

Hybridityön vaikutus työhyvinvointiin



Tradenomin opinnäytetyö

Liiketalous

syksy 2022

Emmi Lausamo

Liiketalous

Tiivistelmä

Tekijä Emmi Lausamo

Vuosi 2022

Työn nimi Hybridityön vaikutus työhyvinvointiin

Ohjaajat Sari Hanka

TIIVISTELMÄ

Covid-19 pandemian aikana etätööhön siirtyi huomattava määrä työntekijöitä eri organisaatioissa. Pandemian hellittäessä monessa organisaatiossa otettiin käyttöön hybridityömalli, joka pakottaa organisaatiot kehittämään omia toiminta- ja työskentelymallejaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut toimeksiantaja organisaation henkilöstön työhyvinvointiin suhteessa pandemian aikaiseen etätöaikaan. Teoriassa käsitellään erilaiset työskentelymenetelmät sekä hybridityön kannalta tärkeimmät käsitteet työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella menetelmällä henkilöstökyselyä hyödyntäen. Saatujen tulosten perusteella tutkimuksen aikaiseen hybridimalliin oltiin jo melko tyytyväisiä ja vaikutukset työhyvinvointiin olivat pääasiassa positiivisia. Suurimmaksi kehityskohteeksi havaittiin viestintä ja vuorovaikutus tiimeissä sekä esihenkilöiden kanssa. Lisäksi toimistotyöskentelyyn toivottiin muutoksia mm. keskittymistä vaativien töiden tekemisen alueisiin.

Avainsanat Hybridityö, etätö, työhyvinvointi

Sivut 30 sivua ja liitteitä 6 sivua

Degree Programme in Business Administration

Abstract

Author Emmi Lausamo

Year 2022

Subject The effect of hybrid work on well-being at work

Supervisors Sari Hanka

ABSTRACT

During the Covid-19 pandemic, a significant number of employees in many organizations switched to remote work. When the pandemic declined, new hybrid work models were introduced in many organizations. The new situation forces organizations to develop their own operating and working models in hybrid working.

This thesis studies how the transition to a hybrid work model has impacted the well-being of the client organization's employees in relation to remote working during the pandemic. The theory part of this thesis includes different working methods as well as the most important concepts for hybrid work from the perspective of occupational well-being.

The research was performed using a qualitative method using employee survey. Based on the results obtained, employees were quite satisfied with the hybrid model at the time of the research and the effects on work well-being were mainly positive. Communication and interaction in teams and with supervisors was found to be the main development target. In addition, changes to office work were hoped for, such as spaces for work that requires concentration.

Keywords Hybrid work, remote work, well-being at work

Pages 30 pages and appendices 6 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Työskentelymuodot	2
2.1	Etätyö	2
2.2	Lähityö	3
2.3	Hybridityö	5
3	Työhyvinvointi	6
3.1	Esihenkilötyö ja johtaminen työhyvinvoinnin tukena	6
3.2	Itsensä johtaminen	8
3.3	Viestintä ja vuorovaikutus	10
3.4	Yhteisöllisyys	11
3.5	Työympäristö ja fyysinen ergonomia	12
4	Tutkimuksen toteuttaminen	13
4.1	Webropol	14
4.2	Henkilöstökysely	14
5	Tutkimustulokset	15
6	Johtopäätökset	24
7	Pohdinta	25
	Lähteet	27

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus, n.d.)	7
Kuva 2.	Kokonaiskuntoisuus-malli. (Sydänmaanlakka, n.d.)	9
Kuva 3.	Näyttöpäätetyöskentelyn asennot (Treated, n.d.)	13
Kuva 4.	Ikäjakauma	15
Kuva 5.	Sukupuolijakauma	16
Kuva 6.	Työsuhteen kesto	16
Kuva 7.	Asema organisaatiossa	17
Kuva 8.	Lähityöpäivät viikossa	17
Kuva 9.	Miten nykyinen hybridityömalli on vaikuttanut seuraaviin tekijöihin kohdallasi suhteessa etätyöaikaan?	18

Kuva 10. Onko hybridityömalli vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen verrattuna kokoaikaiseen etätööhön?.....	19
Kuva 11. Kuinka hyvin työ- ja vapaa-ajan suhde on ollut tasapainossa hybridityömallin aikana verrattuna kokoaikaiseen etätööaikaan?	20
Kuva 12. Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä?	20
Kuva 13. Vastaa seuraaviin väittämiin sen perusteella, miten koet ne nyt suhteessa etätööaikaan	21
Kuva 14. Kuinka hyvin saatavilla olevat työvälineet tukevat fyysistä ergonomiaasi lähityössä?	22
Kuva 15. Kuinka hyvin työvälineesi tukevat fyysistä ergonomiaasi etätöössä?	22
Kuva 16. Miten hybridityömalli on vaikuttanut työhyvinvointiisi kokonaisuudessaan?..	23

Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimus
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Kohdeyrityksen henkilöstö siirtyi kokoaikaiseen etätyöskentelyyn keväällä 2020 Covid-19 pandemian aiheuttaman laajan etätyösuosituksen saattelemana. Etätyöhön siirryttiin hyvin äkillisesti, joka osaltaan saattoi vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti sekä vaati työntekijöiltä sopeutumista. Henkilöstö työskenteli etänä noin kahden vuoden ajan. Keväällä 2022 laaja etätyösuositus purettiin Uudenmaan alueelta ja kohdeyritys valmisteli asteittaisen paluun lähityöskentelyyn.

Huhtikuussa 2022 yritys otti käyttöön hybridityömallin, jonka perusteella kaikki työajanseurannan piirissä olevat henkilöstön jäsenet tulivat lähityöskentelyyn kahtena ennalta määriteltynä päivänä kuukaudessa. Lisäksi oli sovittavissa tiimeittäin 2-6 lähityöskentely päivää kuukaudessa. Näistä päivistä päätti tiimin esihenkilö yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Käytössä olevassa hybridityömallissa oli siis yhteensä 4-8 lähityöpäivää kuukaudessa. Tämä malli oli käytössä kesäkuun 2022 loppuun saakka, jonka jälkeen hybridimallia tarkasteltiin uudelleen saatujen kokemusten, palautteen sekä tämän opinnäytetyön tulosten perusteella.

Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi on ollut kohdeyrityksessä hyvällä tasolla aikaisempien tutkimusten perusteella. Nyt kuitenkin henkilöstö on uuden äärellä ja heidän täytyy opetella uusia toimintamalleja hybridityön toteutukseen. Uusien toimintamallien on tarkoitus tukea henkilöstön työhyvinvointia ja sallia valinnan vapaus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa kohdeyrityksen henkilöstöltä nykyisen hybridityömallin toimivuudesta ja vaikutuksesta työhyvinvointiin, sekä saatujen tulosten perusteella esittää mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Miten hybridityömallia voitaisiin kehittää siten, että se tukee henkilöstön työhyvinvointia jatkossa? Millaisia vaikutuksia hybridityömallilla on työhyvinvointiin?

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat hybridityö ja työhyvinvointi, joita käsitellään tarkemmin työn teoriaosuudessa. Työhyvinvoinnin osalta työtä rajataan siten, että käsitellään ainoastaan hybridityön kannalta olennaisimmat osa-alueet.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kohdeyrityksen henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus liittyen hybridityömalliin ja työhyvinvointiin, jotta saatiin selville niiden nykytila ja mahdolliset kehityskohteet.

2 Työskentelymuodot

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin erilaisia työskentelymuotoja, sekä niiden hyötyjä ja haasteita. Työskentelymuodot käsittävät etätöön, lähityön sekä hybridityön, jotka ovat yleisesti käytössä eri yrityksissä Suomessa.

2.1 Etätö

Etätöillä tarkoitetaan työskentelytapaa, jolloin työntekijä tekee työtä muualla kuin varsinaisella työpaikalla (Työterveyslaitos, 2022). Työ voidaan tehdä esimerkiksi kotona, kahvilassa taikka matkalla. Etätöön keskeinen tunnusmerkki on paikkariippumattomuuden lisäksi myös se, että työhön hyödynnetään tietotekniikkaa (Kuisma & Sauri, 2021, s. 26).

Etätöskentelyn aikaan tehtiin paljon erilaisia kyselyitä ja tutkimuksia, joista saatujen tulosten perusteella etätöskentelyllä oli positiivisia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Kokemukset ovat henkilökohtaisia ja riippuvat henkilön omista luonteenpiirteistä. Jotkut kokevat etätöön negatiivisena sosiaalisten kontaktien puuttumisen vuoksi, mutta toista saattaa kuormittaa esimerkiksi toimiston taustahälinä (Mäkinieniemi, n.d.).

Yritysten on ollut hankalampaa seurata työntekijöiden hyvinvointia etätöissä, koska sosiaalisia kohtaamisia ei ole juurikaan ollut. Näiden kohtaamisten puuttuminen voi aiheuttaa psyykkistä kuormittumista, kuten yksinäisyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden puutetta. Bufferin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan yksinäisyyden tunne onkin yksi suurimmista haasteista etätöissä. Myös yhteisöllisyyden tunne on vähentynyt yli puolella tutkimukseen vastanneista.

Työntekijän kannalta etätöissä hyviä puolia voivat olla esimerkiksi ajan ja rahan säästö työmatkoissa, tietyissä tapauksissa työajan joustavuus ja lisääntynyt työrauha sekä työ- ja perhe-elämän helpompi yhteensovittaminen. Etätöön tuoma joustavuus voikin siis lisätä

työntekijän hyvinvointia, koska vaikuttamismahdollisuudet ovat suuremmat. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 34)

Etätöiden tuoman hyödyn voi kokea myös työnantaja, kun paremman joustavuuden takia työteho ja tuottavuus paranevat. Lisäksi työnantaja voi säästää toimitilakustannuksissa, koska työntekijät eivät enää tarvitse toimistolla omaa työpistettä. Etätömahdollisuus voi myös lisätä rekrytointitilanteessa työnantajan houkuttelevuutta ja lisätä potentiaalisten hakijoiden määrää, koska työ ei ole enää paikkakuntariippuvaista. Etätöiden vähentäessä työmatkoja, myös liikenteen päästöt pienenevät, jolloin yrityksen ympäristövastuullisuus paranee. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 34)

Etätöissä on myös riskejä ja huonoja puolia, jotka saattavat vaikuttaa työntekijään ja työnantajaan. Työntekijöiden osalta on todettu, että etätöissä työaika helposti venyy ja työstä on hankala irrottautua. Tämä aiheuttaa osaltaan työ- ja vapaa-ajan sekoittumista, joka on työhyvinvoinnin kannalta riskitekijä. Lähityöissä on usein selkeät ruoka- ja kahvitauot kahvihuonekeskusteluineen. Toisaalta etätö antaa myös mahdollisuuden sovittaa työ- ja vapaa-ajan paremmin yhteen, joka osaltaan parantaa yksilön työhyvinvointia. (Paavola & Junkala, n.d.)

Työergonomia ei yleensä etätöissä ole yhtä hyvä kuin lähityöissä, joka puolestaan voi aiheuttaa fyysistä kuormittumista. Yritykset ovatkin saattaneet antaa työntekijöille säädettäviä työpöytiä ja työtuoleja kotiin tukeakseen hyvää ergonomiaa tai antaneet rahallista tukea niiden hankintaan. Työntekijä voi myös kokea yksinäisyyttä ja yhteisöllisyyden puutetta etätöissä, koska sosiaalisia kontakteja on selvästi vähemmän. Etäjohtaminen saattaa olla haasteellista esihenkilölle, joka heijastuu osaltaan myös työntekijöihin. (Kuisma & Sauri, 2021, ss. 34-35)

2.2 Lähityö

Lähityö käsitteenä tarkoittaa työskentelyä työnantajan määrittämällä työpisteellä, kuten esimerkiksi työnantajan toimistolla tai varsinaisella työpaikalla. Lähityötä voidaan kutsua myös paikkasidonnaiseksi työksi tai läsnätyöksi (Makkonen-Craig, 2021). Tässä luvussa lähityöllä tarkoitetaan toimistotyötä.

Toimistotyö on usein tietotyötä, joka on fyysisesti kevyttä. Tämän päivän tietotyö vaatii työntekijältä hyvää muistia, kykyä oppia uutta, tiedonkäsittelyn taitoja sekä kykyä omaksua uusia työvälineitä ja toimintatapoja nopeallakin syklillä. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-c)

Toimistotyötä voidaan tehdä yhden tai useamman henkilön työhuoneissa tai avotoimistossa. Avotoimistossa lähes kaikki toiminnot on keskitetty yhteen tilaan ja työpisteet on mahdollisesti jaettu erilaisia kevyitä tilanjakajia käyttäen. Avotoimistossa erilaisille toiminnoille olisi hyvä olla oma alue, joiden lisäksi myös neuvotteluhuoneita neuvotteluille ja keskittymistä vaativalle työlle. Nykypäivänä tiloilta odotetaan myös muunneltavuutta, jotta tilat saadaan toimiviksi tilanteen mukaan. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a)

Avotoimistossa työskentely voi olla haasteellista, mikäli tilan akustiikasta ja äänimaailmasta ei ole huolehdittu riittävällä tasolla. Erityisesti ei-toivotut puheäännet voivat olla häiritseviä ja estää työhön keskittymistä. Lisäksi erilaisten laitteiden, kuten matkapuhelimien äänet ja muiden työntekijöiden toimistossa liikkuminen aiheuttavat häiriöitä keskittymiseen. Avotoimiston akustiikka voidaan parantaa merkittävästi vähentämällä äänien kaiuntaa ja lisäämällä äänieristystä. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a)

Vaikka toimistotyö ei ole fyysisesti raskasta, se voi olla kuitenkin kuormittavaa, mikäli ergonomiaan ei kiinnitetä huomiota. Jatkuva tietokoneella työskentely kuormittaa liikuntaelimestöä ja näköä, jolloin voi aiheutua erilaisia kiputiloja erityisesti niskahartiaseudulle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu toimisto kannustaa liikkumiseen ja työn tauottamiseen työpäivän aikana, jolloin liikuntaelimestön kuormitus vähenee. (Työterveyslaitos, n.d.-a)

Lähityöskentelyssä sosiaaliset kohtaamiset onnistuvat helpommin ja usein fyysinen ergonomiaakin on parempi. Yhdessä ollessa myös yhteisöllisyys vahvistuu, sekä viestintä ja vuorovaikutus ovat kasvokkain helpompaa, jolloin vältytään paremmin myös väärinkäsityksiltä (Eklund ym., 2022, s. 15).

2.3 Hybridityö

Hybridityö on noussut uudeksi työelämän ilmiöksi Covid-19 pandemian aiheuttamien rajoitusten väistyttyä. Käsitteenä hybridityö on siis melko uusi, eikä ole vielä vakiintunut (Työterveyslaitos, 2022). Hybridityöllä tarkoitetaan etätöön ja lähityön yhdistämistä. Työntekijä voi siis joustavasti valita työskentelypaikkansa ennalta määritellyn sopimuksen mukaisesti, joka solmitaan työnantajan kanssa. (Työterveyslaitos, 2022) Sen tarkoituksena on tuoda käytäntöön molempien työmenetelmien hyvät puolet ja minimoida huonot puolet.

Hybridityö vaatii työnantajalta panostusta johtamiseen ja viestintään, sekä ketteryyttä kehittää uudenlaisia toiminta- ja työskentelytapoja. Viestinnälliset puutteet aiheuttavat helposti ongelmia tiedonkulussa sekä etätöissä oleville ulkopuolisuuden tunnetta.

Euroopan komission (2021) mukaan useat tutkimukset osoittavat työntekijöiden pitävän hybridityötä tulevaisuuden työskentelymenetelmänä. Sen tuoma joustavuus voi parantaa työntekijän ajankäyttöä ja näin parantaa yksilön työhyvinvointia sekä yleistä hyvinvointia. Työntekijä voi parhaassa tapauksessa rytmittää päivänsä omien tarpeidensa mukaan. Työmatkojen poisjääminen etätöypäiviltä vaikuttaa myös positiivisesti liikenteen päästöihin, mikäli työmatkat on kuljettu esimerkiksi autolla.

Johtamisella on olennainen merkitys hybridityön onnistumiseen. Työntekijöiden työskennellessä eri paikoissa toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Tämä vaatii esihenkilöltä osaamista ja taitoa kuunnella työntekijöitä sekä luoda psykologisesti turvallinen työympäristö. Esihenkilön tulisikin varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää vaaditut tehtävät ja tavoitteet yksilö- ja tiimitasolla. Yhteistyössä tiimin kesken täytyy myös sopia selkeät pelisäännöt ja kehittää toimivat toimintamallit. (Lehtinen, 2021)

Työn seuranta ja arviointi voi olla esihenkilölle haastavaa työntekijöiden työskennellessä eri paikoissa. Esihenkilön tulisikin keskittyä arvioimaan suoritettua työtä niiden tuloksien ja saavutettujen tavoitteiden perusteella, eikä esimerkiksi fyysisen läsnäolon perusteella. (Euroopan komissio, 2021) Joillekin työntekijöille hybridityömalli on täysin uusi asia ja vaatii

sopeutumista. Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi sopeutumisessa voi kestää viikkoja tai jopa kuukausia.

Kahden vuoden pituisesta lähes kokoaikaisesta etätyöstä siirtyminen hybridityöhön on ollut monelle työntekijälle helpotus. Hybridityömalli tulisikin rakentaa aina organisaation omien tarpeiden pohjalta, sekä ottaa hybridimallia käyttävät mukaan suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Lehtinen, 2021). Swecon ja Terveystalon yhteistyössä tekemän tutkimuksen mukaan asiantuntijatyössä olevat toivovat kolmea etätyöpäivää viikossa (Sweco, 2021).

Näiden seikkojen vuoksi yritysten tulee suunnitella ja kehittää toimivat käytännöt hybridityön toteuttamiseen siten, että se tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Yhteiset pelisäännöt työn käytäntöihin organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla ovat todella tarpeen, jotta voidaan luoda ja ylläpitää toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö.

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja koostuu monesta osa-alueesta. Työhyvinvointia lisää onnistunut johtaminen sekä työpaikan hyvä ilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on oleellinen vaikutus työntekijän työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi. (STM, n.d.) Hybridityön kannalta olennaisimpia osa-alueita ovat johtaminen, viestintä, vuorovaikutus, itsensä johtaminen ja työympäristö.

3.1 Esihenkilötyö ja johtaminen työhyvinvoinnin tukena

Esihenkilötyössä ja johtamisessa keskeistä on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista sekä myötäillä yrityksen strategiaa. Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista, joka tuottaa työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b)

Kuva 1. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus, n.d.)



Valmentavalla johtamisotteella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Valmentavalla johtamisella johdetut työntekijät ovat tavoitteellisempia ja he kokevat vähemmän stressiä ja kynnisyyttä työtänsä kohtaan. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö ei anna suoria neuvoja ja ohjeita, vaan kyselemällä ja kuuntelemalla ohjaa ratkaisun löytämiseen. Näin työntekijä voi tuntea onnistumisen tunteita. Esihenkilö on myös oikeasti kiinnostunut työntekijän tekemästä työstä, onnistumisista sekä kehittymisestä ja luo näin arvostuksen ilmapiiriä. (Kurttila & Aalto, 2021, ss. 14-17)

Hybridityön johtaminen vaatii vahvaa osaamista, koska tiiminjäsenet saattavat olla kaukana toisistaan. Tiimin johtajan täytyy tuntea tiimin toimintatavat, työmenetelmät sekä päämäärät tarkoin, jotta kaikilla tiimin jäsenillä on edellytykset onnistua työssään. Mikäli johtaminen on puutteellista tai joku tiimin jäsenistä ei ymmärrä mitä häneltä odotetaan, ovat ristiriidat tiimin sisällä todennäköisiä. Ristiriidat vaikeuttavat tiimin toimintaa ja tehokkuus kärsii. (Eklund ym., 2022, ss. 57-60) Tämän vuoksi esihenkilöltä voidaan odottaa hyviä sosiaalisia taitoja, avointa vuorovaikutusta sekä kykyä innostaa ja motivoida työntekijöitä. Onnistuneella avoimella vuorovaikutuksella sekä innostavalla ja motivoivalla johtamisella luodaan yhteisöllisyyttä ja vahvistetaan motivaatiota. (Vilkman, 2016, ss. 140-142)

Esihenkilön tulee kyetä tekemään päätöksiä määrätietoisesti myös vähäisten tietojen valossa. Hidas päätöksenteko hidastaa työn edistymistä ja näin ollen myös heikentää

työntekijän mahdollisuuksia suunnitella työtään. Esihenkilöltä vaaditaan myös joustavuutta, jotta toimimattomia toiminta- ja johtamistapoja voidaan muuttaa, mikäli ne osoittautuvat toimimattomiksi. Johtamistavan muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi kontrolloidusta työajanseurannasta siirtyminen tavoitekeskeiseen työhön voi olla esihenkilölle hankalaa, mutta työntekijälle vapaus yleensä lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Vilkman, 2016, ss. 143-144) Erityisesti etätyön onnistunut johtaminen vaatii luottamusta työnantajan, esihenkilön ja työntekijän välillä (Työterveyslaitos, n.d.-b).

Esihenkilön tuleekin antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä ja pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, n.d.).

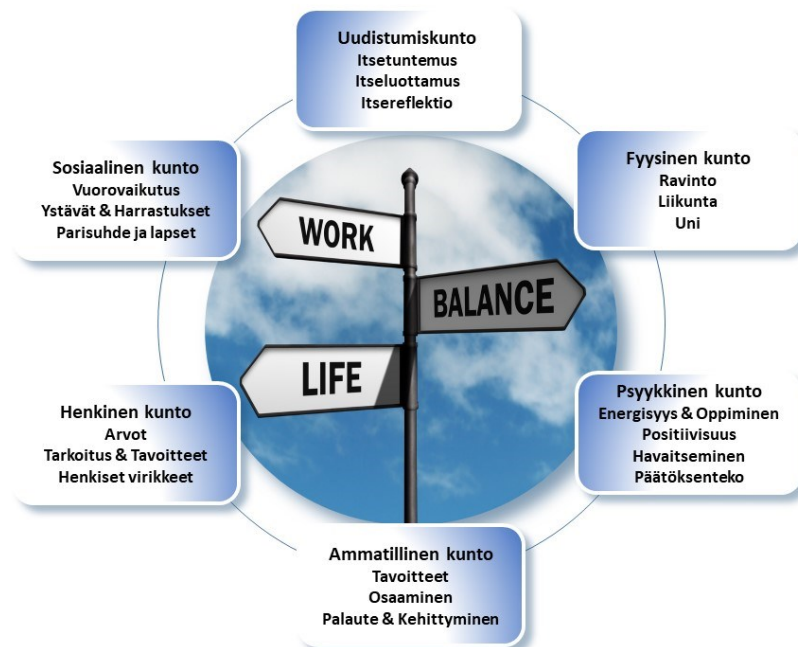
3.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilön kykyä ohjata, suunnitella, seurata ja kehittää omaa toimintaansa. Nämä taidot ovat hyödyllisiä jokaiselle työstä tai asemasta riippumatta, ja niitä tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti työelämän muuttuessa. (Moilanen, 2021) Moilanen (2021) myös kertoo blogissaan, että itsensä johtamisen tavoitteena on työhyvinvointi sekä sujuva työ. Itsensä johtaminen voidaan myös katsoa vastakohtaksi esihenkilötyölle. Itsensä johtamisen tavoitteena voi olla myös kokonaisvaltainen hyvinvointi, eli omasta hyvinvoinnista huolehtiminen (Sydänmaanlakka, n.d.).

Itsensä johtamiseen kuuluu tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työnteko, jonka avulla myös huolehditaan palautumisesta. Tavoitteet ja suunnitelmat voidaan luoda päivä- ja viikkokohtaisesti, mutta myös pidemmän aikajänteen suunnitelmat ja tavoitteet ovat tärkeitä. Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus auttavat yksilöä hahmottamaan ajankäyttöä, jolloin esimerkiksi kiirehuippuja voidaan ennakoida ja näin edistää myös työstä palautumista. Palautumismahdollisuuksien järjestäminen työajalla on työnantajan vastuulla, mutta jokaisen on yksilönä huolehdittava, että käyttää nämä mahdollisuudet. Yksilön vastuulla on myös huolehtia palautumisesta omalla vapaa-ajallaan. (Moilanen, 2021)

Sydänmaanlakan (n.d.) mukaan itsensä johtamisen osa-alueita voidaan kuvata kokonaiskuntoisuusmallilla (kuva 2). Malli käsittää kuusi eri osa-aluetta, joiden tasapainoinen hallinta tuottaa hyvinvointia. Lähtökohtana on yksilön fyysinen ja psyykinen kunto, eli terveelliset elämäntavat sekä mielen hyvinvointi. Ilman näitä voi olla hankalaa suorittaa fyysistä tai henkistä kuntoa vaativia tehtäviä. Sosiaalisella kunnolla tarkoitetaan vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa sekä ihmissuhteita. Henkinen kunto käsittää omat arvot ja tavoitteet. Ammatillinen kunto kuvaa työn tavoitteita, omaa osaamista sekä annettua ja saatua palautetta. Lisäksi työssä tulisi kehittyä jatkuvasti.

Kuva 2. Kokonaiskuntoisuus-malli. (Sydänmaanlakka, n.d.)



Itsensä johtaminen on jatkuva prosessi, jolla kehitetään omaa itseään ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuva työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemiseen. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä ja esihenkilöltä luottamusta, vuorovaikutusta sekä selkeitä tavoitteita. (Pitkäranta, 2021)

Tutkimusten mukaan itseohjautuvuus ja tunne oman työn johtamisesta lisää työssä viihtymistä, motivaatiota ja tuottavuutta. Nämä myös vähentävät työn kuormittavuuden tunnetta ja vähentävät työssä uupumisen riskiä. Itseohjautuvuus on parhaimmillaan silloin, kun työntekijä voi tehdä työhönsä pieniä työtä helpottavia muutoksia ja tehdä työnsä

parhaaksi katsomallaan tavalla. Itseohjautuvuutta ei kuitenkaan tule liioitella, jotta työntekijä ei koe jäävänsä yksin tekemään liian suuria päätöksiä. Esihenkilön tulisikin olla työntekijän tukena ja etsiä kysymyksiin ratkaisuja yhdessä. Lisäksi tulee olla selkeät tavoitteet. (Vainio, 2019)

3.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on tärkeässä roolissa nykyaikaisessa työssä ja johtamisessa. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä luo työhyvinvointia ja lisää motivaatiota. Vuorovaikutteisudella tarkoitetaan keskustelutyyppistä viestin- ja ajatuksien vaihtoa joko sähköisesti tai kasvotusten. (Työturvallisuuskeskus, 2016) Vilkmanin (2016, s. 40) mukaan vuorovaikutus on vähintään kahden henkilön välistä kommunikointia, jolla luodaan yhteisiä merkityksiä ja jaetaan erilaisia tunteita.

Organisaation sisäinen viestintä on nykypäivänä lähes aina strategista viestintää. Strategisella viestinnällä tarkoitetaan sellaista viestintää, jolla on jokin tavoite. Tavoitteet voidaan jakaa vielä erilaisiin tehtäviin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tehtävät voivat liittyä luottamuksen rakentamiseen, tiedonkulun parantamiseen, ilmapiirin luomiseen, motivoimiseen ja sitouttamiseen. (Juholin & Rydenfelt, 2020, ss. 85-86)

Hyvin suunniteltu ja toimiva sisäinen viestintä parantaa työilmapiiriä ja sitä myöden myös työhyvinvointia. Avoin ja kaikkia arvostava viestintä ja vuorovaikutus vähentävät työpaikan sisäistä juoruilua ja epäluuloisuutta sekä luovat luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä on helppo kommunikoida ja tuoda omia ajatuksiaan esille. Tällöin työntekijä tuntee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. On tärkeää, että organisaation sisällä viestitään siihen liittyvistä seikoista, ennen kuin niitä viedään ulkopuolisille tahoille. Toimivasta sisäisestä viestinnästä on myös etuja organisaatiolle, koska se sitouttaa työntekijöitä ja parantaa tuottavuutta. On helppoa ja mukavaa työskennellä organisaatiossa, missä on selkeät yhteiset tavoitteet ja voidaan keskittyä niiden saavuttamiseen. (Haapakoski, 2022)

Vilkmanin (2016, ss. 59-60) mukaan etätyö heikentää esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja viestintää. Hyvä vuorovaikutus ja viestintä esihenkilön ja työntekijän kesken lisää luottamusta ja sitoutumista työhön. Vuorovaikutuksen parantamiseksi tarvitaan

avointa keskustelua myös epävirallisista asioista työasioiden lisäksi. Tällaiselle vuorovaikutukselle voidaan varata aikaa esimerkiksi palaverien jälkeen. Avointa vuorovaikutusta tulisi olla myös koko organisaation kesken työntekijöiltä johtajille ja myös toisin päin. Hybridityöskentelyssä on tarpeen miettiä uudenlaisia tapoja vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Kevyt pikaviestintäkanava sopii mainiosti tiimien sisäiseen epäviralliseen kommunikointiin ja viestintään. Tällainen voi olla esimerkiksi WhatsApp- tai Teams- ryhmä. Viralliset asiat on kuitenkin syytä hoitaa virallisempia reittejä pitkin, kuten sähköpostitse. (Eklund ym., 2022, s. 67)

3.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys käsitteenä tarkoittaa yksilöiden välistä yhteisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyttä voi kokea esimerkiksi harrastuksissa, naapurustossa sekä tietyn ajattelumallin omaavien kanssa. (Sitra, n.d.) Onnistunut vuorovaikutus yksilöiden kesken luo yhteisöllisyyttä myös työyhteisössä, kun kaikki tavoittelevat samaa tavoitetta ja pääsevät mukaan myös päätöksentekoon. Tällöin voi tuntea kuuluvansa joukkoon, joka on yksilölle luontaista. Yhteisöllisyys myös vastavuoroisesti lisää vuorovaikutusta. (Vilkman, 2016, s. 41) Yhteisöllisyyden tunteet ja kokemukset riippuvat paljon työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Etätyössä yhteisöllisyyden kokemukset voivat heiketä, koska vuorovaikutusta on vähemmän. Kun yhteisöllisyyden kokemukset vähenevät, myös työntekijän sitoutuminen organisaation tavoitteisiin yleensä heikkenee. Työyhteisön jäsenten ja erityisesti tiimien jäsenten olisi hyvä tuntea toisensa paremmin, jotta syntyy tunne joukkoon kuulumisesta ja yhteisöllisyydestä. (Vilkman, 2016, s. 42)

Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi organisaation tulisi luoda selkeät ja konkreettiset tavoitteet, jotka on helppo tuoda käytäntöön. Lisäksi tulisi järjestää yhteisiä projekteja, lounastapaamisia sekä vapaamuotoisia virkistystilaisuuksia. On tärkeää muistaa tuoda esiin onnistumiset joko tiimin tai jopa koko organisaation kesken. Yhteisöllisyyden vahvistaminen on jokaisen työyhteisöön kuuluvan tehtävä. (Työterveyslaitos, 2019)

3.5 Työympäristö ja fyysinen ergonomia

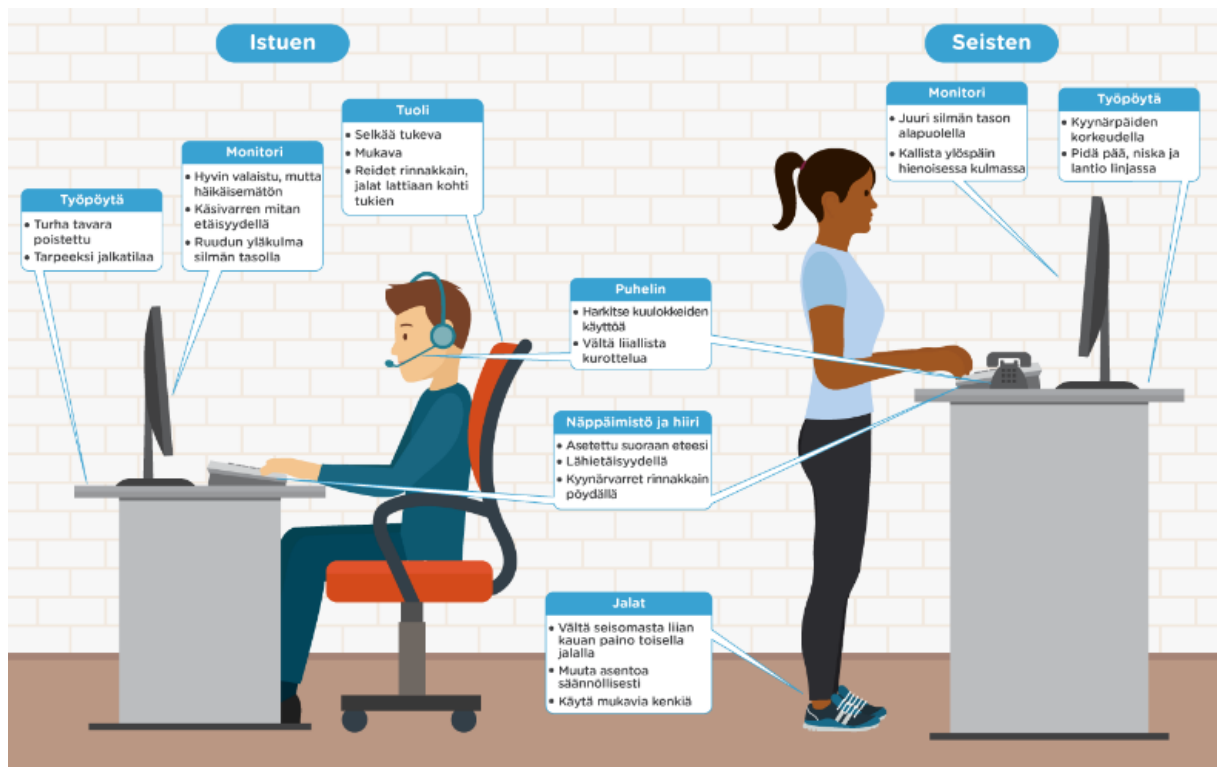
Turvallinen, terveellinen ja toimiva työympäristö on työhyvinvoinnin edellytys.

Työympäristössä on otettava huomioon terveelliset rakenteet, valaistus sekä sisäilman lämpötila ja ilmanvaihto. Työvälineiden sopivuus tehtävään työhön sekä työympäristön siisteys ehkäisee työtaturmia ja vaaratilanteita. Hyvään työympäristöön kuuluu myös henkilöstön asianmukaiset sosiaali- ja taukotilat, jotka ovat mitoitettu oikein henkilöstön määrän mukaisesti. Työnantaja on vastuussa siitä, ettei työympäristö aiheuta vaaraa työntekijöille. Työturvallisuudesta säädetään työturvallisuuslaissa. (Työsuojelu, 2021)

Fyysinen ergonomia käsittää työympäristön, työvälineet ja -menetelmät, sekä niiden kautta työskentelyasennot. Ergonomialla pyritään vähentämään työn kuormittavuutta ja siitä aiheutuvia sairauksia ja sairauspoissaoloja. Erityisesti toimisto- ja näyttöpäätetyöskentelyssä fyysiseen ergonomiaan tulee kiinnittää huomiota. Ergonomiaan voidaan vaikuttaa monella eri tapaa, kuten muuttamalla työskentelyasentoa, harrastamalla liikuntaa sekä erilaisilla apuvälineillä (Terveystalo, n.d.).

Kuvassa 3 on esitetty kaksi erilaista työskentelyasentoa näyttöpäätetyöskentelyssä. Istuen tehtävässä työssä ylävartalon tulee olla suorassa linjassa ja jalkapohjien olla tukevasti lattiassa. Käsivarret pidetään lähellä kylkiä ja n. 90 asteen kulmassa. Kalusteissa tulee olla hyvät säädöt, jotta voidaan saavuttaa yksilöllinen ergonominen työskentelyasento. Istuma-asentoa voidaan tukea hyvällä työtuolilla ja jalkojen alle asetettavalla korokkeella, mikäli tuolia ei saada tarpeeksi alas. Näyttöpäätetyötä voidaan usein tehdä myös seisten. Ylävartalon asentoon pätee samat ohjeet, kuin istuen tehtävään työhönkin. Pöydän korkeus asetetaan siten, että käsivarret ovat 90 asteen kulmassa. Jalkojen alla voidaan käyttää esimerkiksi pehmentävää seisomamattoa, jolla voidaan vähentää seisomisesta aiheutuvaa rasittumista. Molemmissa työskentelyasentoissa on tärkeää pitää riittävästi taukoja ja liikutella vartaloa eri asentoihin, jotta ei syntyisi lihasjännityksiä.

Kuva 3. Näyttöpäätetyöskentelyn asennot (Treated, n.d.)



Etätyössä työnantajan on hankala valvoa ergonomian toteutumista ja vastuu hyvästä ergonomiasta jää työntekijän vastuulle. Työnantajalla on kuitenkin velvollisuus ohjeistaa myös etätyöpaikasta ergonomiaan. Kaikilla ei ole etätyöpaikasta saatavilla esimerkiksi säädettävää pöytää ja hyvää työtuolia. Toisaalta etätyössä on mahdollisuuksia erilaisiin työpaikoihin, joiden avulla työskentelyasentoa voidaan muuttaa työpaikasta vaihtamalla. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2022, ss. 104-106)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta, jolla toteutettiin henkilöstökysely kohdeyrityksen henkilöstölle. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä, kokemuksia ja mielipiteitä (Tilastokeskus, n.d.).

Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilöstökyselyllä, joka lähetettiin hybridityömallissa työskenteleville kohdeyrityksen työntekijöille sähköpostitse. Kysely lähetettiin 40 henkilölle. Kyselyn ajankohta oli 8.6.-17.6.2022 ja se toteutettiin Webropol-alustaa hyödyntäen.

Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 15.6.2022 niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet.

4.1 Webropol

Webropol on kysely- ja raportointisovellus online-kyselytutkimusten tekemiseen. Kyselyitä on helppo luoda ja lähettää kohderyhmälle. Kyselyistä on mahdollista tehdä täysin anonymoituja, jolloin vastaaja ei voida tunnistaa vastauksista. Saaduista vastauksista luodaan automaattisesti helppolukuinen raportti, jonka voi tuoda esimerkiksi excel-tiedostoksi jatkokäsittelyä varten. (Webropol, 2022)

4.2 Henkilöstökysely

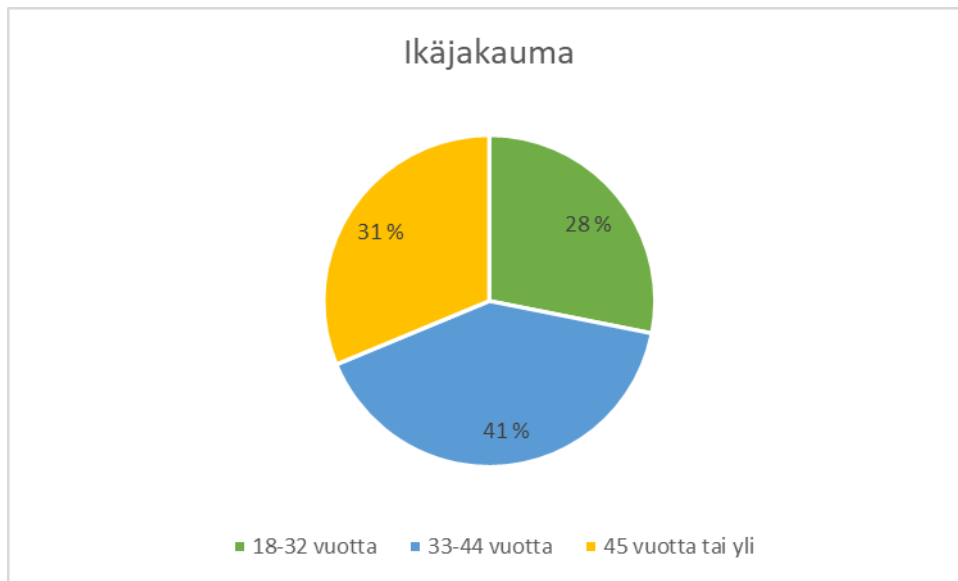
Kyselyn viisi ensimmäistä kysymystä ovat taustatietokysymyksiä, eli niiden avulla voidaan lajitella vastausten antajia. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto, lähityöpäivien määrä ja asema organisaatiossa. Kysymyksessä kuusi selvitetään, miten nykyinen hybridityömalli on vaikuttanut tiettyihin työhyvinvoinnin tekijöihin suhteessa etätyöaikaan. Vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-5 (vähentynyt huomattavasti – lisääntynyt huomattavasti). Kysymyksessä seitsemän pyydetään avoimia kommentteja, mistä työntekijän yhteisöllisyyden tunne muodostuu. Kysymykset 8-11 liittyvät työ- ja vapaa-ajan suhteeseen ja rajaamiseen, sekä näiden kehittämiseen. Kysymys 12 liittyy yleiseen työtyytyväisyyteen tällä hetkellä.

Kysymyksessä 13 esitettiin erilaisia väittämiä koskien viestintää ja kommunikaatiota organisaatiossa. Vastaaja pystyi valitsemaan, onko samaa vai eri mieltä. Kysymykset 14-16 koskivat ergonomiaa etä- ja lähityössä sekä hybridityömallin yleistä vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Viimeiset kysymykset 17-19 olivat avoimia ja niihin pystyi kertomaan kehitysehdotuksia sekä omia ajatuksia työhyvinvointiin ja hybridityömalliin liittyen.

5 Tutkimustulokset

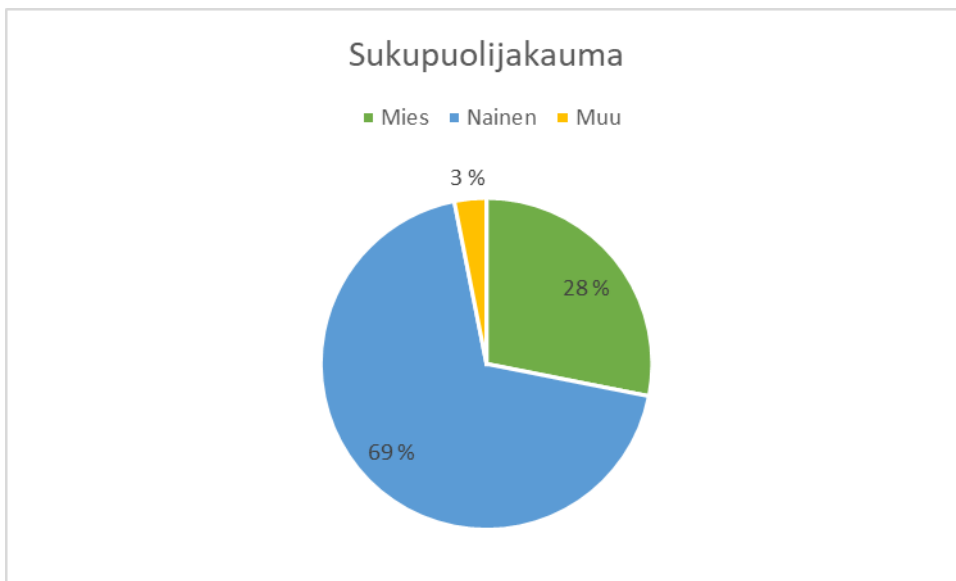
Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 32 henkilöä, joka on 80 % niistä, joille kysely lähetettiin. Vastauksia käsitellään tämän luvun kuvioissa pääasiassa yleisellä tasolla, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Vastanneista 28 % oli 18-32 vuotiaita, 41 % 33-44 vuotiaita ja 31 % vähintään 45-vuotiaita.

Kuva 4. Ikäjakauma



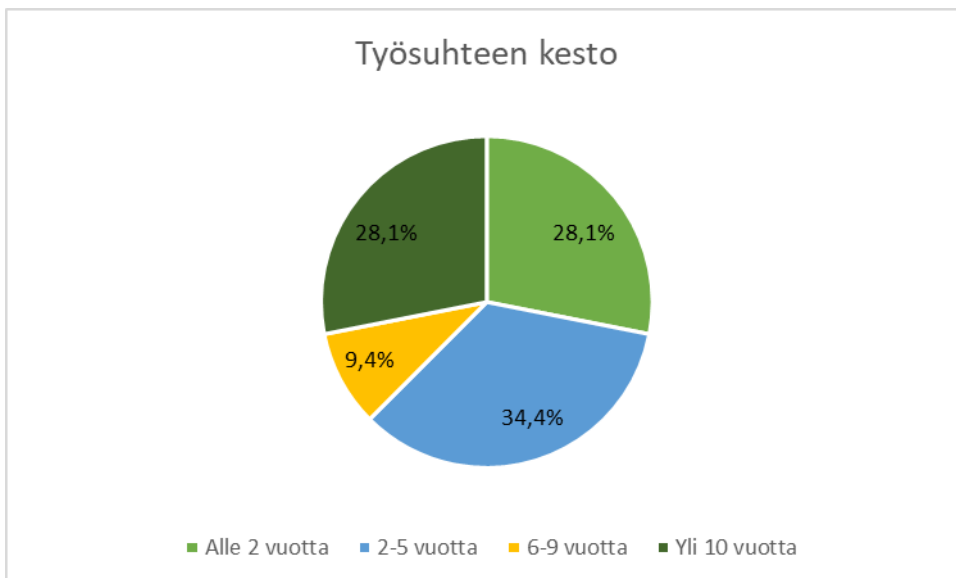
Vastaajien sukupuolet jakautuivat siten, että 69 % vastaajista oli naisia, 28 % miehiä sekä 3 % muunsukupuolisia.

Kuva 5. Sukupuolijakauma



Alla olevasta kuviosta käy ilmi kaikkien vastaajien työsuhteiden kesto. Vastanneista 28,1 % on alle 2 vuotta tai yli 10 vuotta työsuhteessa ja 34,4 % 2-5 vuotta. 6-9 vuotta työsuhteessa olleiden osuus oli pienin, 9,4 %.

Kuva 6. Työsuhteen kesto



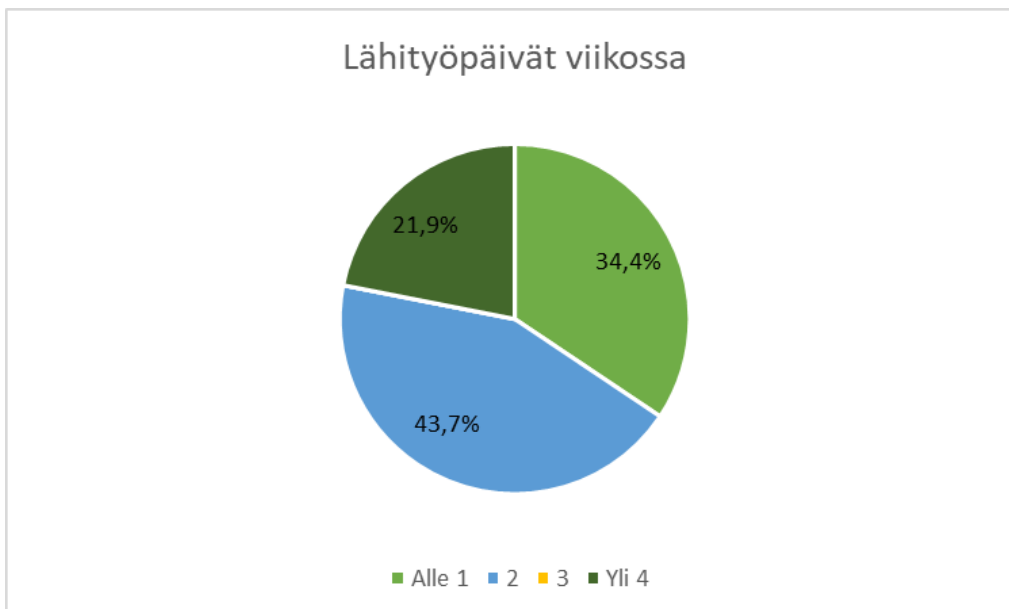
Kyselyyn vastanneista 78,1 % oli työntekijän asemassa ja 21,9 % esihenkilön asemassa. Esihenkilön asemaan kuuluivat myös johtoryhmän jäsenet.

Kuva 7. Asema organisaatiossa



Vastanneista 43,7 % työskenteli toimistolla keskimäärin 2 päivää viikossa. 34,4 % työskenteli lähes kokonaan etänä ja lähipäiviä kertyi keskimäärin alle 1 viikossa. Pienin osuus vastaajista (21,9 %) työskenteli toimistolla yli 4 päivää viikossa. Ikäryhmittäin jaoteltuna eniten etätöitä tekivät 45- vuotiaat ja sitä vanhemmat ja vähiten 33-44 vuotiaat.

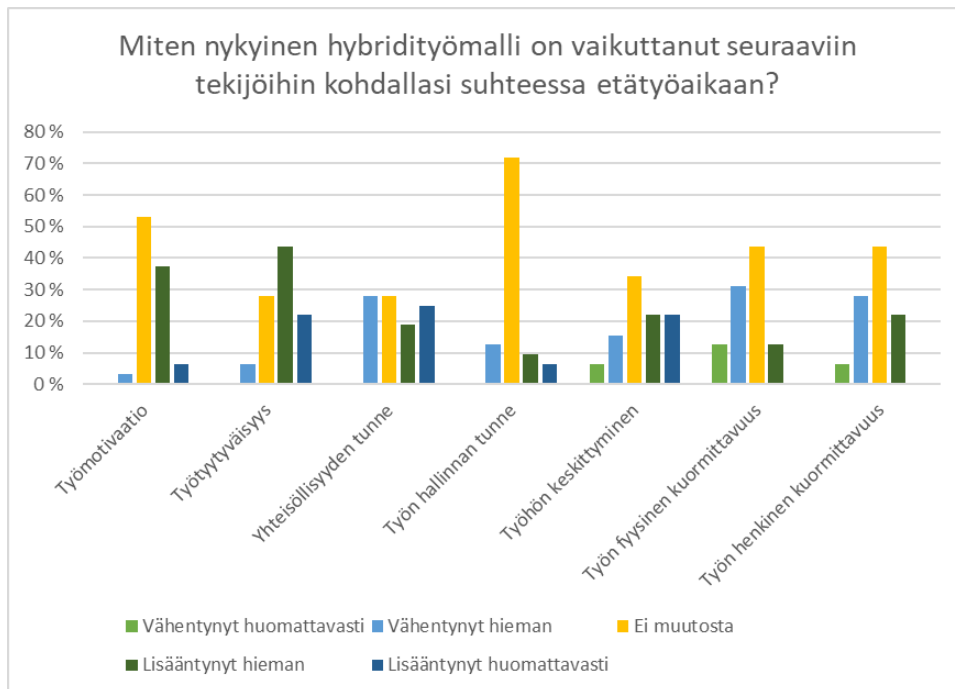
Kuva 8. Lähityöpäivät viikossa



Kuvassa 9 voidaan huomata, että suurin osa vastaajista ei ollut kokenut muutosta erilaisissa työhyvinvoinnin osa-alueissa hybridityöhön siirtymisen jälkeen. Työtyytyväisyys, työmotivaatio sekä yhteisöllisyyden tunne olivat pääasiassa lisääntyneet hieman. Jotkut

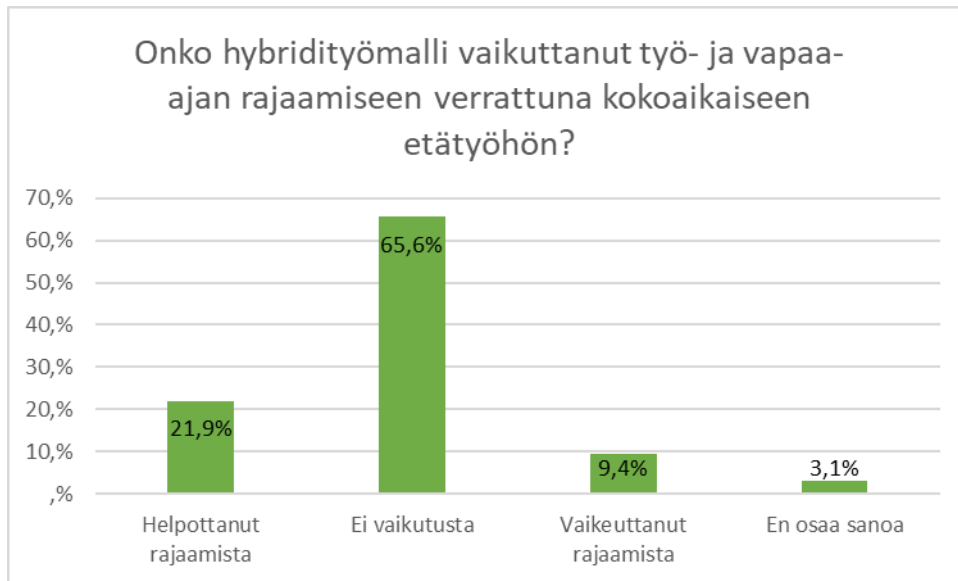
kokivat yhteisöllisyyden tunteen heikenneen hieman, mutta tähän liittyvät seikat eivät käyneet ilmi vapaista kommentteista. Työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus oli monen vastaajan mielestä vähentynyt, mutta henkinen kuormittavuus oli lisääntynyt joillakin vastaajilla.

Kuva 9. Miten nykyinen hybridityömalli on vaikuttanut seuraaviin tekijöihin kohdallasi suhteessa etätöaikaan?



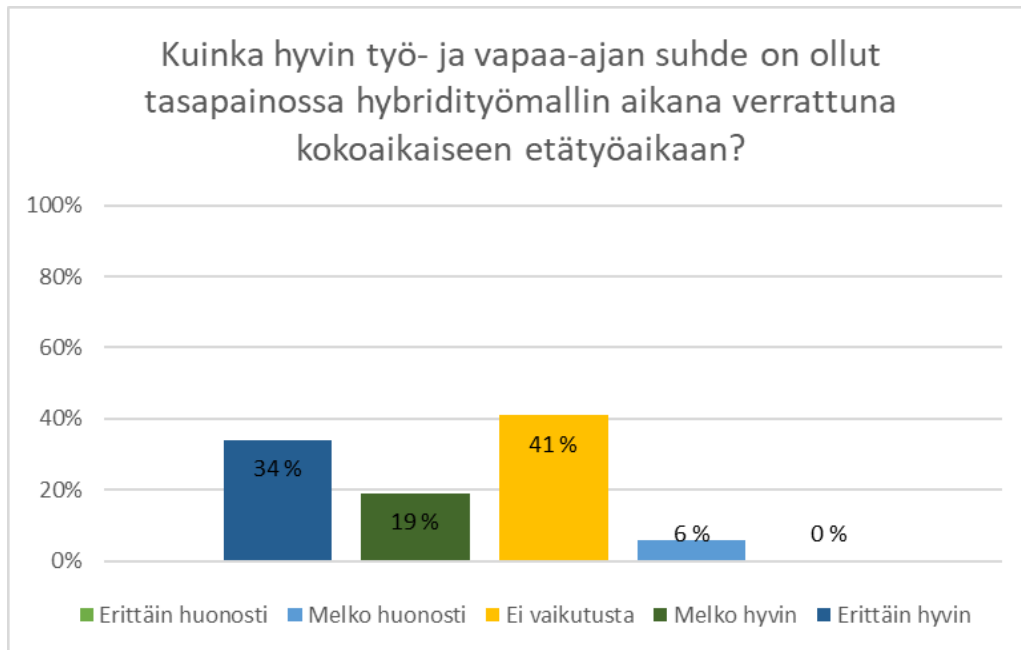
Suurin osa vastaajista (65,6 %) on kokenut, ettei hybridityömalli ole vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen. 21,9 % jopa koki, että hybridityömalliin siirtyminen on helpottanut rajaamista. 9,4 % vastaajista koki, että rajaaminen on vaikeutunut hybridityömallin myötä.

Kuva 10. Onko hybridityömalli vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen verrattuna kokoaikaiseen etätyöhön?



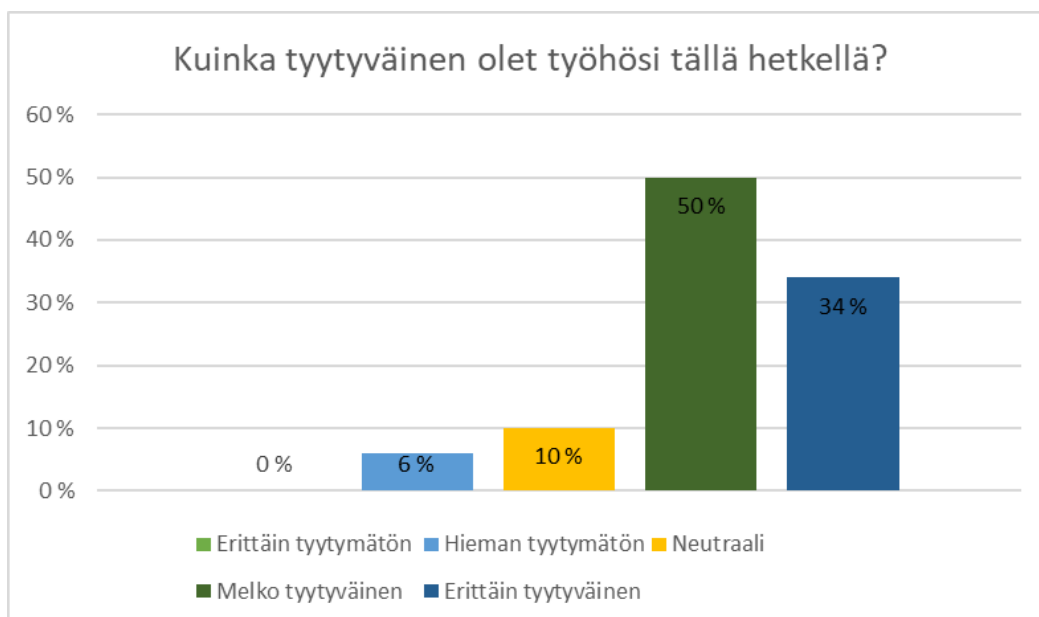
Suurimmalla osalla vastaajista on ollut työ- ja vapaa-ajan suhde erittäin hyvin tai melko hyvin tasapainossa hybridityömallin aikana verrattuna etätyöaikaan. 41 % ei ollut kokenut muutosta verrattuna etätyöaikaan. Vain 6 % koki työ- ja vapaa-ajan suhteen tasapainon huonontuneen hybridityömallin aikana. Tähän kysymykseen liittyi myös avoin vastauskenttä, johon tulleiden kommenttien ja ehdotusten perusteella vastaajat laittaisivat mm. työpuhelimien kiinni ja työkoneen pois näkyvistä tasapainottaakseen työ- ja vapaa-ajan suhdetta. Myös työajan seuraamista ja tarkkaa rajaamista pidettiin tärkeänä etenkin, jos työajat meinaavat lipsua pitkiksi.

Kuva 11. Kuinka hyvin työ- ja vapaa-ajan suhde on ollut tasapainossa hybridityömallin aikana verrattuna kokoaikaiseen etätyöaikaan?



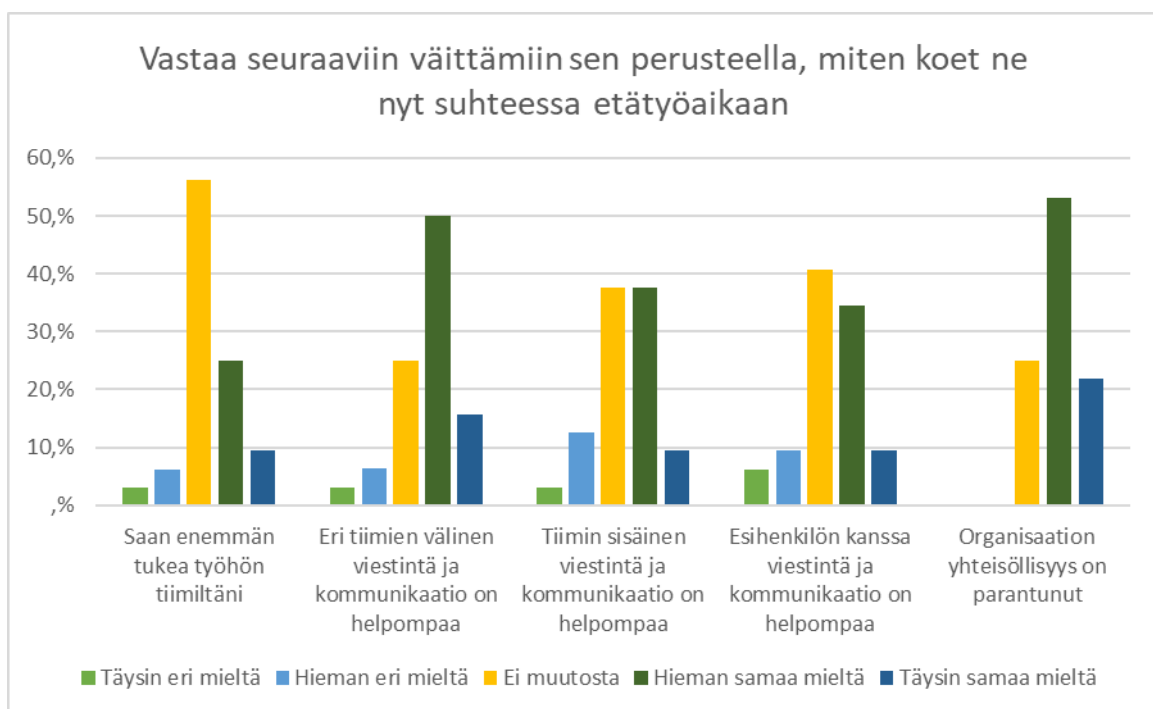
Kysymyksessä 12 (Kuva 12.) kysyttiin työntekijän yleistä tyytyväisyyttä työhön tällä hetkellä. Suurin osa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä työhönsä. Alle 10 % oli neutraaleja ja noin 6 % oli hieman tyytymättömiä.

Kuva 12. Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä?



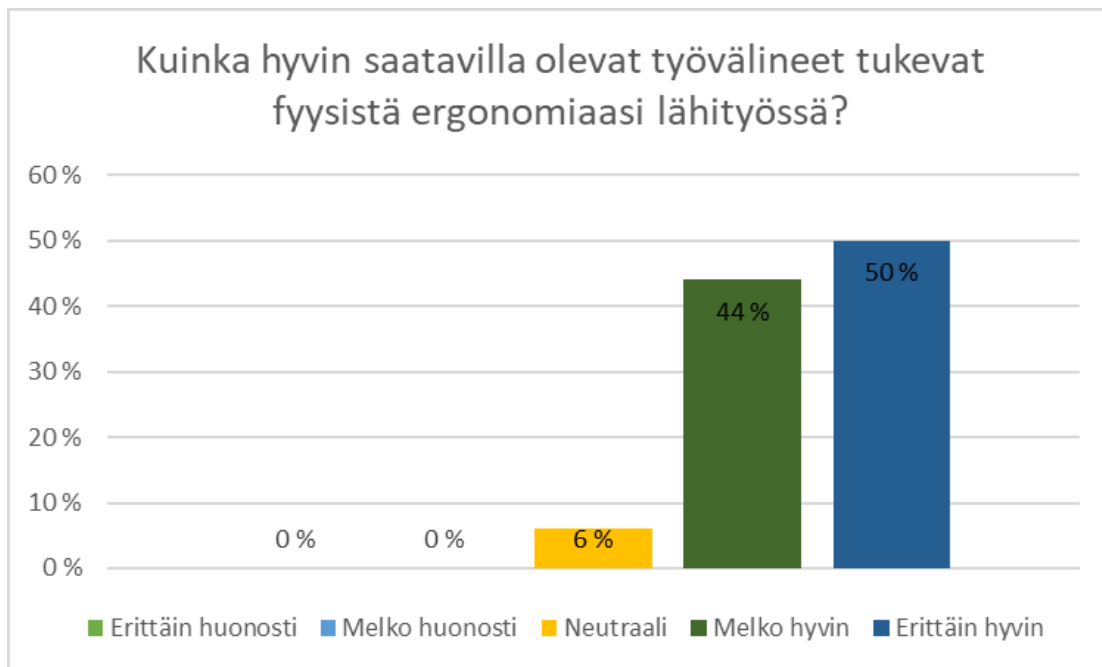
Kysymyksessä 13 (Kuva 13.) esitettiin väittämiä liittyen työssä saatuun tukeen, viestintään ja johtamiseen. Omalta tiimiltä saatu tuki vaikutti olevan lähes samalla tasolla tai hieman parempaa kuin etätyöaikana. Eri tiimien välinen kommunikaatio koettiin hieman helpompana, samoin oman tiimin sisäinen viestintä. Esihenkilön kanssa viestintä ja kommunikaatio koettiin hieman helpommaksi tai olevan samalla tasolla suhteessa etätyöaikaan. Koko organisaation yhteisöllisyyden koettiin parantuneen, eikä kukaan vastaajista kokenut sen huonontuneen. Eniten kehitettävää oli tiimin sisäisessä viestinnässä sekä esihenkilön kanssa kommunikoimisessa. Jos tuloksia tarkastellaan vain työntekijöiden asemassa olevien osalta, kehitettävää on esihenkilön kanssa kommunikoinnissa, sekä tiimiltä saadussa tuessa.

Kuva 13. Vastaa seuraaviin väittämiin sen perusteella, miten koet ne nyt suhteessa etätyöaikaan

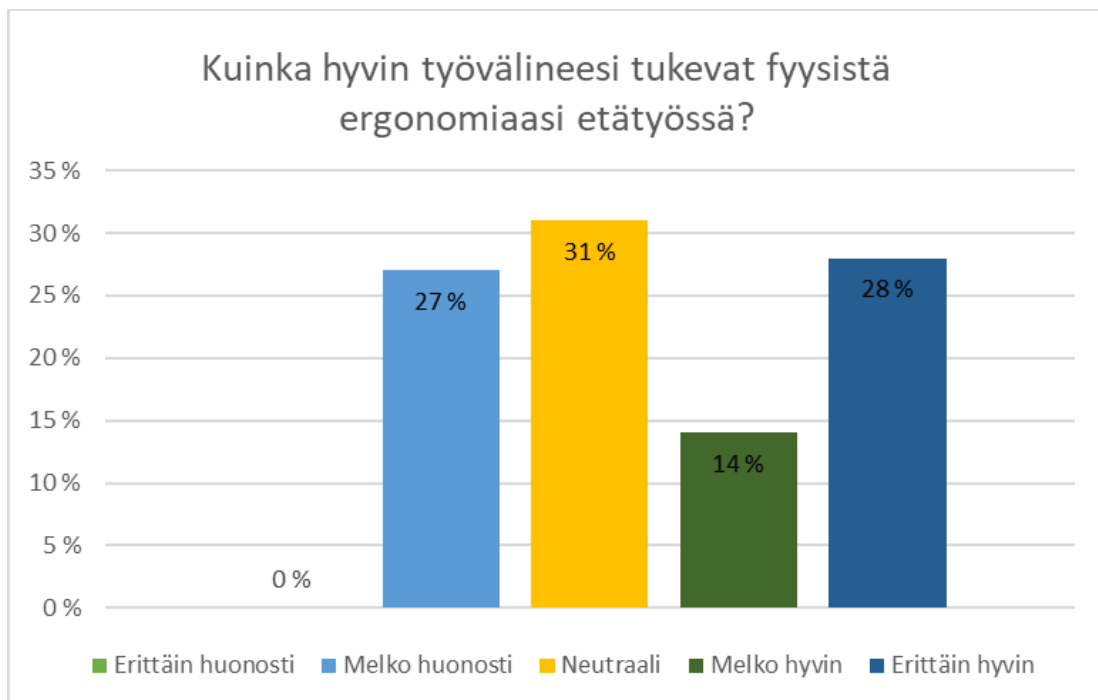


Kysymykset 14 ja 15 (Kuvat 14-15) koskivat fyysistä ergonomiaa lähi- ja etätyössä. Lähityössä ergonomia oli lähes kaikilla melko hyvä tai erittäin hyvä. Kukaan vastaajista ei kokenut ergonomiaa toimistolla huonoksi. Sen sijaan etätyössä ergonomiaan ei ole panostettu samalla tasolla kuin toimistolla työskentelyssä, jolloin hajontaa tulosten välillä on selvästi enemmän.

Kuva 14. Kuinka hyvin saatavilla olevat työvälineet tukevat fyysistä ergonomiaasi lähityössä?



Kuva 15. Kuinka hyvin työvälineesi tukevat fyysistä ergonomiaasi etätyössä?



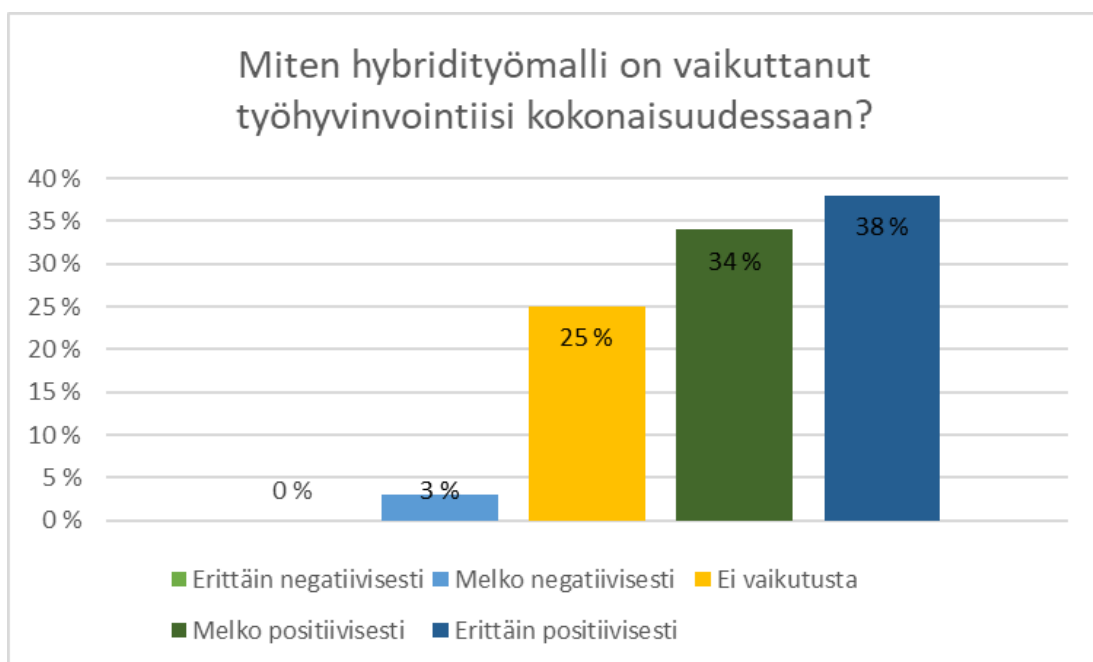
Kuvasta 16 ilmenee, että hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut vastaajien kokonaistyöhyvinvointiin pääasiassa positiivisesti. 25 % vastaajista eivät kokeneet

hybridimallilla olleen vaikutusta työhyvinvointiin ja pienellä 3 % osuudella hybridimalli oli hieman heikentänyt työhyvinvointia.

Jos tuloksia tarkastellaan ikäryhmittäin, 18-32 vuotiaat sekä yli 44 vuotiaat kokivat hybridimallilla olleen eniten positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin (keskiarvot 4,3 ja 4,0). Eniten hajontaa vastauksissa oli 33-44 vuotiaiden osalta, vastauksien keskiarvon ollessa 3,9.

Työhyvinvointiin liittyvissä avoimissa kommentteissa työhyvinvoinnin parantajaksi koettiin työkavereiden näkeminen kasvotusten, yhteiset lounaat ja tutustuminen muiden tiimien jäseniin. Myös valinnan vapaus nousi muutamissa kommentteissa esille ja siitä tykättiin. Muutammat vastaajat kokivat esimerkiksi työmatkat toimistolle rasitteena ja ajanhukkana, vaikka toimistolla työskentely oli muutoin mukavaa.

Kuva 16. Miten hybridityömalli on vaikuttanut työhyvinvointiisi kokonaisuudessaan?



Kyselyn viimeiset kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä: ”Miten kehittäisit nykyistä hybridityömallia?” ja ”Onko jotain muita seikkoja, joita kehittämällä yritys voisi parantaa työssä viihtymistä? Esim. toimiston viihtyisyys.”.

Kommenttien perusteella nykyinen hybridimalli koettiin yleisesti varsin toimivaksi. Osa toivoi lisää lähityöskentely päiviä ja osa lisää valinnan vapautta, miten ja missä työskentelyn

toteuttaa. Kehityskohteiksi nousi avotoimiston tuomat haasteet keskittymisen kannalta, eli keskittyminen koettiin hankalaksi avotoimiston hälinässä. Työpisteisiin toivottiin uusia näyttöjä ja tuoleja, jotta olisi helpompaa valita itselle sopiva työpiste. Esille nousi myös toiveita yhteisestä tekemisestä koko organisaation kesken mm. teemapäivät ja after workit.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyönä tehdyn kyselyn tarkoituksena oli tutkia seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia vaikutuksia hybridityömallilla on työhyvinvointiin?
- Miten hybridityömallia voitaisiin kehittää siten, että se tukee henkilöstön työhyvinvointia jatkossa?

Kyselystä saatujen tuloksien perusteella hybridityömalli on vaikuttanut työhyvinvointiin pääasiassa positiivisesti. Yleisesti hybridimalli koettiin positiivisena asiana, koska toimistopäivät lisäävät kohtaamisia, jolloin ne lisäävät työyhteisön vuorovaikutusta, joka edelleen lisää yhteisöllisyyttä. Työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat myös lisääntyneet hybridimallin myötä verrattuna etätöaikaan. Tämä todennäköisesti johtuu lisääntyneestä työyhteisön vuorovaikutuksesta. Käytössä ollut hybridimalli koettiin pääasiassa melko toimivaksi. Tuloksissa oli kuitenkin nähtävissä yksilöiden erilaiset toiveet työskentelymuotojen suhteen, koska osa halusi enemmän vapautta etätöön muodossa ja osa toivoi enemmän pakollista toimistotyöskentelyä.

Tulosten perusteella käy ilmi, että viestintä ja vuorovaikutus tiimien sisällä, sekä esihenkilöiden kanssa vaativat vielä kehittämistä. Myös omalta tiimiltä saatu tuki ei ollut kaikilta osin tyydyttävällä tasolla. Hybridimallin haasteena onkin soveltaa johtamistaitoja niin etä- kuin lähityössä oleviin samanaikaisesti. Viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeys nousi siis esille myös tässä tutkimuksessa. Viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen onnistumisen tärkeyttä on korostettu myös muissa tähän aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa ja oppaissa. Nämä ovat mielestäni erittäin tärkeä lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta, koska ilman toimivaa vuorovaikutusta työhyvinvointia ei voi kehittää.

Hybridimalliin siirtymisellä ei ole juurikaan ollut vaikutusta työn hallinnan tunteeseen tai työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen. Joidenkin osalta työ- ja vapaa-ajan rajaaminen on ollut helpompaa, kuin etätyössä. Tämä johtunee siitä, että toimistolta lähteminen sekä työmatka ovat selkeä päätös työpäivälle. Työ- ja vapaa-ajan suhteen koettiin jonkun verran parantuneen hybridimallissa. Vaikka henkilöstö koki, että työ- ja vapaa-ajan suhde on pääosin kunnossa, pidettiin työajan seuraamista ja rajaamista tärkeänä etenkin etätyössä. Henkilöstön itsensä johtamisen taidot vaikuttavat kyselyn perusteella olevan kohtuullisella tasolla.

Ergonomiaan liittyvät kysymykset koskivat sekä toimistolla työskentelyä ja etätyöskentelyä. Etätyön ergonomiassa oli monella selvästi havaittavissa kehittämisen varaa, joka ilmenee myös muissa tutkimuksissa. Vaikka työnantajan on hankala vaikuttaa etätyön ergonomiaan, voisi tietoisuutta ergonomian tärkeydestä lisätä entisestään ja mahdollisesti myös tukea mahdollisuutta hankkia ergonomisempia työvälineitä myös etätyöhön.

Kyselyn tulosten avoimissa kysymyksissä tuli useampi toive yhteisestä tekemisestä. Yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella ja epävirallisesti lisää myös työyhteisön yhteisöllisyyttä. Epävirallisissa kohtaamisissa voi olla helpompi tutustua työkaveriin, kuin virallisessa työpalaverissa.

Kyselytutkimuksen tuloksien luotettavuus on mielestäni hyvällä tasolla. Vastausprosentti oli kohtalaisen suuri (80 %) ja vastaajia yhteensä 32 kappaletta. Kuvassa 9 yhteisöllisyyden tunne oli osalla heikentynyt, mutta kuvassa 13 taas kaikki vastaajat kokivat yhteisöllisyyden parantuneen. Näissä on hieman ristiriitaa, joka mahdollisesti johtuu kysymysten erilaisesta asettelusta.

7 Pohdinta

Kohdeyrityksen yleinen työtyytyväisyys ja -hyvinvointi on selvästi jo nyt hyvällä tasolla. Kuitenkin on hyvä muistaa, että hyvän tason ylläpitäminenkin vaatii asioiden jatkuvaa kehittämistä. Tulevaisuudessa viestintää ja kommunikaatiota sekä johtamista tukevat kehitystoimenpiteet kehittävät myös organisaation yhteisöllisyyttä entistä parempaan

suuntaan. Viestintää, kommunikaatiota ja johtamista voisi kehittää tuomalla aiheet lähelle henkilöstöä esimerkiksi koulutuksen avulla. Näin jokainen organisaation jäsen saisi työkaluja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja merkityksen ymmärtämiseen omista lähtökohdistaan. Myös itsensä johtamisen taidot ovat jokaisen henkilöstön jäsenen omalla vastuulla ja näitä taitoja tulisikin kehittää läpi elämän, jolloin on helpompi hallita erilaisia kuormitustekijöitä.

Toimiston ergonomia koettiin hyväksi, mutta muutaman avoimen kommentin perusteella on tarve uusilla mm. näyttöjä ja työtuoleja. Yleisesti toimiston työympäristöön liittyvissä kommentteissa toivottiin enemmän TEAMS-palavereihin sopivia tiloja, kuten äänieritetyjä puhelinkoppeja ja neuvottelutiloja. Hybridimallin myötä toimistoissa on selvästi tarpeen tehdä muutoksia tilojen käyttötarkoituksiin, koska työn tekeminen ei ole enää niin paikkariippuvaista.

Opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle kyselyn luomisella melko pikaisella aikataululla aiheen miettimisen jälkeen. Kohdeyritys piti aihetta todella mielenkiintoisena ja sain melko vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen. Työ toteutettiin kyselytutkimus edellä, jonka jälkeen teoriaosuuteen valittiin keskeisimmät aihealueet tulosten perusteella. Kyselytutkimuksen tekeminen oli mielekästä ja aiheeseen pääsi perehtymään varsin kattavasti. Kyselyn kysymykset olisivat kuitenkin voineet olla eri lailla ryhmitelty ja selkeämmässä järjestyksessä.

Teoriaosuuden aihealueiden valitseminen oli helppoa. Tietoa ja lähteitä aihealueisiin oli niin runsaasti saatavilla, että rajausta ja karsintaa piti tehdä reilusti. Lähteiden runsaus myös haastoi arvioimaan niiden luotettavuutta ja pyrinkin käyttämään vain mielestäni luotettavia lähteitä. Tulosten analysointi oli mielestäni työn haastavin osuus, koska materiaalia ja näkökulmia oli paljon. Päädyin tulkitsemaan tuloksia melko ylätasolla ja nostin johtopäätöksiin selkeimmät painopisteet. Kohdeyritys myös käytti tutkimuksen tuloksia hyväkseen laatiessaan uutta hybridityömallia, joka otettiin yrityksessä käyttöön syksyllä 2022.

Lähteet

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Ilmivalta, A. (2022). *Etätöön hyvinvointiopas*. Bazar.

Buffer. (2022). *2022 State of Remote Work*. Haettu 24.5.2022 osoitteesta

<https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>

Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. (2022). *Hybridijohtaminen*. BRIK.

Euroopan komissio. (4.11.2021). *Hybridimalli ja työn tekeminen eri paikoissa ovat työelämän tulevaisuutta*. https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_fi

Haapakoski, H. (16.2.2022). *Työhyvinvointia ja tulosta sisäisellä viestinnällä*.

<https://kollega.fi/2022/02/tyohyvinvointia-ja-tulosta-sisaisella-viestinnalla/>

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43 1/2020: 1, 79–99.

<https://doi.org/10.23983/mv.91081>

Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2., uudistettu painos.).

Kauppakamari.

Lehtinen, E. (5.9.2021). Lähityö, etätö vai hybridityö? – Mitä johtajan tulee ymmärtää hybridityöstä?. *Konsultin jaarituksia*. Haettu 11.5.2022 osoitteesta

<https://esalehtinen.blogijanne.fi/2021/09/05/lahityo-etatyo-vai-hybridityo-mita-johtajan-tulee-ymmartaa-hybridityosta/>

Makkonen-Craig, H. (2021). *Etätö, lähityö ja läsnätyö*. Haettu 3.6.2022 osoitteesta

<https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>

Moilanen, S. (11.10.2021). Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. *Parempi työ-blogi*.

Haettu 3.6.2022 osoitteesta

https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#86c46b89

Mäkinieniemi, J-P. (n.d.). *Tuoretta tutkimustietoa työhyvinvoinnista hybridityössä*. Haettu

11.5.2022 osoitteesta [https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/tuoretta-tutkimustietoa-](https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/tuoretta-tutkimustietoa-tyohyvinvoinnista-hybridityossa/)

[tyohyvinvoinnista-hybridityossa/](https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/tuoretta-tutkimustietoa-tyohyvinvoinnista-hybridityossa/)

Paavola & Junkala, (n.d.). *Korona opetti etätyöedut ja haitat*. (Haettu 11.5.2022)

<https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>

Sitra. (n.d.). *Yhteisöllisyys*. Haettu 13.6.2022 osoitteesta

<https://www.sitra.fi/aiheet/yhteisollisyys/#ajankohtaista>

STM. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Haettu 7.6.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. (n.d.). Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää

huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. [https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-](https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/)

[johtaminen/](https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/)

Sweco. (2021). *Tulevaisuuden hybridityö*. [https://www.sweco.fi/wp-](https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf)

[content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf](https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf)

Pitkäranta, M. (16.2.2021). Itseohjautuvuus - Mistä siinä oikeastaan on kyse?.

<https://www.fcg.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-oikeastaan-kyse>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. (n.d.) *Vaikuta esimiehenä työhyvinvointiin*. Haettu

27.5.2022 osoitteesta <https://tyohyvis.fi/tukeatyokykyyn/esimies-ja-tyohyvinvointi/>

Tilastokeskus. (n.d.). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Haettu 5.7.2022 osoitteesta

https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Treated. (n.d.). *Mikä tekee työpisteestä hyvän? Lue lääkärimme vinkit* [kuva] Haettu 14.7.2022 osoitteesta <https://fi.treated.com/blogi/mika-tekee-tyopisteesta-hyvan>

Työsuojelu. (13.1.2021). *Työympäristö*. Haettu 14.7.2022 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>

Työterveyslaitos. (2022). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Haettu 24.5.2022 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. (28.5.2019). *Työyksinäisyyttä vai yhdessä tekemistä? Vahvista yhteisöllisyyttä, esimies*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyoyksinaisyytta-vai-yhdessa-tekemista-vahvista-yhteisollisyytta-esimies>

Työterveyslaitos. (n.d.-a). *Toimisto- ja tietotyö*. Haettu 11.7.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietoty>

Työterveyslaitos. (n.d.-b). *Etätyön johtaminen*. Haettu 3.6.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Johtaminen ja esimiestyö* [kuva] Haettu 27.5.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty#0c5cf2ed

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a). *Toimisto työympäristönä*. Haettu 11.7.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistoty/toimistotyoymparistona-2/#24571bf7>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b). *Johtaminen ja esimiestyö*. Haettu 27.5.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty#0c5cf2ed

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-c). *Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia*.

Haettu 11.7.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/tietotyö-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/#24571bf7>

Työturvallisuuskeskus. (2016). *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*.

https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Vainio, A. (2.2.2019). Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit:

”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. *Duunitori*.

<https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui?>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Webropol. (2022). *Kerää vastauksia kyselyyn*. Haettu 5.7.2022 osoitteesta

<https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokaluu/keraa-vastauksia/>

Liite 1: Kyselytutkimus

Hybridityömallin vaikutus työhyvinvointiin

1. Ikä *

- 18-32 vuotta
- 33-44 vuotta
- 45 vuotta tai yli

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua vastata

3. Työsuhteen kesto *

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Kuinka monta työpäivää keskimäärin työskentelet toimistolla viikossa? *

- Alle 1
- 2
- 3
- Yli 4

5. Mikä on asemasi organisaatiossa? *

- Esihenkilö
- Työntekijä

6. Miten nykyinen hybridityömalli on vaikuttanut seuraaviin tekijöihin kohdallasi suhteessa etätyöaikaan?

1=Vähentynyt huomattavasti - 5=Lisääntynyt huomattavasti *

	1	2	3	4	5
Työmotivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyyden tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn hallinnan tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön keskittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn fyysinen kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn henkinen kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mistä yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä sinulla muodostuu ja miten sitä voisi kehittää?**8. Onko hybridityömalli vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen verrattuna kokoaikaiseen etätyöhön? ***

- Helpottanut rajaamista
- Ei vaikutusta

- Vaikeuttanut rajaamista
- En osaa sanoa

9. Miten työ- ja vapaa-ajan rajaamista voisi mielestäsi kehittää?

10. Kuinka hyvin työ- ja vapaa-ajan suhde on ollut tasapainossa hybridityömallin aikana verrattuna kokoaikaiseen etätyöaikaan? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

11. Miten työ- ja vapaa-ajan suhdetta voisi mielestäsi kehittää?

12. Kuinka tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin tyytymätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

13. Vastaa seuraaviin väittämiin sen perusteella, miten koet ne nyt suhteessa etätyöaikaan. (Väittämät koskevat Suomen organisaatiota ja tiimejä)

1= Täysin eri mieltä - 5= Täysin samaa mieltä *

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
Saan enemmän tukea työhön tiimiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tiimien välinen viestintä ja kommunikaatio on helpompaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin sisäinen viestintä ja kommunikaatio on helpompaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön kanssa viestintä ja kommunikaatio on helpompaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteisöllisyys on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kuinka hyvin saatavilla olevat työvälineet tukevat fyysistä ergonomiaasi lähityössä? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

15. Kuinka hyvin työvälineesi tukevat fyysistä ergonomiaasi etätyössä?

Mikäli et tee lainkaan etätöitä, voit jättää vastaamatta.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

16. Miten hybridityömalli on vaikuttanut työhyvinvointiisi kokonaisuudessaan? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin negatiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin positiivisesti

17. Tähän voit kertoa tarkemmin hybridityömallin vaikutuksesta työhyvinvointiisi:

18. Miten kehittäisit nykyistä hybridityömallia?

19. Onko jotain muita seikkoja, joita kehittämällä yritys voisi parantaa työssä viihtymistä? Esim. toimiston viihtyisyys.

Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-palvelua hyödyntäen ja tutkimuksen tuloksia säilytetään kyseisessä palvelussa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia säilytetään toimeksiantajayrityksen suojatulla päivittäin varmuuskopioitavalla verkkoasemalla, johon on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä. Webropol-palveluun luotiin opinnäytetyön tekijälle oma henkilökohtainen käyttäjätunnus, sekä luotiin erillinen kansio, johon vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy. Toimeksiantajayrityksen johdolla ei ole pääsyä aineistoon, vaan heille toimitettiin raportti tuloksista, joihin heillä on myös käyttöoikeus. Aineistoa säilytetään samoissa sijainneissa myös opinnäytetyöprosessin jälkeen, kunnes ne tuhotaan.

Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Tutkimuksessa käsiteltiin kohdeyrityksen henkilöstön sähköpostiosoitteita kyselyn lähettämiseksi. Sähköpostiosoitteet saatiin kohdeyrityksen henkilöstöosastolta. Sähköpostiosoitteet ovat tallennettu ainoastaan Webropol-palveluun kyselyn lähettämiseksi, eikä vastaajien sähköpostiosoitteita voida yhdistää kyselyn vastauksiin.

Aineiston omistajuus

Aineiston omistaa tutkimuksen tekijä. Lisäksi kohdeyrityksen johtoryhmällä on käyttöoikeus tutkimuksen perusteella tuotettuun raporttiin, ei yksittäisiin vastauksiin.

Aineiston jatkokäyttö

Aineistoa ei jatkokäytetä. Kerättyä aineistoa säilytetään yhden (1) vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymisestä lähtien, jotta tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen aineisto hävitetään.