten, että se tukee tiedon keräämisen haluttua lopputulosta. Tutkimustulosta voidaan pitää validina, kun saadut tulokset mukailevat teoreettista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus toistetaan uudelleen samalle henkilölle, ovat vastaukset samat kuin ensimmäisellä kerralla (Vilkkä 2021). Mikäli reliabiliteetti todetaan vaillinaiseksi, voi se olla osoitus väärästä tutkimusmenetelmästä tai vääränlaisesta tutkimustulosten tulkinnasta. Tutkimuksessa voi sattua virheitä satunnaisista syistä, esimerkiksi tietojen tallennusvaiheessa voi tapahtua ongelmia. Tällaiset virheet eivät kuitenkaan vaaranna tutkimusta kokonaisuudessaan. (Hiltunen 2009.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuus määräytyy validiteetin ja reliabiliteetin yhdistelmästä. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on onnistunut, mikäli tutkittu otos edustaa haluttua perusjoukkoa ja tutkimuksen mittaamisessa riskiä satunnaisuudelle ei ole. (Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyöprosessissa toteutettujen haastatteluiden alussa tutkimukseen osallistuneille kerrottiin, että vastaukset käsitellään nimettöminä ja vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Tutkimuksen teemat pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen ja keskustelun aikana käytettiin alaan liittyvää terminologiaa. Haastatteluiden aikana saaduista vastauksista voidaan myös todeta, että teemat valittiin oikein ja kysymykset esitettiin selkeästi, koska vastaukset olivat hyvin samankaltaisia vastaajien kesken. Tuloksissa ilmeni samankaltaiset haasteet sekä positiiviset näkymät etätöiden toteutumisen suhteen.

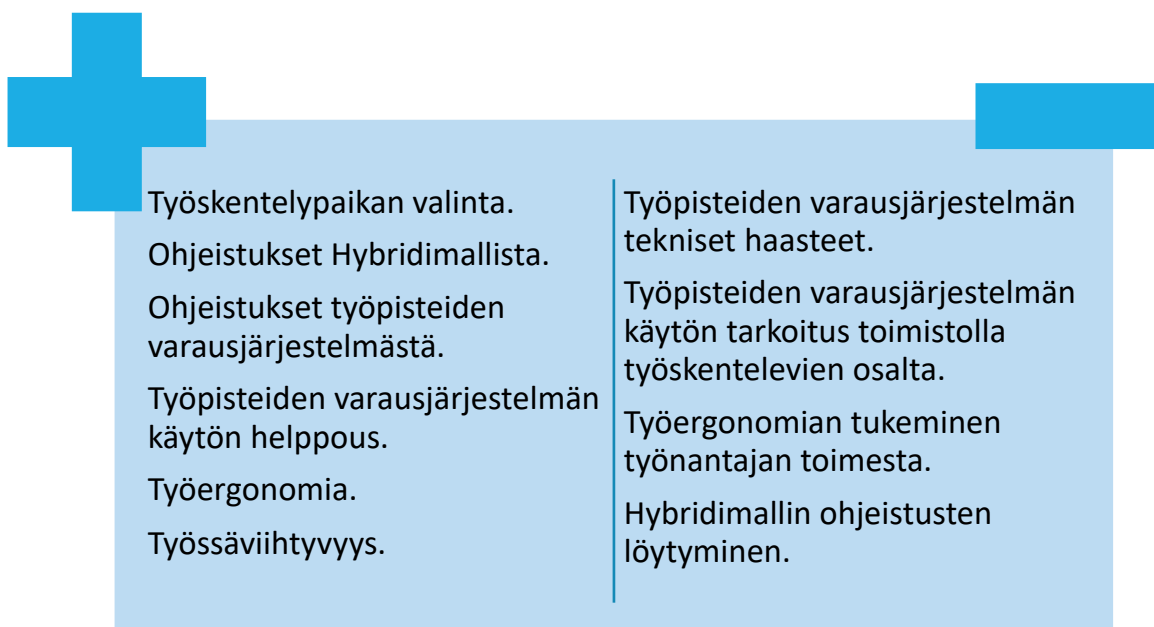
Kyselytutkimuksen saatekirjeessä tutkimukseen osallistuneille kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti ja vastauksia käytetään yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen hybridimallin linjauksiin liittyen. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että tutkimus toteutetaan osana opinnäytetyöprosessia, jossa tuloksia tullaan käsittelemään anonyymisti. Saatekirjeessä kerrottiin kysymysten vastaustavoista sekä tutkimuksen yleisestä tavoitteesta. Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot sisällytettiin saatekirjeeseen mikäli tutkimukseen osallistuneilla on tarve kysyä tarkennuksia tutkimuksesta. Kyselytutkimuksen kysymysten laadintaan hyödynnettiin tutkittua teoriaa sekä terminologiaa. Kysymysten muotoilu oli tarkkaan harkittu, jotta kaikki vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Tutkimustulos vastaa tutkittua teoriaa sekä tutkimuksesta haluttua tulosta. Tutkimusmenetelmä valittiin kohdeorganisaation henkilöstön lukumäärän mukaisesti ja vastauksia saatiin tavoitetta enemmän.



## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Pohdinta ja kehittämisehdotukset tulevaisuudessa

Kehittämisehdotukset muodostetaan henkilöstölle teetetyt kyselytutkimuksen pohjalta. Kehittämisehdotuksia tukee myös esihenkilöille teetetyt haastattelut opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Hybridimallin muodostamisessa on olennaista pohtia koko organisaation mielipiteitä ja kuunnella linjausten kehittämisessä henkilöstöä (Vilkman 2021). Kyselytutkimuksen perusteella työntekijät ovat hybridimalliin yleisesti tyytyväisiä ja mahdollisuudesta itse päättää missä työskentelee (etänä, toimistolla tai molemmissa haluamallaan tavalla) pidetään hyvänä ratkaisuna. Kuvaan 6 on kerätty koontina vastausten perusteella kerätyt pääpointit positiivisista sekä negatiivisista seikoista hybridimalliin liittyen.



Kuvio 6. Kyselytutkimuksen vastausten koonti positiivisiin ja negatiivisiin seikkoihin.

Kyselytutkimuksen vastauksissa ilmeni samoja teemoja kuin aiemmin toteutettujen esihenkilöiden haastatteluissa. Esihenkilöt ilmaisivat huolensa syrjäytymisestä, mutta pitivät kuitenkin yleistä yhteishenkeä hyvänä. Esihenkilöt toivat myös haastatteluissa ilmi sen, että työyhteisössä ollaan yleisesti tyytyväisiä mahdollisuudesta itse valita työskentelypaikka.

Kyselytutkimuksen avoimien kysymyksien vastauksissa oli havaittavissa epävarmuutta joistakin hybridimalliin liittyvistä linjauksista. Vastaukset epäröiviin kommentteihin on löydettyissä yrityksen sisäiseltä sivustolta, jonne hybridimalli on kirjallisena kirjattu. On siis huomi-

onarvoista pohtia, onko sijainti ohjeistuksille oikea, eli onko materiaalit helposti löydettävissä. Mielestäni on myös hyvä pohtia, olisiko aiheellista ottaa hybridimallin linjaukset mukaan uusien työntekijöiden perehdytysvaiheeseen.

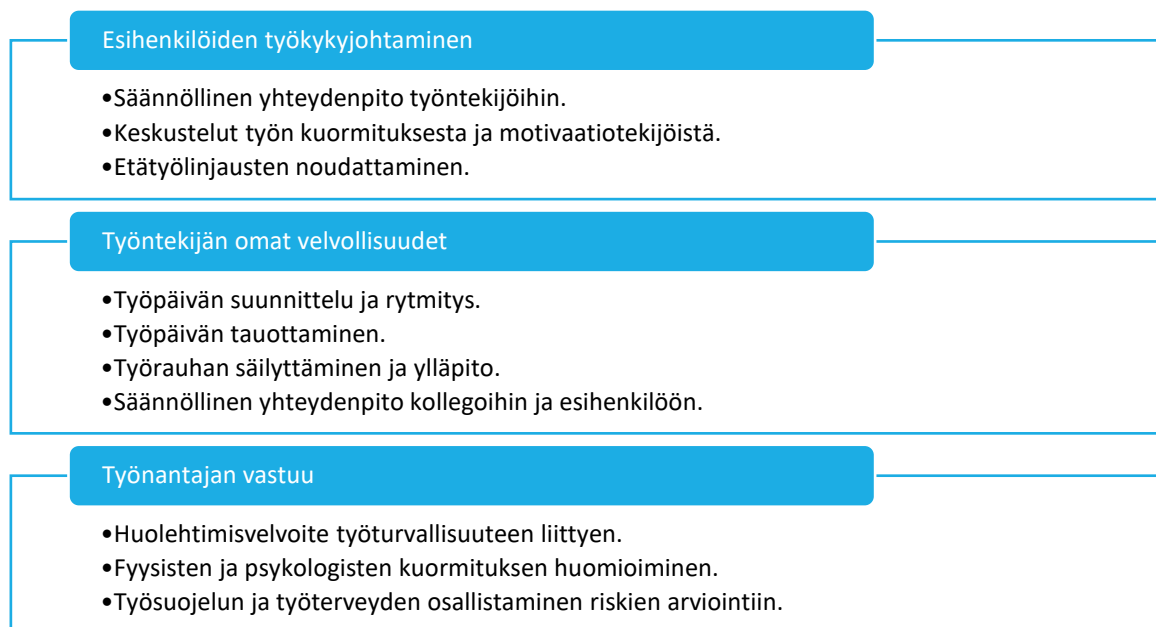
Työpisteiden varausjärjestelmään liittyen suorat kehitysehdotukset on syytä käsitellä IT-osaston kanssa ja ajatuksia voi viedä eteenpäin ohjelman tarjoajalle. Tutkimukseen vastanneet antoivat avoimia kommentteja käyttöönottoon liittyviin teknisiin haasteisiin, mutta näistä suurin osa on käsitelty yrityksen sisällä tutkimuksen aikana. Vastaaajien antamissa kehitysehdotuksissa toivottiin eniten mahdollisuutta nähdä helposti kollegat, jotka ovat työskentelemässä toimistolla samanaikaisesti esimerkiksi jonkinlaisena listana. Näin pystyy helpommin suurissa toimistotiloissa järjestämään kohtaamisia kasvotusten, jota pidettiin tärkeänä seikkana myös työhyvinvoinnin kannalta.

Työpisteiden varausjärjestelmän osalta tulevaisuudessa on myös hyvä kerrata kaikille yhteisesti, miksi järjestelmä on otettu käyttöön. On hyvä perustella miksi myös Fix-työpisteiden omaavat joutuvat jokaisena toimistotyöpäivänä kirjaamaan itsensä työpisteelle sisään. Jokaisen työntekijän on kirjauduttava toimistotyöpäivinä työpisteelleen, jotta työnantajalla on mahdollisuus selvittää työntekijöiden lukumäärä tietyinä päivinä. Näin pystytään tulevaisuudessa laskemaan toimistotilojen käyttökapasiteettia, jonka perusteella yritys voi laskea kuinka pitkään nykyiset toimistotilat riittävät henkilöstömäärän kasvaessa vuosittain. Pandemia-aikana työntekijöiden on erikseen pitänyt kirjoittaa nimi listaan, mikäli työskentelee toimistolla, jotta mahdolliset tartuntaketjut on saatu selville. Uuden työpisteiden varausjärjestelmän ansiosta muista listoista on päästy eroon, mikä helpottaa HR-osaston työskentelyä huomattavasti. Myös mahdollisten muiden hätätilanteiden vuoksi työpisteiden varausjärjestelmä on hyvä työväline.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön työrauha sekä työergonomia ovat hyvällä tasolla. Tulevaisuutta ajatellen on kuitenkin hyvä muistuttaa hybridimallin linjauksesta, jonka mukaan etä- ja hybridityöskentelijät saavat viedä toimistola näytöt sekä näppäimistön kotitoimistolle. Toimistolla työskentelevien tulee säilyttää yrityksen tarjoamia työvälineitä toimistolla. Jatkoa ajatellen työnantaja voi pohtia mahdollisuutta tarjota kotitoimistolle rahallista avustusta työergonomiavälineiden ostamista varten, etenkin uusien työntekijöiden osalta. Pandemia-aikana nykyisille työntekijöille on annettu mahdollisuus työvälineiden ostoon. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden työrauha on hyvällä tasolla. Avoimia kommentteja aiheeseen liittyen ei annettu.

Suurin osa vastanneista kertoo, ettei ole kokenut itse tai huomannut kollegan jääneen ulkopuoliseksi työyhteisössä. Huomionarvoisia ovat kuitenkin ne muutamat vastaukset, joissa

kerrotaan, että syrjäytymistä työyhteisössä on havaittavissa. Avoimien kommenttien perusteella toivotaan enemmän kasvokkain kohtaamisia, joiden mahdollistamalla sosiaalisuuden tunne voi parantua huomattavasti. Yhden avoimen kommentin perusteella työntekijä, jolla ei ole omaa tiimiä, jossa yhteydenpito on säännöllistä, kokee työpäivien aikana yksinäisyyden tunnetta. Työterveyslaitoksen (2021) julkaiseman artikkelin ”Vinkkejä etätöiden tekemisen tueksi” perusteella hybridimalliseen työskentelyyn on löydettävä tasapaino yhteisöllisyyden ylläpitämisen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisen välille. Artikkelin mukaan esihenkilöiden rooli korostuu entisestään erilaisten työskentelymuotojen johdosta. Yhteydenpito työntekijöihin tulee olla säännöllistä ja keskusteluissa on keskusteltava esimerkiksi työkuormasta sekä työssä jaksamisesta matalalla kynnyksellä. Mikäli kasvokkain tapaaminen on harvinaista, on silloin äärimmäisen tärkeää huomioida palavereissa kaikki henkilöt. Kameroiden tulisi olla päällä ja jokaiselle mahdollisuus puheenvuoroon. (Työterveyslaitos, 2021). Esihenkilöiden haastattelussa koettiin kahdenkeskeisten keskusteluiden järjestämisen kuormittavan työpäivää, mutta kuitenkin niiden järjestämistä pidettiin tärkeänä. Haastattelussa kerrottiin myös, että kameroiden pitäminen päällä etäpalaverien ja muiden keskustelujen aikana on äärimmäisen tärkeää ja tätä kommentoitiin myös kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa. Nämä ovat seikkoja, jotka vaikuttavat yhteishenkeen sekä syrjäytymisen tunteeseen virtuaalisessa työympäristössä. Konkreettisia vinkkejä syrjäytymisen tunteen ehkäisyyn esihenkilöiden, työntekijöiden sekä työnantajan näkökulmasta esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7. Vinkkejä syrjäytymisen tunteen ehkäisyyn (mukailtu Työterveyslaitos 2021)

Hybridimalli on luotu esihenkilöiden ja työntekijöiden tueksi etä- sekä lähityön toteuttamiseen ja omien toimintamallien muodostamiseen. Työntekijän mahdollisuus valita itse työskentelymuoto on saanut kiitosta henkilöstöltä yleisesti ja tämä on havaittavissa myös teetetyssä kyselytutkimuksessa.

## 6.2 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Etä- sekä lähityön yhdistäminen on ajankohtainen aihe monessa yrityksessä vallitsevien olosuhteiden myötä. Toimeksiantajayritykselle selkeä linjaus oli opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, että paluuta vanhaan toimistopainotteiseen työskentelyyn ei ole näkyvissä. Työntekijöiden mahdollisuus itse valita työskentelypaikka on huomattava kilpailuetu ja muodostaa positiivista yritysmielikuvaa myös uusien työntekijöiden rekrytoinneissa. Nykyiset työntekijät ovat yleislinjaukseen tyytyväisiä. Teoriatutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työn mielekkyys sekä työviihtyvyys säilyy, kun työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työskentelyynsä mahdollisimman paljon itse. On kuitenkin huomion arvoista todeta, että esihenkilöiden sekä johdon rooli muuttuu hybridityylisen työskentelyn ansiosta. Lindinger M. (2021) kirjoittaa Forbes lehden verkkosivuilla julkaistussa artikkelissa, että etäjohtaminen on uusi normaali ja johtajien on sopeuduttava tähän eri keinoin. Esimerkiksi tiimien tekemiseen on osallistuttava aiempaa enemmän ja stressitekijöitä on opeteltava tunnistamaan. (Lindinger, 2021.) Toimeksiantajaorganisaation hybridimallin muodostamisen tueksi on teoriaosuuteen sisällytetty etäjohtamiseen liittyvää teoriaa sekä käsitteitä, mutta jatkotutkimusaiheeksi etäjohtamisen konkreettisten toimintamallien luominen on suotavaa. Esihenkilöille suunnattujen johtamismallien avulla voidaan helpottaa entisestään etäjohtamiseen liittyvien haasteiden ratkaisemista. Tällaisia haasteita voi olla esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentaminen sekä uusien työntekijöiden perehdytys virtuaaliympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa käytännön toimintamalleja etä- sekä lähityön yhdistämisen helpottamiseksi koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Tavoite saavutettiin ja uudet toimintamallit on otettu organisaatiossa hyvin vastaan. Käyttökokemusta hybridimallin käytännöistä on opinnäytetyöprosessin loppuessa vain kahden kuukauden ajalta, joten jatkossa on syytä tutkia käytäntöjen toimivuutta ja pohtia niiden jatkojalostamista eteenpäin. Opinnäytetyössä tehdyt ehdotukset toimintamallien sekä työpisteiden varausjärjestelmän osalta on hyvä ottaa työpöydälle lähitulevaisuudessa. On kuitenkin huomattu, että koettu pandemia muutti työskentelytapoja runsaasti ja tilanne sen suhteen elää edelleen. On siis syytä seurata muuttuvia toimintaympäristöjä ja kehittää toimintatapoja sen mukaisesti. Tehdyt muutoksia toimintamalleihin on suositeltavaa tutkia ja osallistuttaa niiden muodostamiseen henkilöstöä laajemmin.

## Lähteet

Aalto P. & Kurttila M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Badia A., Langemeyer J., Codina X., Gilbert J., Guilera N., Vidal V., Segura R., Vives M. & Villalba G. 2021. A take-home message from COVID-19 on urban air pollution reduction through mobility limitations and teleworking. Viitattu 30.3.2022. Saatavissa <https://www.nature.com/articles/s42949-021-00037-7>

Bregman P. 2010. How (and why) to stop multitasking. Harvard business review. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2010/05/how-and-why-to-stop-multitaski.html>

Blomberg U. 2019. Kohti parempaa tiimityötä. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa <https://www.intotalo.com/kohti-parempaa-tiimityota/>

Boijer-Spoof Heikinheimo K. & Ilmivalta R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar kustannus.

Cook S. 2019. Making a success of managing and working remotely. IT Governance publishing. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa <https://web-p-ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-IYmtfXzlxOTQ5NTJfX0FOO?sid=f2f14d71-e455-4ee9-bf1b-47fc7da24d0f@re-dis&vid=0&format=EB&rid=1>

Eklund A. 2020. Pakollinen etätyö on mahdollisuus – hyödynnä motivaatiotekijät ja muokkaa työ tiimillesi sopivaksi. Blogi. Luettu 19.3.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/hyodynnä-motivaatiotekijat/>

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haapakoski K., Niemelä A. & Yrjölä E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Talent.

Heikinheimo K. & Ilmivalta R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. E-kirja: Bazar.

Heikkilä T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <http://www.tilas-tollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.4.2022. Saatavissa [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Hämäläinen P. 2021. Ihmisen kokoinen työyhteisö. E-kirja. Saga Egmont.

If Vahinkovakuutus. 2021. If yrityksesi rinnalla videopodcast, osa 2: ”Opas hybridityömallin rakentamiseen.” Video. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa

<https://www.youtube.com/watch?v=YZwRfZAbJSY>

Isotalus P. & Rajalahti R. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent

Jyväskylän yliopisto. 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 15.4.2022. Saatavissa

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Järvilehto M. 2018. Neljä työkalua tiimisi parempaan vuorovaikutukseen. Filosofianakatemia. Viitattu 15.4.2022. Saatavissa

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-tyokalua-tiimisi-parempaan-vuorovaikutukseen/>

Laitinen J. 2021. Paluu monimuotoisen työn tulevaisuuteen. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa

[https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13\\_2021.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13_2021.pdf)

Leighton N. 2021. Is the Hybrid work model worth it? Or is it all hype? Forbes. Viitattu

18.4.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/08/25/is-the-hybrid-work-model-worth-it-or-is-it-all-hype/?sh=41f8fbe71f5a>

Leinonen R. 2018. Tutkimuksen eettisyys. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa: <https://spoken.fi/tutkimuksen-eettisyys/>

Lindinger M. 2021. Five ways to be a successful remote leader. Forbes. Viitattu

27.4.2022. Saatavissa

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/18/five-ways-to-be-a-successful-remote-leader/?sh=1acb67ff50d7>

Lyytikäinen N. & Pääkkönen S. 2022. Ole oma pomosi, virtaa työhön ja vapaalle. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Metsäranta H., Aro R., Blomqvist P., Levä T., Nissinen A. & Rannanpää S. 2021. Etätyön vaikutukset liikenteen kasvihuonekaasupäästöihin. Valtioneuvoston selvitys. Viitattu

30.3.2022. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163413/VN%20Selvitys%202021\\_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163413/VN%20Selvitys%202021_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Meretniemi I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum

Moilanen S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Luettu 26.3.2022.

Saatavissa

[https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki\\_tarvitsevat\\_itsensa\\_johtamisen\\_taitoja.10354.blog](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog)

Munro I, 2021. Why Self-management is key to success and how to improve yours. Blogi. Luettu 26.3.2022. Saatavissa <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-management-and-how-can-you-improve-it>

Opinkirjo kehittämiskeskus. 2022. Aineiston analysointi. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>

Parker S., Knight C. & Keller A. 2020. Remote Managers are having trust issues. Harward business rewiev. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>

Pekkola J. & Uskelin L., 2007. Etätyönopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki: yliopistopaino. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf)

Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rajanto J. 2020. Hybridikokoukset – Vinkit onnistumiseen! Youtube-video. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=5EA4MHkQTz0>

Rauramo P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Rauramo P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 18.4.2022 Saatavissa [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Rauramo P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Rauramo P. 2019. Hajautetun organisaation johtaminen – yksilöllistä ja yhteisöllistä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/147/article-21401>

Terveystalo. 2021. Etätöön menestyksekkäs johtaminen edellyttää luottamusta. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Etatyon-menestyksekkas-johtaminen-edellyttaa-luottamusta/>

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020: Korona-aika vaikutti myönteisesti työkykyyn niille, joille etätö on mahdollista. Viitattu 2.4.2022. Saatavissa <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2020-korona-aika-vaikutti-myonteisesti-tyokykyyn-niilla-joille-etatyo-oli-mahdollista>

Työterveyslaitos, 2022. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. 2021. Etätöön johtaminen. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>

Työterveyslaitos, 2021. Vinkkejä etätöön tekemisen tueksi. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Työturvallisuuskeskus, 2021. Toimisto työympäristönä. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tuosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija-ja\\_toimistoty/toimisto\\_tyoymparistona#4b20fe4b](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tuosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-ja_toimistoty/toimisto_tyoymparistona#4b20fe4b)

Työturvallisuuskeskus, 2018. Tuunaa työtä – kasvata työn imua ja motivaatiota. Luettu 19.3.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa\\_tyota\\_kasvata\\_tyon\\_imua\\_ja\\_motivaatiota.8231.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news)

Vilkka H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: tammikuu.

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman U. 2020. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman U. 2021. Millainen järjestely tukee Hybridimallia? Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://timanttia.fi/millainen-jarjestely-tukee-hybridimallia/>

Vilkman U. 2021. Timanttia Consulting. Millainen järjestely tukee hybridimallia? <https://etajohtaminen.fi/millainen-jarjestely-tukee-hybridimallia/>

Virtanen A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Zafar S. 2021. What are the environmental effects of remote work. Blogi. Viitattu 30.3.2022. Saatavissa <https://www.bioenergyconsult.com/environmental-effects-of-remote-work/>