



Työntekijöiden suhtautuminen hybridityömalliin itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta

Lotta Reinikka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lotta Reinikka
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden suhtautuminen hybridityömalliin itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta
Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 1
<p>Vuonna 2019 alkaneen koronaviruspandemian seurauksena valtaosa suomalaisista tietotyöntekijöistä siirtyi tekemään kokoaikaista etättyötä valtakunnallisen etättyösuosituksen mukaisesti. Etättyösuosituksen päätyttyä vuonna 2022, sosiaali- ja terveysministeriö on kehoittanut työnantajia toteuttamaan työpaikoille palaamisen joustavasti lähi- ja etättyötä yhdistävällä hybridityömallilla. Työelämästä kantautuvien tietojen perusteella perinteiset työn tekemisen tavat ovat pitkän etättyöskentelyjakson myötä peruuttamattomasti muuttuneet ja hybridityöstä odotetaan tulevan työelämän uusi normi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden suhtautumista uudenlaiseen hybridityömalliin ja siihen, kuinka he kokevat työn tekemisen muutokset työssään. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda työnantajien tietoisuuteen työntekijöiden näkemykset hybridityömallin toimivuudesta ja mahdollistaa tutkimustuloksien hyödyntämisen osana yrityskohtaisten toimintakäytäntöjen suunnittelua ja päätöksentekoa. Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen, sillä organisaatiot joutuvat tautitilanteen normalisoituessa uudelleenarvioimaan henkilöstölle annettavia työn tekemisen ohjeistuksia.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja toteutettiin kevään 2022 aikana. Tutkimuksen viitekehys käsittää hybridityömallin lisäksi etättyön, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen vuorovaikutuksen teemat. Tietoperustan rajaamiseksi, hybridityömallin vaikuttavuutta työsuoriutumiseen tarkastellaan lähtökohtaisesti itseohjautuvuuden ja virtuaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla ja analysoitiin teoriaohjaavasti. Tutkimusta varten haastateltiin henkilökohtaisesti kahdeksaa suuryrityksessä työskentelevää ylempää toimihenkilöä, joista jokainen teki työtään niin lähi- kuin etättyönä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että tietotyöntekijät haluavat tulla enemmän osallistetuksi yrityksen hybridityömallin suunnitteluun ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Vastaisuudessa työntekijät haluavat työskennellä joustavassa hybridityömallissa, jossa lähi- ja etättyön ajallinen jakautuminen ei ole työnantajan toimesta säädeltyä. Tutkimuksen mukaan korkean työmoraliin omaavat asiantuntijat kykenevät itseohjautuvaan työsuoritukseen, myös työskentelypaikan muuttuessa. Työntekijät kokevat lisääntyneen etättyöskentelyn työn tehokkuutta parantavana järjestelynä, eteenkin keskittymistä vaativien työtehtävien ja rutiininomaisten palaveritapaamisten osalta. Vastavuoroisesti lähityön vähentyminen ja virtuaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen nähdään vaikuttavan heikentävästi asiakassuhteiden luomiseen sekä työyhteisössä sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden säilymiseen. Suhtautuminen lähityöskentelyyn on kuitenkin muuttunut ja työntekijät haluavat jatkossa kasvattaa etättyönä tehtävän työn osuutta.</p> <p>Tutkimustulosten ja kirjallisuuskatsauksen perusteella tehtävät kehitysehdotukset suosittelivat yrityksissä hybridityömallin yhteistoiminnallista valmistelua, tiimikohtaisesti sovittavia toimintakäytäntöjä sekä lähityöskentelyn tarpeenmukaisuuden kriittisempää tarkastelua.</p>
Asiasanat Hybridityömalli, hybridityö, etättyö, itseohjautuvuus, virtuaalinen vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Vaihtoehtoiset työntekotavat.....	6
2.1	Hybridityö yhdistää lähi- ja etätöön.....	6
2.1.1	Toimiva hybridityömalli	8
2.1.2	Hybridityön valmistelu	10
2.2	Joustava etätö	11
2.2.1	Etätöystä sopiminen	13
2.2.2	Etätöön myönteiset vaikutukset.....	14
2.2.3	Etätöön tuomat haasteet.	16
3	Edellytykset työsuoriutumiseen hybridityömallissa	19
3.1	Yksilön itseohjautuvuus.....	20
3.1.1	Sisäinen motivaatio	21
3.1.2	Keskinäinen luottamus	22
3.2	Virtuaalinen vuorovaikutus	24
3.2.1	Digitaaliset työvälineet ja tietojärjestelmät.....	25
3.2.2	Teknologiavälitteinen yhteistyö	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Laadullinen tutkimusote.....	27
4.2	Aineiston kerääminen	28
4.3	Aineiston analysointi.....	29
4.4	Tutkimuksen tulokset.....	31
4.4.1	Hybridityömallin tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet	32
4.4.2	Etätöypäivistä ei olla valmiita luopumaan.....	34
4.4.3	Itseohjautuvuus on lähtöisin asiantuntijan asenteesta ja motivaatiosta	37
4.4.4	Lähitapaamiset eivät ole korvattavissa virtuaalisella vuorovaikutuksella ..	40
4.5	Keskeiset tulokset	45
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
5	Pohdinta.....	50
5.1	Johtopäätökset	50
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	52
5.3	Opinnäytetyön itsearviointi	53
	Lähteet	56
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.....	64

1 Johdanto

Koronapandemian seurauksena työelämä on perustavanlaatuisen muutoksen edessä, mikä tulee väistämättömästi vaikuttamaan perinteisiin työn tekemisen tapoihin. Vallinneen koronavirustilanteen ja Valtioneuvoston lokakuussa 2020 antaman etätyösuosituksen johdosta, useat yritykset joutuivat äkillisesti siirtämään työntekijänsä kokoaikaiseen etätyökentelyyn. Valtioneuvoston periaatepäätökseen mukaan tavoiteltu rokotekattavuus ja tautitilanteen laantuminen mahdollistavat etätyösuosituksen päätyminen helmikuussa 2022. Valtiovarainministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa on suositellut, että siirtyminen työpaikoille toteutettaisiin yhteistyössä henkilöstön kanssa joustavalla etä- ja lähityön yhdistelmällä eli hybridityömallilla. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, koska ministeriön ohjeistuksien muuttuessa yritykset joutuvat uudelleen arvioimaan, kuinka työn tekeminen tulevaisuudessa järjestetään. Työelämän vaikuttajat kuitenkin uskovat, että korona-aika on muuttanut työelämäkulttuuria pysyvästi ja täysin vanhoihin toimintatapoihin ei enää ole paluuta. (Kuisma & Sauri 2021, 9–10; Valtiovarainministeriö 2021, 1–2; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Korpimies 2021a, 9.)

Opinnäytetyön aihe valikoitui työelämälähtöisistä syistä, kun tutkijan omalla työpaikalla ilmoitettiin siirtymisestä hybridityömallin mukaiseen työjärjestelyyn. Tieto hybridityömallin käyttöönotosta aiheutti työyhteisössä voimakasta vastustusta, ja työntekijät olivat haluttomia palaamaan toimistolle, jopa irtisanoutumisen uhalla. Tutkimuksen avulla halutaan karvoittaa vastaavanlaisen näkemyksen yleisyyttä asiantuntijatyössä sekä tunnistaa työntekijöiden hybridityöhön liitettävien mielipiteiden ja asenteiden taustalla vaikuttavat tekijät.

Hybridityö, jossa asiantuntijatyötä tehdään ajoittain niin etänä kuin fyysisesti työnantajan toimitiloissa, on kasvava ilmiö. Arvioitaessa työpaikalle saapumisen tarpeellisuutta työnantajan tulisi tarkastella terveydellisen näkökulman lisäksi myös työntekijöiden mieltymyksiä vuorottelevaa etä- ja lähityötä kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus siihen, millaisena työntekijät kokevat hybridityömallin työssään sekä kuinka hybridityöskentely vaikuttaa työntekijän itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutuksen laatuun. Joustavalla työn tekemisellä nähdään olevan työhyvinvointia ja työkykyä lisääviä vaikutuksia, ja etenkin nuorten asiantuntijoiden keskuudessa työskentelypaikan joustavuudella on kasvavassa määrin merkitystä työnantajavalintaan. Selvittämällä työntekijöiden kokemukset hybridityömallin toimivuudesta voidaan esiin nousseet tarpeet sisällyttää osaksi yrityksen työntekoa koskevia ohjeistuksia sekä varmistaa työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. (Oksanen 2021, 3; Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 17; Young Professional Attraction Index 2021, 10; Ylen Aamu 16.8.2022, 1:53:05–2:05:10 min.)

1.1 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet

Tutkimus syventyy tarkastelemaan tietotyöntekijöiden suhtautumista hybridityömalliin itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemat positiiviset ja kehittämistä vaativat tekijät toimivan hybridimallin aikaansaamiseksi. Yhdistämällä yritysjohton näkemys työntekijöiden keskuudessa ilmenneisiin tutkimustuloksiin, saadaan todenmukainen käsitys molempien osapuolten tarpeita palvelevasta toimintamallista sekä kyetään linjaamaan työskentelytavat, jotka tukevat tuloksellisuuden ja tehokkuuden tavoittelua. Tutkimustiedon valossa tehtävät ratkaisut vähentävät myös virhearviointien ilmaantuvuutta ja monipuolistavat työn kehittämistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 20).

Tutkimus pyrkii löytämään vastauksen alla esitettyyn pääongelmaan täsmentävien alaongelmien avulla.

Pääongelma:

Millaisena tietotyöntekijät kokevat hybridityömallin työssään?

Alaongelmat:

1. Miten työntekijät suoriutuvat työtehtävistään hybridityömallissa?
2. Miten työntekijät suhtautuvat etätyöskentelyyn?
3. Miten itseohjautuva työntekijä on hybridityömallissa?
4. Miten virtuaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuvat hybridityömallissa?

Edellä esitettyjen kysymyksien perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, millaisena työntekijät kokevat hybridityömallin työssään, sekä tunnistamaan tekijät, jotka edistävät tai heikentävät hybridityömallin toimivuutta. Tutkimus tuo esiin työntekijöiden kokemusperäisen näkökulman hybridimallin positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista, ja tarjoaa kehitysehdotuksia esiin nostettujen epäkohtien korjaamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja niiden yhteydessä tehtyjen havaintojen pohjalta. Aineisto analysoitiin lopuksi teoriaohjauvan lähestymistavan mukaisesti.

Teemahaastattelujen kohderyhmäksi valikoitui suuryrityksissä työskentelevät ylemmät toimihenkilöt, jotka työskentelivät tutkimuksen aikana hybridityömallissa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valintakriteerinä oli etätyöskentelyyn siirtyminen poikkeusaikana, asiantuntijan työnkuvaus sekä työnantajan luokittaminen suuryritykseksi perustuen henkilöstön lukumäärään ja liikevaihtoon. Kaikki työtehtävät eivät luonteensa puolesta sovellu tehtäväksi etätyönä, ja tämän takia jatkuvaa läsnäoloa vaativat toimenkuvat ovat tutkimuksen mukaisesti rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen tietoperusta muodostuu kahdesta osakokonaisuudesta, jotka ovat vaihtoehtoiset työntekotavat ja edellytykset työsuoriutumiseen hybridityömallissa. Vaihtoehtoiset työntekotavat pitävät sisällään hybridityömallin ja etätöön ulottuvuudet. Edellytykset työsuoriutumiseen hybridityömallissa on kokonaisuutena moninaisempi, joten tietopohja rajataan tältä osin itseohjautuvuuden ja virtuaalisen vuorovaikutuksen teemoihin.

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa teoreettisen viitekehysten, haastattelukysymysten ja esitettyjen tuloksien keskinäistä vastaavuutta opinnäytetyössä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Miten työntekijät suoriutuvat työtehtävistään hybridityömallissa?	2–2.1.2	1–5	4.4.1
2. Miten työntekijät suhtautuvat etätöyöskentelyyn?	2.2–2.2.3	6–10	4.4.2
3. Miten itseohjautuva työntekijä on hybridityömallissa?	3–3.1.2	1–13	4.4.3
4. Miten virtuaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuvat hybridityömallissa?	3, 3.2–3.2.2	14–17	4.4.4

Tutkimuksesta johdetut päätelmät ovat hyödynnettävissä niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset selkeyttävät ne tekijät, jotka työntekijöiden mielestä tulisi huomioida käyttöönotettavassa hybridityömallissa. Yritys pystyy hyödyntämään saatavia tuloksia hybridityöhön siirtymisen tukena laatiessaan henkilöstölle linjauksia työn tekemisen uusista käytänteistä. Työntekijät kokevat tulleen kuulluksi, mikäli työnantaja huomioi heidän toiveensa koko organisaatiota koskevan työntekomallin valinnassa. Vastavuoroisesti tietotyöntekijät voivat tukeutua esitettävään tutkimustulokseen argumentoidessaan yritysjohdolle halutun työskentelytavan puolesta. Mikäli tutkimustulokset osoittavat hybridityömallin palvelevan molempien osapuolien intressejä, voidaan yritysten johtosella nähdä edellytykset joustavan hybridityömallin käyttöönotolle. Työntekijän osallistaminen yrityksen etätöyökäytäntöjen suunnitteluun parantavat todennäköisyyttä työntekotavasta saavutettaviin molemminpuolisiin etuihin (Pekkola & Uskelin 2007, 5).

1.2 Keskeiset käsitteet

Hybridityömalli yhdistää perinteisen toimistolla tehtävän lähityöskentelyn ja joustavan etätöyöskentelyn työnantajan määrittelemässä suhteessa. Joustavuudella tarkoitetaan yleisesti työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa oman työajan ja -paikan valintaan. Hybridityömallissa työviikko jakaantuu toimistotyöpäiviin ja sen ulkopuolella usein kotona tehtäviin

etätyöpäiviin. Työympäristön tarkoituksenmukaista valintaa ohjaa työntekijän tilannekohtaiset tarpeet ja työtehtävien luonne. Hybridityöskentelylle ei ole yhtä valmista mallia vaan se rakentuu aina yritysکوhtaisten työskentelytapojen ja käytäntöjen mukaiseksi. (Tuomi-vaara, Ropponen & Kandolin 2016, 12; Cutter 2021; Hagelin 2021; Bhose 2021, 8-9A; Tu-junen 2021, A5.)

Etätyöllä tarkoitetaan työn tekemistä työnantajan suostumuksella muualla kuin yrityksen varsinaisissa toimitiloissa kuten kotona tai kesämökillä. Etätyöskentelylle olennaista on nykyaikaisten tietoteknisten laitteiden, viestintävälineiden ja ohjelmien hyödyntäminen sekä vapaus suorittaa työtehtävät joustavasti ajasta tai paikasta riippumatta. Etätyönä voidaan pitää kaikkea työajan sisällä tapahtuvaa tuottavaa ajankäyttöä, joka saavutetaan muualla kuin toimistolla. Etätyöskentely soveltuu erityisesti keskittymistä ja ajatustyötä vaativien yksilötyötehtävien toteuttamiseen. Etätyön etuutena on työmatkoihin käytetyn ajan tehokkaampi hyödyntäminen sekä työn ja perhe-elämän parempi yhteensovittaminen. (Leskinen 2021; Roine & Anttila 2017, 9–12.)

Lähityöllä viitataan perinteiseen työpaikalla tehtävään työntekoon, jossa työntekijä on fyysisesti läsnä. Lähityö pitää sisällään organisaation tai toimeksiantajan eli asiakkaan tiloissa tehtävän työn. (Työterveyslaitos 2021.)

Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän saamaa vapautta tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyvistä asioista. Itseohjautuvuus pitää sisällään oikeuden päättää työn tekemisen tavoista, tehtävien organisoimisesta sekä valtaa osallistua organisaatio käytäntöiden kehittämiseen. Itseohjautuvuus katsotaan olevan yhteydessä vahvempaan työn imuun, työn merkityksellisyyden lisääntymiseen ja sitoutuneisuuteen. Itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työmotivaation säilymiseen. Itseohjautuvuus edellyttää organisaatiolta matalarakenteista hierarkiaa ja vallan hajauttamista keskijohdon käsistä työtä tekeville. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4, 9, 13.)

Virtuaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan virtuaalisessa työympäristössä käytävää vuorovaikutusta, joka toteutetaan sähköisten kommunikointivälineiden kuten sähköpostin, pikaviestintäpalveluiden ja videoneuvotteluiden avulla. Vuorovaikutusteknologian yleistyminen on mahdollistanut etätyön tekemisen sekä tiedon jakamisen monipaikkaisesti hajautuneen työyhteisön välillä. Nykypäivänä asiantuntijatyötä tehdään kasvavassa määrin viestintäteknologisilla alustoilla, kuten tiimin yhteydenpitoon ja yhteistyöhön tarkoitetuilla ryhmätyöalustoilla. Vaikka digitekniikka laajentaa vuorovaikutuksen mahdollisuuksia on virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteena tunneilmaisun ja hiljaisen tiedon heikompi välitty-

minen. Hybridityömallissa yhdistyvät kasvokkaisviestinnän ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tavat. (Ellimäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018; Laitinen 2020, 13, 22, 24; Kuisma & Sauri 2021, 57; Vaaherkumpu 2020.)

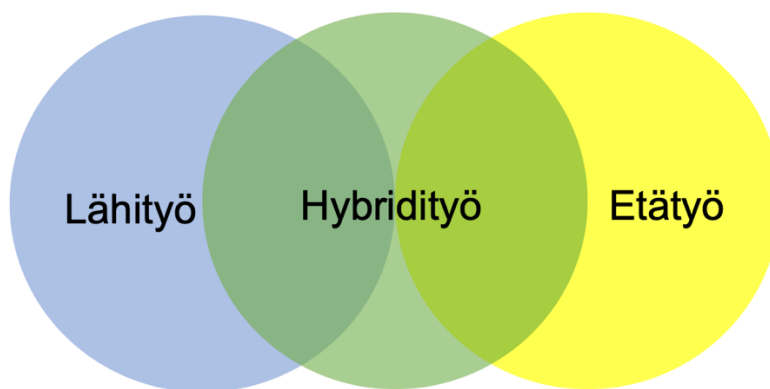
2 Vaihtoehtoiset työntekotavat

Asiantuntijatyö on muuntautunut ajan saatossa entistä enemmän paikasta ja ajasta riippumattomaksi (Halmeenmäki & Myrsky 2020, 11). Poikkeusajan etätyösuositusten vaikutuksesta etätyöskentely valtavirtaistui monella työpaikalla, jossa lähityöskentely oli aiemmin enemmän sääntö kuin poikkeus (Korpimies 2021b, 11). Joustavat etätyön toimintatavat muodostuvat aina yrityksen näköiseksi, eikä yksi ja sama toimintamalli sovellu kaikille (Helle 2004, 106). Tautitilanteen normalisoitua yritykset joutuvat uudelleenmäärittelemään henkilöstölleen parhaiten sopivat työtavat ja yhteiset käytännöt. Missä ja miten haluamme jatkaa työntekoa, kun aika uuteen normaaliin koittaa? (Työterveyslaitos 2021).

Pandemia muutti työn tekemisen luonnetta ja nosti esiin keskustelun toimistotyöskentelyn tulevaisuudesta ja työmatkustamisen välttämättömyydestä. Yritysten houkuttelevuutta selvittävän kyselytutkimuksen mukaan työnantajalta toivotaan jatkossa aiempaa enemmän joustavuutta työskentelypaikan valinnan suhteen. (Young Professional Attraction Index 2021, 5.) Työnantajan tarjoama etätyöoikeus toimii kannustimena niin henkilöstön pysyvyyteen kuin uusien osaajien houkuttelemiseen. Nykyisessä asetelmassa osaava työnhakija todennäköisemmin kieltäytyy työtarjouksesta, mikäli joustavuustekijöitä ei ole tarjolla. Etätyökäytäntöjen odotetaan jatkossa tulevan entistä pysyvämpi osa normaalia työn tekemistä. Työviikon jakautuminen toimisto- ja etätyöpäiviin hybridityömallin mukaisesti tulee odotetusti olemaan tulevaisuuden työelämän uusi normi. (Heiskanen 2020, 15; Oksanen 2021, 6; Harvard Business Review Press 2022, xiii.)

2.1 Hybridityö yhdistää lähi- ja etätyön

Hybridityömalli on etä- ja lähityön yhdistelmä, jossa työntekijä työskentelee osan työajastaan yrityksen toimitiloissa ja osan joustavasti haluamassaan paikassa, kuten kotona (Työterveyslaitos 2021). Työskentelypaikan tilannekohtaista valintaa ohjaa tehokkuusajattelu ja työnantajan määrittelemät ohjeistukset työn tekemiselle (Jacobs 2021). Työviikon ajallinen jakautuminen toimisto- ja etätyöpäivien välillä riippuu paljon organisaatioon sisäisestä kulttuurista sekä yksilön työtehtävien soveltuvuudesta normaalista poikkeavaan työympäristöön (Oksanen 2021, 6). Vaikka työnantaja viime kädessä päättää hybridityömallin toimintatavoista, on yrityksen suositeltavaa keskustella hybridityön käytännöistä yhdessä henkilöstön kanssa (Löytömäki 2021). Ajoittaisella etätyöskentelyllä nähdään olevan työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta lisääviä vaikutuksia. Työn merkityksellisyys lisääntyy, kun työntekijä saa itse määritellä missä ja milloin työnsä suorittaa. (Gratton 2021.) Lähityötä ja etätyötä yhdistävää työskentelymuotoa nimitetään hybridityöksi (kuva 1).



Kuva 1. Hybridityömallin rakenne

Heikentyneen koronatautilanteen seurauksena valtaosa toimistoilla työskentelevistä henkilöistä siirtyi vuoden 2020 aikana jopa 1,5 vuoden ajaksi kotiin tekemään etätöitä (Cappelli 2021). Suomessa korona-aika kaksinkertaisti hetkessä etätyöntekijöiden määrän, kun yli miljoona palkansaajaa aloitti työskentelyn kansallisten suositusten mukaisesti etänä. Kaikkia työnkuvia ei ole kuitenkaan mahdollista siirtää kokonaan verkkoon. Mahdollisuuksiin tehdä säännöllistä etätöitä vaikuttaa työntekijän asema, toimiala sekä asuinseutu. Asiantuntijuutta vaativat työtehtävät soveltuvat palvelu- ja teollisuusalaa paremmin etätöinä tehtäväksi. Etätyöskentely on yleisempää erityisesti Uudellamaalla asuvien ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, joista jopa 87 % kykeni jatkamaan työtään kotoa. (Työ ja elinkeinoministeriö 2021, 79–80; Leskinen 2021; Hall & Hall 2021, 7.)

Epidemiatilanteen ja rokote kattavuuden parannuttua kansallinen etätyösuositus päättyi 28. helmikuuta 2022. Tartuntatautiriskin ehkäisemiseksi viranomaiset ovat suositaneet, että paluu työpaikoille toteutettaisiin mahdollisuuksien mukaisesti porrastetulla etä- ja läsnätyön yhdistelmällä eli hybridityömallilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Siirtyminen etätöistä osittaiseen lähityöskentelyyn voidaan yrityksissä järjestää esimerkiksi sallimalla samanaikainen toimistolle pääsy vain osalle henkilökunnasta (Ketonen 2021). Lähityön lisääntyessä vastuu taudilta suojautumisesta siirtyy vahvemmin työpaikoille (STT 2021).

Näkemyks etätyöskentelyn mielekkyydestä ja sen mukana tuomista eduista vaihtelee työntekijöiden keskuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä selvityksessä (Työ ja elinkeinoministeriö 2021, 80) 44 % suomalaisista palkansaajista ilmoitti olevansa erittäin tyytyväinen etätöiden sujuvuuteen koronatilanteen aikana, kun vastaavasti melko tyytymättömien osuus oli vain kuusi prosenttia. Kotona työskentelyn etuutena nähdään työmatkojen välttäminen, ajankäytön parempi suunnittelu ja mahdollisuus edistää terveitä elämäntapoja, kuten liikunnan lisääminen työpäivän aikana. Ajasta ja paikasta riippumaton työnteko lisää hyvinvointia ja perheen kanssa vietettyä yhteistä aikaa. (Gratton 2021.)

Microsoftin teettämän laajan kyselyn valossa yli 70 % työntekijöistä toivoo joustavien etätyömahdollisuuksien jatkuvan myös pandemian jälkeen (Microsoft 2021, 4). Kansainvälisissä yrityksissä tilapäinen etätyöskentely onkin muuntautumassa pysyväksi ratkaisuksi työskennellä tulevaisuudessa (Hill & Hill 2021, 2). Esimerkiksi suuret yritykset kuten Google, Microsoft ja Amazon ovat ilmaisseet jatkavansa työntekijöiden etätyömahdollisuutta siirryttäessä pandemian jälkeiseen ”uuteen normaaliin” (Kelly 2020). Etätyöskentelyn lisääntyessä avaintekijä johtamisessa on vapauden antaminen alaisille ja luottamuksen osoittaminen työtehtävien sovitun mukaisesta hoitamisesta. Joustamisen vastineeksi sitoutunut työntekijä antaa yritykselle täyden työpanoksensa, tukee muita yli vastuurajojen ja haluaa omaehtoisesti kehittää yrityksen liiketoimintaa. (Oksanen 2021, 6.)

2.1.1 Toimiva hybridityömalli

Toimiva hybridityömalli yhdistää etä- ja lähityön parhaimmat puolet ja rakentuu yhdessä sovitusta toimintatavoista, joita noudattamaan koko organisaatio sitoutuu. Toimisto tarjoaa vuorovaikutteisen ja yhteistyötä tukevan toimintaympäristön, jossa sosiaalisia suhteita voidaan ylläpitää kasvotusten. Etätyöskentely sen sijaan tukee työn ja yksityiselämän terveellistä tasapainoa, lisää työelämän joustavuutta ja vahvistaa työntekijän itsenäisyyttä. Työntekijät jaksavat työssään paremmin, mikäli työn tekemisen tavat sopivat paremmin omaan elämäntilanteeseen. Vastaavasti työskentelyn tehostuminen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden vahvistaminen ovat yritykselle joustavan työntekotavan tuomia etuja. (Kiiski 2021; Tujunen 2021, A5; Hall & Hall 2021, 9–11; Vaara 2020.)

Hybridityömallin toimivuuden kannalta on tärkeää selkeyttää ennalta työntekijöiden nykyiset toimenkuvat, työtehtävät ja olemassa olevat työprosessit. Oleellista on myös yritysjohtajan toimesta määrittää, mitkä työtehtävät soveltuvat parhaiten toimistolle ja mitkä etätyöympäristöön tehtäväksi. (Jacobs 2020.) Strateginen suunnittelutyö vaatii pidempää yhtäjaksoista keskittymistä ja rauhallista työympäristöä, kun taas ryhmätyöskentely hyötyy kasvotusten käytävästä vuoropuhelusta ja jäsenten keskinäisestä kohtaamisesta (Gratton 2021). Toimistopäivät kannattaakin keskittää innovointiin, yhteistyöhön ja sosiaaliseen verkostoitumiseen, kun taas etätyöpäivät ovat otollisia keskeytyksettömään ja työrauhaa vaativien työtehtävien toteutukseen (Jacobs 2021).

Arvioiden mukaan jopa 89 % eurooppalaisista yrityksistä aikoo ottaa hybridityömallin käyttöön koronan jälkeisenä aikana (Owl Labs 2021). Hybridimallin rakentamisessa ja työn uudelleenorganisoinnissa yrityksen tulee huomioida liiketoiminnallisen näkökulman lisäksi myös työntekijän yksilölliset tarpeet (Gratton 2021). Millainen työskentelytapa sopii kullekin työntekijälle parhaiten, ketkä hyötyvät toimistolla olemisesta ja ketkä taas kykenevät

jatkamaan töitä etänä (Microsoft 2021, 25). Yksi toimintamalli harvoin soveltuu yhtä hyvin koko henkilöstölle. Osa työntekijöistä saattaa haluta työskennellä etänä, toiset taas toimistolla. Huomioimalla hybridityön toteutuksessa työntekijöiden erilaiset mieltymykset, luodaan paremmat lähtökohdat yksilöiden työsuorituselle. (Harvard Business Review Press 2022, xii.) Mikäli työntekijän suositavat työtavat sidotaan osaksi yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, syntyy hybridityömalli, josta työsuhteen molemmat osapuolet hyötyvät (Pekkola & Uskelin 2007, 3–4; Tujunen 2021, A5).

Yllättävä etätyöajanjakso osoitti, että valtaosa työntekijöistä kykenee hoitamaan työtehtävänsä hyvin myös kotoa käsin. Aiemmin työelämässä vallitsi yleinen käsitys, jossa toimistoympäristöä ja kiinteitä työaikoja pidettiin edellytyksenä työn tuottavuuden optimoimiseen. Vanhanaikainen mielikuva, jossa työ on aikaansaavaa ja tulosta kasvattavaa yksinomaan yritysjohdon valvovan silmän alaisuudessa, on koronan myötä muuttumassa. Perinteisen työskentelymallin murtaminen vaatii kuitenkin yrityksiltä olemassa olevien toimintatapojen tarkastelua. Korona-aikana toimivaksi todetut työskentelytavat on syytä sisällyttää osaksi uutta hybridimallia, kun taas työn tehokkuutta estävät tekijät jättää sen ulkopuolelle. (Microsoft 2021, 25; Vaara 2020; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Vaikka hybridityömalli tuo kaivattua joustavuutta yksilön työsuunnitteluun, asettaa se samanaikaisesti haasteita esimiestyölle. Työntekijöiden jakaantuessa monipaikkaisesti työn seuranta hankaloituu ja saattaa aiheuttaa tarkoituksetonta viestinnällistä eriarvoisuutta. Pirstaloituneiden tiimien ja vapaasti sovittavien etätyöpäivien sijaan on johtaminen vaivatompaa, mikäli kaikki johdettavat työskentelevät samanaikaisesti joko etänä tai läsnä. Tällä tavoin vältetään tilanteet, jossa toimistolla suullisesti jaettu ylös kirjaamaton tieto tavoittaisi vain osan tiimin jäsenistä. Sisäisten viikko- tai kuukausipalavereiden osalta on hyvä tarkentaa, missä tilanteissa työntekijää odotetaan paikalle saapuvaksi ja milloin osallistuminen videoyhteyden välityksellä on hyväksyttävää. (Jacobs 2020, 1; Viikman 2016, 82.)

Hybridityön epäkohtana nähdään myös lähityötä tekevää heikommat mahdollisuudet organisaation ylennyksiin ja palkankorotuksiin. Mikäli työntekijä valitsee työskentelevänsä pääsääntöisesti toimiston ulkopuolella, voi hänen toimintansa näyttäytyä esimiestasolla välinpitämättömyytenä, motivaation puutteena tai heikompana sitoutumisena. Etenemismahdollisuus kohdistetaan tässä tapauksessa todennäköisemmin aktiivisesti paikalla olevaan henkilöön, jonka työsuoritus on näkyvämmän yritysjohdon arvioitavissa. Yhdenvertaisuusnäkökulmasta on ongelmallista, että esihenkilöillä on taipumusta arvioida toimistolla tapaamansa työntekijät etätyöntekijöitä myötämielisemmin. (Cappelli 2021.)

2.1.2 Hybridityön valmistelu

Työpäivien ajallinen jakaantuminen toimisto- ja etätyöpäivien välillä on työpaikkakohtainen valinta. Ohjeet etätyön tekemiselle saattavat myöskin vaihdella organisaation sisällä työntekijän roolista ja tehtävästä riippuen. Asiakasrajapinnassa työskenteleville on luonnollista määritellä tarkat työajat toimistoaikojen mukaisesti, kun taas organisaation sisäisille toimenkuvulle voi tarjoutua enemmän joustovaraa. (Fried & Hansson 2014, 65, 67, 71.) Toiset yritykset antavat työntekijöilleen täydet vapaudet oman työn järjestämiseen, kun taas toiset määrittelevät toimintaperiaatteet hybridityön tekemiselle hyvinkin yksityiskohtaisesti (Bhose 2021, 9A). Teknologiayhtiö Owl Labsin teettämän raportin mukaan 60 % suomalaisjohtajista aikoo sopia yhdessä työntekijöidensä kanssa päivistä, jolloin työtä saa tehdä etänä ja ajasta, jolloin toimistolle tulo on pakottava (Korpimies 2021a, 9).

Useissa asiantuntijayrityksissä vastuu lähi- ja etätyön järjestämisestä on siirretty suoraan tiimeille, jotka ovat parhaita osajia arvioimaan, mikä työskentelytapa on kulloinkin tarkoituksenmukaista. Etätyöskentelyn järjestämiselle ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan yrityksen kulttuuriin istuvat tapauskohtaiset toimintatavat löytyvät tiimien, työntekijöiden ja työnantajan kesken. Hybridityöjärjestely edellyttää johtotasolta uudenlaista lähestymistapaa ja luottamusta alaistensa kykyyn tehdä tuloksellista työtä, myös työympäristön muuttuessa. Luottamuksen vallitessa työnantajan ei ole tarpeellista mikromanageerata työntekijöiden suoritteita etätyöpäivien aikana. (Bhose 2021, 9A; Roine & Anttila 2017, 23.)

Mikäli työntekijän tahtotilana olisi jatkuva etätyöskentely on yrityksen tästä huolimatta perusteltua edellyttää työntekijältä ajoittaista lähityöskentelyä. Kasvokkain tapahtuvat sosiaaliset kohtaamiset työyhteisössä vahvistavat yhteisöllisyyden rakentumista, innovointia ja hiljaisen tiedon välittymistä, jota ei virtuaalisesti pystytä korvaamaan. Vaikka oman työn tekeminen sujuisikin etänä, on tärkeää, että työntekijät ovat tavoitettavissa työpaikalla myös toinen toisiaan varten. Työnantajan tulisikin tavoitella tiimien kokonaisuutta suunnitellessaan hybridityön toimintaperiaatteita. Yritys voi myös asettaa hybridityölle erillisiä reunaehtoja esimerkiksi rajaamalla tiimityöskentelyn tai asiakastapaamiset etätyöskentelyn ulkopuolelle. Pakottavan lähityön sijasta työnantajan tulisi kuitenkin valmistella hybridityön toimintakäytännöt työntekijöiden näkemyksiä kuunnelleen ja pyrkiä valinnoissaan molemminpuolisen kompromissiin löytymiseen. (Ylen Aamu 16.8.2022, 1:53:05–2:05:10 min; Jauhiainen 2021, 11; Harvard Business Review Press 2022, 109–110.)

Toimivan hybridityömallin luominen on jatkuva ja monivaiheinen prosessi. Käyttöön otettavat työntekotavat vaativat yhteistoiminnallista suunnittelua ja tarpeita vastaavaa muok-
kausta muuttuvien tilanteiden edessä. Ajan saatossa uudet käytännöt ja mallit työn tekemiselle muovaantuvat osaksi yrityksen kulttuuria ja toimintaperiaatteita. Ennen lopullisen

työntekomallin jalkauttamista on yrityksen suositeltavaa pilotoida vaihtoehtoisia työjärjestelyjä ja arvioida niiden vaikuttavuutta työntekijän suoriutumiseen ja asenteisiin. Oletuksien sijaan on edunmukaista selvittää työntekijöiden tosiasialliset tunteet hybridityöskentelyn toimivuudesta, jotta niiden pohjalta kyetään organisaatiossa rakentamaan kestävä ja työn tehokkuutta lisäävä työntekomalli. (Luoma-Aho 2021; Jacobs 2020, 2; Roine & Anttila 2017, 20.)

2.2 Joustava etätyö

Pandemian myötä työelämäkulttuurista on tullut aiempaa etätyöystävällisempi sekä työntekijälähtöistä joustavuutta ja päätäntävaltaa tavoitteleva (Onali 2021, A6). Etätyöllä tarkoitetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työntekoa, josta on sovittu yhdessä työnantajan kanssa (Työ ja elinkeinoministeriö 2021, 78). Nykypäivänä ajasta ja paikasta riippumaton työnteko on ainakin osittain mahdollista yhä useampien työtehtävien osalta. Etätyöpaikkana toimii useimmiten työntekijän koti, vapaa-ajan asunto tai vaikka kahvila. Yhteydenpito työpaikalle onnistuu hyvien digitaalisten laitteiden ja toimivan tietoliikenneyhteyden avulla. (Helle 2004, 13–14, 17.)

Perinteisestä työntekomallista poikkeava etätyö edellyttää esimiehen ja työntekijän keskinäistä luottamusta, myönteistä asennetta työn uudelleenjärjestämistä kohtaan sekä hyviä teknillisiä valmiuksia. Etätyönteon sallivuutta estäviä tekijöitä ovat yrityksen muutoshaluttomuus työn organisoinnin, valvonnan ja johtamisen osalta. Työnteon tuottavuutta mittaessa yritysjohton tulisi kääntää katseensa työajan seurannasta kohti työntekijän aikaansaannosten kokonaisarviointia. (Roine & Anttila 2017, 11–12; Fried & Hansson 2014, 71.)

Etätyöskentely soveltuu eteenkin itsenäiseen ja häiriöttömyyttä vaativaan suorittavaan työnkuvaan. Etätyönteoa puoltaa työntekijän paremmat keskittymismahdollisuudet ja sen myötä tehokkaampi ja tuottavampi työnteko hektiseen toimistoympäristöön verrattuna. Etätyössä työntekijä kykenee rytmittämään työn tekemisen ja tauot hänelle sopivalla tavalla ja siihen vuorokaudenaikaan, jolloin kokee itse olevansa tuottavimmillaan. Etätyötä voidaan tehdä hyvin moninaisesti kuten määrittelemällä kiinteät viikoittain toistuvat etätyöpäivät, työskentelemällä lyhytkestoisesti osan työpäivästä kotoa ja osan konttorilta tai vaikka pelkästään hyväksi lukemalla matkustusai-
kanaan tehdyn työn osaksi kokonaistyöaikaa. (Helle 2004, 17–18; Roine & Anttila 2017, 11–13.)

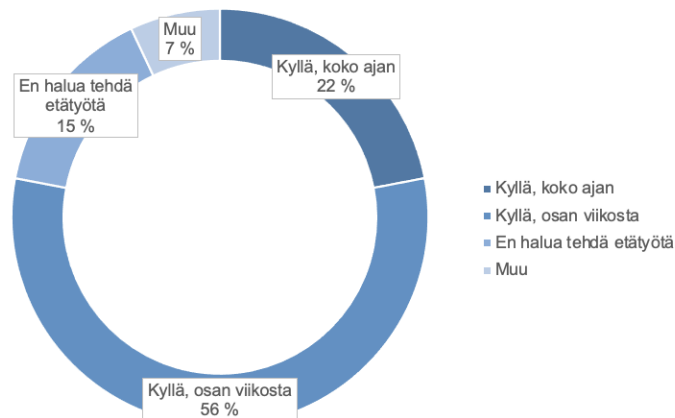
Etätyön tekeminen on lisääntynyt vuosittain. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa vuoden 2020 työolobarometrista selviää, että koronatilanteen seurauksena melkein puo-

let palkansaajista siirtyi etätöihin. Selvityksen mukaan työntekijän vaikutusmahdollisuudet oman työtehtävän sisältöön, työaikoihin sekä paikan valintaan ovat parantuneet koronaa edeltävältä tasolta. Joustavalla työnteolla tarkoitetaan työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuutta oman työskentelyajan ja paikan valinnan suhteen. Työntekijän autonomia edesauttaa työkykyä, jaksamista sekä muun elämän yhteensovittamista. Joustavat työnteon tavat heijastuvat työnantajalle alaistensa parempana työssäjaksamisena ja sairaspöissaolojen vähentymisenä. Selvityksen mukaan 36 % palkansaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan melko paljon siihen, missä töitään tekee. (Työ ja elinkeinoministeriö 2021, 69, 78–79, 102; Toppinen-Tanner ym. 2016, 24.)

Ylemmillä toimihenkilöillä on muita työntekijäryhmiä paremmat mahdollisuudet tehdä etätöitä ja hallita oman työn tekemistä. Tuoreimman työolobarometrin mukaan ylemmistä toimihenkilöistä valtaosa 58 % kykeni vaikuttamaan työskentelypaikan valintaan ja 73 % heistä pystyi hyödyntämään joustavaa työaikajärjestelmää. Alemman koulutustason työntekijäammateissa toimitilojen ulkopuolinen työnteko on harvinaisempaa. Yli puolella palkansaajista, jotka eivät olleet tehneet etätöitä pandemian alkaessa, mahdollisuudet vaikuttaa työskentelypaikkaan olivat epätodennäköiset. Työaikajoustot, kuten liukuvat työajat, eivät myöskään olleet yhtä laajassa käytössä alempien toimihenkilöiden keskuudessa. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 14; Toppinen-Tanner ym. 2016, 24; Työ ja elinkeinoministeriö 2021, 102, 71.)

Suomen Yrittäjät liiton teettämän kyselyn mukaan enemmistö ylemmän toimihenkilön ammattiryhmään kuuluvista työllisistä haluaisi jatkossa tehdä työtään hybridityömallin mukaisesti (kuva 2). Vastaajista 56 % ilmaisi haluavansa tehdä ainoastaan osan työviikostaan etänä, kun taas 22 % kyselyyn vastanneista toivoi etätöiden olevan pysyvämpi ratkaisu työn tekemiseen. Ainoastaan 15 % vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä yksinomaan lähityötä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet, ammattiryhmästä riippumatta, arvioivat etätöiden lisänneen työn itsenäisyyttä ja tuottavuutta. Kaiken kaikkiaan etätöiden tuomat positiiviset vaikutukset koettiin negatiivisiksi suuremmiksi, vaikka työhön liittyvä ideointi ja tekniset ongelmat koettiin etätöiden myötä vaikeutuneen. (Hyyry 2022, 6–5, 20–21.)

Haluaisitko tehdä etätyötä jatkossa?



Lähde: Kantar TNS Oy, kysely työläisille tammikuu 2022 (n=266)

Kuva 2. Halukkuus etätyön tekemiseen ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (mukail-
len Hyry 2022, 21)

Karen Lojeskin ja Richard Reillyn (2020, 12–13) teettämän tutkimuksen valossa etätyös-
kentelyllä ei nähdä yleisesti olevan heikentävää vaikutusta työsuorittamiseen. Tutkimuk-
sessa syvennyttiin tarkastelemaan eroavaisuuksia toimistolla työskentelevien- ja etätyön-
tekijöiden välillä. Tulokset osoittavat, että etätyöntekijöillä on paremmat valmiudet käyttää
teknologiaa, ratkoa eteen tulevia haasteita sekä kyvykkyyttä hallinnoida useita projekteja
ja tehtäviä samanaikaisesti. Vastavuoroisesti tiedon parempi välittyminen toimistoympäris-
tössä ja sen ulkopuolelle jättäminen nähtiin vaikuttavan etätyösuoritukseen heikentävästi.

2.2.1 Etätyöstä sopiminen

Etätyöhön siirtyminen perustuu lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen ja osapuolten molem-
minpuoliseen tahtotilaan. Etätyöntekijän kohdalla sovelletaan samoja työehtoja kuin toi-
mistolla työskentelevään lähityöntekijään. Poikkeava työnsuorituspaikka ei saa heikentää
työntekijän työsuhteen ehtoja tai asemaa yrityksessä. Etätyöehtojen virallinen sopiminen
on työelämässä harvinaisempaa, ja usein kirjallisen etätyösopimuksen sijaan työtä teh-
dään pelkästään työnantajan suullisella luvalla. Etätyöhön siirryttäessä on huomioon otet-
tava työaikaan, työnseurantaan ja työvälineiden hankintakustannusten jakaantumiseen liit-
tyvät muutokset. Etätyön mukana tuomiin kysymyksiin voidaan työpaikalla varautua, sopi-
malla yhdessä ennakkoon työskentelytavan keskeisistä ehdoista ja toimintaperiaatteista.
Toimiva etätyöskentely edellyttää työsuhteen osapuolten sitoutumista sovittuihin pelisään-
töihin ja ymmärrystä sääntöjen laiminlyönnin seuraamuksista. (Helle 2004, 13–14, 21, 59,
111; Akava 2002.)

Kansallinen työlainsäädäntö ja toimialakohtaiset työehtosopimukset asettavat reunaehdot etätöiden tekemiselle. Pakottavan lainsäätelyn lisäksi EU:ssa on laadittu työn nykyaikaistamista tavoitteleva etätöiden puitesopimus, jonka täytäntöönpanoon jäsenvaltioiden työmarkkinajärjestöt ovat sitoutuneet. Puitesopimuksen tarkoituksena on edistää työelämän laatua ja monimuotoisuutta tukemalla uudenlaista työn organisointitapaa ja tarjoamalla yhdenmuukaistetut suuntaviivat etätöihin siirtymiselle. Puitesopimus määrittelee muun muassa työjärjestelyyn, työsuojeluun ja tietoturvaan liitettäviä etätöskentelyn erityispiirteitä. Sisällöllinen laaja-alaisuus ja tulkinnanvaraisuus jättävät kuitenkin paljon työskentelypaikan muutokseen liittyviä yksityiskohtia työyhteisön sovittavaksi. Tulkintaerimielisyyksien välttämiseksi etätöisopimus yhdessä työpaikkakohtaisten sääntöjen kanssa selkeyttää raamit, jonka puitteissa etätöitä tehdään. (Helle 2004, 59, 87; Akava 2002; Kiiski 2021.)

Etätöistä sovittaessa työnantaja on velvollinen huolehtimaan työturvallisuuden asianmukaisesta toteutumisesta, työmäärän oikeasuhtaisuudesta ja toimistotyöntekijöitä vastaavasta yhtäläisestä työsuorituksen arvioinnista. Vaihtelevien etätöikäytäntöjen keskellä työpaikkakohtaisten menettelytapojen selkeyttäminen työntekijän seurannasta, raportointijärjestelmästä ja etätöipäivien sallivasta kokonaismäärästä suhteessa lähityöhön voivat olla tarpeen. Joustavan työjärjestelyn käyttöönotto nähdään parantavan yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Etätöiden mahdollistaminen korreloituu työntekijöiden parempana viihtyvyytenä ja vähäisempänä vaihtuvuutena. Joustavat työjärjestelyt voidaan työntekijöiden keskuudessa mieltää rahanarvoisena etuna, joka osaltaan myötävaikuttaa työnantajavalintaan. (Akava 2002; Kiiski 2021; Helle 2004, 88; Roine & Anttila 2017, 20.)

2.2.2 Etätöiden myönteiset vaikutukset

Työntekijät tunnistavat etätöiden tarjoamat hyödyt ja ovat useimmiten työnantajaa aloitteellisempia etätöihin siirtymisessä. Etätöskentely lisää työntekijän itsemääräämisoikeutta ja tarjoaa joustavuutta työn järjestämisen ja arjen yhteensovittamisen suhteen. Etätöiden yhtenä etuutena on pitkien työmatkojen välttäminen ja sitä kautta säästetyn ajan tehokkaampi hyödyntäminen itse työn tekemiseen. Työmatkaliikenteen vähentymisellä on taloudellisten säästöjen lisäksi myös positiivisia ympäristövaikutuksia. Kotona työskentely tarjoaa työntekijälle usein rauhallisemman tilan tehdä yhtäjaksoista keskittymistä vaativaa työtä. Kasaantuneiden työtehtävien, kuten sähköpostien läpikäynti, ei lähtökohtaisesti edellytä toimistolla olevaa läsnäoloa. Työn tuottavuus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi paranee, mikäli käytettävissä oleva työaika saadaan optimoitua. (Helle 2004, 14, 17; Roine & Anttila 2017, 10, 14, 28.)

Etätyöskentely parantaa työntekijän mahdollisuuksia suunnitella omaa aikatauluaan vapaammin. Etätyöpäivänä työstä irrottautumisen pienet hetket voidaan ajankäytön tehostamiseksi kohdistaa arjen askareiden hoitamiseen kuten pyykinpesukoneen tyhjentämiseen, roskien vientiin tai vaikka koiran ulkoiluttamiseen. (Roine & Anttila 2017, 73, 76.) Etätyöpäivänä työskentelyä ei tarvitse ajoittaa tarkasti kello yhdeksän ja viiden väliin, vaan työaika voidaan jakaa joustavasti yksilön omien menojen ja tarpeiden mukaisesti. Aikaan ja paikkaan sitoutumaton etätyönteko sujuvoittaa henkilökohtaisten asioiden hoitamista ruuhka-aikojen ulkopuolella tai mahdollistaa aikaisia aamuherätyksiä kaihtavalle iltapainotteisemman työrytmin. Mikäli toimistolle saapuminen ei ole pakottavaa, kykenee työntekijä tarvittaessa työskentelemään verkkoyhteyden välityksellä mistä päin maailmaa tahansa. (Fried & Hansson 2014, 23–24, 219.)

Työskentelyn siirtyessä entistä vahvemmin virtuaaliseen toimintaympäristöön pystyvät työntekijät valitsemaan asuinpaikkansa vapaammin (Lojeski & Reilly 2020, xii-xiii). Etätyöskentelyn valtavirtaistuminen laajentaa työntekijän uramahdollisuuksia, kun työtehtävän vastaanottaminen ei välttämättä vaadi ehdotonta muuttamista työn perässä. Yrityksen näkökulmasta paikkariippumaton työ helpottaa osaavimman henkilöstön löydettävyyttä, kun hakukelpoisuutta ei tarvitse enää rajata maantieteellisesti. (Microsoft 2021, 19.) Työnantajan salliva etätyökäytäntö mahdollistaa muuttamisen kasvukeskuksien ulkopuolelle työpaikan sijainnista riippumattomaan paikkaan. Eteenkin nuorille työuransa alussa oleville ammattilaisille työskentelypaikan tarjoamat joustavuustekijät ajavat työnantajavalinnassa korkeapalkkaisemman työn ohi. (Korpimies 2021c, 11.)

Etätyö on nykyaikainen työn tekemisen muoto, joka nostaa tekijänsä elämänlaatua ja lisää työtyytyväisyyttä. Toimistolla työskentely on usein tehotonta, koska tarpeettomat keskeytykset, kuulumisten vaihtaminen ja ohimennen esitetyt kysymykset vievät yllättävän paljon aikaa varsinaiselta työtehtävältä. Useimmissa tapauksissa asiasisällöt, jotka olisi voitu hyvin esittää lyhyesti sähköpostitse muuttuvat kasvotusten käytynä työaikaa vieväksi keskusteluksi. Etätyön maailmassa liialliset esimiehen johtamistarpeesta lähtöisin olevat palaveritapaamiset, jotka pelkästään syövät työn tuottavuutta, karsiintuvat. Toimistotyössä päivittäinen kanssakäyminen ja keskeytyksille altistuminen voivat olla etenkin introverteille hyvin kuluttavaa ja aiheuttaa sosiaalista väsymystä, josta palautuminen yhtäjaksoisen lähtöön jatkuessa on vaikeampaa. (Fried & Hansson 2014, 12, 16, 35, 116, 199; Morgan 2021.)

2.2.3 Etätyön tuomat haasteet.

Vaikka etätyö on muuttanut työkuultuuria joustavammaksi, on se samanaikaisesti synnyttänyt lieveilmiöitä vaikuttaen heikentävästi työntekijän hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Etätyöskentelyn riskinä on työn tekemiselle asetettujen rajojen hämärtyminen, kuten työajan pidentyminen ja työn valuminen vapaa-ajalle. Katkeamattomat videopalaverit, jatkuva tavoitettavuus ja työmäärän epäsuhtainen mitoitus käytettävissä olevaan työaikaan kuormittavat etätyöntekijöitä ja luovat riittämättömyyden tunnetta. Digitaaliset työkalut ovat mahdollistaneet etätyön tekemisen, mutta samalla lisääntyneet sähköpostit ja muut pikaviestit luovat monikanavaisen viestitulvan, jonka reagoimiseen ei varsinaisen työajan puitteissa enää kyetä. Kotitoimistolla työskentelyn varjopuolena on myös nähtävissä lakisääteisten taukojen pitämättä jättäminen ja korvauksettoman ylityön tekeminen. (Vehkaoja 2021, 11; Roine & Anttila 2017, 34, 37, 72; Helle 2004, 145.)

Etätyöpäivän tarkoituksena on usein rauhoittaa työnteko tietyn tavoitteenmukaisen projektin työstämiseksi. Toistuvat yhteydenotot ja sähköpostiviesteihin kuittaamiset venyttävä herkästi työpäivää ja ovat pois työn tuottavuudesta. Tietotyössä usein oletusarvona on, että työntekijän tulisi aina olla tavoitettavissa. Loputtomia ilmoitusviestejä voi olla haastava hallita, jolloin työntekijä kokee painetta silmällä tulevia sähköposteja myös iltaisin ja viikonloppuisin. Työmäärän hallinnassa kalenterista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijän on edunmukaista merkitä kalenteriin työaikana suoritettavat yksityiset menot ja projektien työstämiseen tarkoitettut ajankohdat, jotta päällekkäisiä varauksia ei pääse syntymään. Hyvien käytäntöjen mukaisesti etätyössä tapaamisten väleihin jätettävät lyhyet siirtymäajat tulevat huomioiduksi ilman, että tyhjiä kohtia täytetään nopeilla kysymyksillä tai puhelinpalaverilla. (Roine & Anttila 2017, 15, 37–40, 44–46, 72.)

Etätyön mielekkyyttä heikentävät sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen ja työkaverien tapaamattomuus. Eteenkin yksin asuvien etätyöntekijöiden keskuudessa ihmiskontaktien vähentyminen koettelee mielenterveyttä ja työhyvinvointia. Pitkittyneen etätyöskentelyn varjopuolena on havaittavissa työntekijöiden lisääntyvä yksinäisyudentunne ja vaara työyhteisöstä eriytymiselle. Ilman ajoittaisia lähitapaamisia työntekijän mieliala saattaa laskea ja toimintakyky heikentyä. Etätyöolosuhteissa työntekijän on kyettävä sietämään sosiaalisten kontaktien vähentymistä ja elintilan kaventumisesta johtuvaa ahdistuneisuutta. (Kaltiainen & Hakanen 2021; Helle 2004, 95; Rope 2021, 23.)

Etätyöskentelyn yleistyttyä työn tekeminen sairastumisesta huolimatta on lisääntynyt. Lähtökohtaisesti työntekijän tulisi sairastuessaan pidättäytyä työskentelystä, mutta todellisuudessa moni etätyöntekijä kokee velvollisuutta hoitaa työasioita myös sairausloman aikana.

Osasyynä ilmiön yleistymiselle voidaan pitää työn suorituspaineita ja pelkoa tehtävien liiallisesta kasaantumisesta sairasloman aikana. Yksittäisten työtehtävien hoitaminen etätyhdellä saattaa tuntua mahdolliselta, mikäli kehoa ei tarvitse kuormittaa olemalla toimistolla fyysisesti läsnä. Etätyön luonteesta huolimatta työnantaja ei voi edellyttää sairaana työskentelyä. Vaikka nykyaikainen työntekokulttuuri on luonut vaatimuksen jatkuvasta tavoitettavuudesta, tulee etätyöntekijällä olla samanlainen oikeus sairastamiseen kuin yrityksen toimitiloissa työskentelevällä. (Hallamaa 2021; Helle 2004, 144.)

Toimistotyöntekijällä on usein käytettävissään etätyöntekijää paremmat työtilat ja työvälineet. Työturvallisuuslain nojalla työnantajalla on yhtäläinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja turvallisuudesta myös kotona tehtävä työn osalta. Kotityöpisteen ergonomiset puutteet kuormittavat kehon tuki- ja liikuntaelimestöä ja heikentävät työtehoa. Hyvä työasento, näyttöpäätetyön riittävä tauotus ja istumista vuorotteleva seisten työskentely johtavat etätyön tuottavuuden kasvuun. Oikeanlaisella työtuolilla ja pystyasentoon säädettävällä sähkötyöpöydällä on suuri merkitys etätyöntekijän vireystilan säilymiseen. Kannettavan tietokoneen lisäksi työntekijälle tulisi tarjoutua mahdollisuus erillisen näytön, ulkoisen näppäimistön sekä hiiren hankintaan. Työnantajan tulee pääsääntöisesti vastata etätyössä tarvittavien työvälineiden suorista kustannuksista, kun taas etätyöpisteen kaluste-hankinnat ovat erikseen työntekijän ja työnantajan sovittavissa. (Helle 2004, 222–225; Heiskanen 2020, 23–24; Roine & Anttila 2017, 57–60.)

Kurinalaisuutta vaativa etätyö ei kuitenkaan sovellu kaikille työntekijöille. Etätyöntekijän on kyettävä itsenäisesti ohjaamaan omaa työntekoa ja ottamaan vastuuta työtehtävien oikea-aikaisesta edistymisestä ilman yritysjohdon välitöntä valvontaa. Kotona työskentelyn vaarana on työnteon käynnistysvaikeudet, aikaansaamattomuus ja tehtävien aloittamisen viivytely keskittymällä epäolennaiseen sijaistoimintaan. Etätyön aikavarkaita voivat olla kaikki kotona kummittelevat hoitamattomat tehtävät tai vaikka keskittymisen herpaantuminen sosiaaliseen median sisältöön. Rutiineissa pitäytyminen kuten huoliteltu työpuukeutuminen ja työyhteisön verkkokahvihetkiin osallistuminen auttavat työn imun säilymisessä työympäristön muuttuessa. Etätyönteko vaatii tekijältään oikeanlaista asennoitumista, itsensä johtamisen taitoja sekä kyvykkyyttä asettaa tavoitteita ja pitäytyä niissä mukavuudenhalusta huolimatta. (Roine & Anttila 2017, 16–17, 73–75; Niinistö 2021.)

Kaikki työntekijät eivät välttämättä koe yhtäjaksoista kotona tehtävää työntekoa mieluisana vaihtoehtona. Työntekijän haluttomuuteen työskennellä etänä voi vaikuttaa heikot elinolosuhteet ja erilaiset elämäntilanteet. (Jacobs 2020.) Työnantajan tulisi tiedostaa alaisten yksilölliset tarpeet ja tunnistaa etätyöskentelyä estävät tekijät (Heiskanen 2020, 70, 77). Pienissä kaupunkiasunnoissa harvat pystyvät järjestämään erillistä työtilaa muusta asuintilasta, ja mikäli perheeseen kuuluu pieniä lapsia, on yleisen hälyn keskellä

tuottavaa suoritustilaa vaikea saavuttaa (Roine & Anttila 2017, 55, 75). Work Trend 2021 indeksin (Microsoft 2021, 6–7) mukaan yksinasuvat, urakehityksen alussa olevat Z-sukupolven nuoret kokevat etätyöskentelyn haastavimpana. Uralla jo edenneet, perheelliset ja päätöksentekovastuussa olevat esihenkilöt pärjäsivät selvityksen mukaan pitkittyneessä etätyötilanteessa nuorta ikäryhmää paremmin.

3 Edellytykset työsuoriutumiseen hybridityömallissa

Joustavien etätyöjärjestelyiden käyttöönotto vaatii yritykseltä suunnitelmallisuutta ja ymmärrystä muutoksellisen työskentelytavan edellytyksistä. Etätyöskentely ei luonnollisesti sovellu kaikkien organisaatioiden toimintaan tai samantarvoisesti jokaisen työntekijän toimenkuvaan. Seuraavassa luvussa syvennytään tekijöihin ja ominaisuuksiin, joita hybridityömallissa työskentelemiseltä edellytetään niin yksilön kuin työyhteisön tasolla. Työskentelyn uudelleenorganisointi perinteisestä työntekomallista poikkeavasti korostaa yksilön itseohjautuvuuden tarvetta ja sisäisen motivaation tärkeyttä. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on myös avainasemassa etätyöhön siirryttäessä. Selkeät ja läpinäkyvät etätyökäytännöt luovat työsuhteeseen luottamuksellisen pohjan, jossa työssä suoriutumista ei työntekopaikan muuttuessa epäillä. (Helle 2004, 90–91, 95; Jauhiainen 2021, 11; Rope 2021, 62.)

Etätyöskentelyssä työntekijän vastuu työhön liittyvien käytäntöjen järjestämisestä kasvaa. Kotioloissa työntekijän on kyettävä suoriutumaan omatoimisesti työtehtävistään ilman työyhteisön välitöntä läsnäoloa ja jatkuvaa taustatukea. Itseohjautuva työntekijä hallitsee työhön vaadittavan teknisen- ja asiantuntevan osaamisensa lisäksi työn organisoimiseen ja aikatauluttamiseen tarvittavat taidot. Etätyöympäristössä työvelvoitteiden valvonta ja johtamisen tavat muuttuvat luottamusperusteiseksi, mikä tarkoittaa uudenlaista asennoitumista työntekijän työmoraaalin säilymiseen myös työolosuhteiden muuttuessa. Motivoituneen työntekijän kohdalla työnantajan ei ole syytä epäillä, etteivätkö työt tulisi yhtä lailla hoidetuksi etätyöpäivien aikana. (Helle 2004, 94–95, 129; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 154.)

Hybridityömallissa vuorovaikutustilanteet toteutetaan osittain virtuaalisesti digitaalisten työvälineiden ja sovellusten avulla. Etätyösuosituksen aikana videopalaverit lisääntyivät huomattavasti, kun normaali kanssakäyminen ja yhteydenpito jouduttiin toteuttamaan yksinomaan verkkoyhteyden välityksellä. Poikkeuksellinen tilanne pakotti työyhteisöt omaksumaan hetkessä uusia työskentelytapoja ja kehittämään työn suorittamiseen vaadittavaa teknistä osaamista. Viestintäkanavien lisääntyessä työnteon kuormittavuutta tulisi säädellä selkeyttämällä käytössä olevat työkalut, niiden käyttötarkoitus ja yhdessä noudatettavat toimintakäytänteet. Hyvin organisoituna etätyöntekijä tulee tietoiseksi pääasiallisista viestintäkanavista ja häneen kohdistuvista tavoitettavuuden odotuksista kasvavan digihälyn keskellä. (Harju 2021, A30–A31.) Virtuaalista vuorovaikutusta, yhteistyötä ja digitaalisten työkalujen merkitystä osittaisen etätyöskentelyn aikana käsitellään luvun lopussa omana asiakokonaisuutena.

3.1 Yksilön Itseohjautuvuus

Edward Decin ja Richard Ryan itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on luontaisesti motivoitunut ja sisäistä palkitsevuutta tavoitteleva. Autonomian- ja pystyvyyden kokemus sekä yksilön yhteenkuuluvuuden tarve lukeutuvat ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Lähtökohtaisesti ihmisellä omaehtoinen halu ohjata toimintaansa, käyttää potentiaaliaan sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Autonomian kokemus pitää sisällään vapauden ja vaikuttamisen mahdollisuuden. Pystyvyyden tunne muodostuu tiedostetun pätevyyden ja onnistumisen kokemuksista ja yhteenkuuluvuuden tarpeella tarkoitetaan yksilön halua olla osana jotakin suurempaa joukkoa tai ryhmää. Motivoitumista selittävässä teoriassa uskomukset työntekijän taipuvaisuudesta laiskistua ja halusta alisuoriutua työstään eivät ole todenmukaisia. Edellä mainittujen perustarpeiden puuttuminen työyhteisössä voivat kuitenkin johtaa motivaation puutteeseen ja työhyvinvoinnin alenemiseen. (Deci & Ryan 2002, 3; Seppänen 2018, 81–82.)

Korona-aikana lisääntynyt etätöskentely on korostanut työntekijöiden itseohjautuvuuden tarvetta (Jauhiainen 2021, 10). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kyvykkyyttä johtaa omaa toimintaansa ja suoriutua tehtävistä itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollointia. Itseohjautuva työntekijä kykenee aikataluttamaan ja priorisoimaan työtään sekä tekemään tarvittavia työn sisältöön liittyviä valintoja ja päätöksiä omatoimisesti. Uudenlaisessa epävakaaassa työelämätilanteessa asiaosaamisen rinnalla yksilön kyky itseohjautua, kantaa vastuuta ja kehittää omaa ammattitaitoaan nousevat keskiöön. Itseohjautuvuuteen pyrkivä työntekijä on valtava voimavara yritykselle ja sen liiketoiminnalle, koska silloin henkilöresurssin tarjoama potentiaali ja asiantuntijuus saadaan täysimääräisenä työyhteisön käyttöön. (Savaspuro 2019, 11–12, 18, 19, 25, 32; Akola 2020, 193, 195, 221–223.)

Vastineena sitoutumisestaan yritykseen ja sen päämääriin työntekijät vaativat omistajuutta omaan työelämäänsä. Vallan uudelleenjakoa tulee kuitenkin toteuttaa yrityksissä hallitusti, jotta työntekijät eivät koe jäävänsä yksin vaille tarvitsemaansa tukea ja ohjausta. Itsenäisessä toimintakulttuurissa työntekijöiden tarpeet, näkemykset ja työskentelytottumukset vaihtelevat keskenään, mikä haastaa johtamista. Itseohjautuvassa organisoitumalla työntekijä päättää itse työn toteutustavan yritysjohtajan määrittelemän vision ja tehtävänannon implementointiin. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poissulje työntekijän ajoittaista avun ja neuvonnan tarvetta työtehtävistä suoriutumiseen. Perinteinen johtajuusajattelu kokee näin ollen muutoksen määräyksien antamisesta kohti pehmeämpää näkemystä ja valmennusta tarjoavaa johtamismuotoa. Täysimääräinen autonomisuus selkeiden tavoitteiden ja vastualueiden puuttuessa on kuitenkin omiaan lisäämään epätietoisuutta ja työntekijän kuormittavuutta. (Savaspuro 2019, 40, 43, 44, 48, 50, 61, 62; Akola 2020, 202–203.)

Itseohjautuvien organisaatioiden hierarkia on matalampi, ja päätös- ja vastuuvälit jakaantuvat tasaisemmin työyhteisön sisällä. Liiallisesta kontrollista ja byrokraatiasta on luovuttu ja autonomisuuden vastineeksi työnantaja luottaa alaistensa aitoon haluun tehdä työnsä hyvin. Tiukasti ohjaileva ja käskyttävä johtamistapa ei ole tarpeenmukaista, mikäli työntekijä osoittaa omaehtoista sitoutumista liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiselle. Työskentelystä tulee sujuvampaa ja tuottavampaa, kun työntekijän jokaista päätöstä ei tarvitse erikseen hyväksyttävä johtotasolla. Itseohjautuvuuden periaatteelle rakentuvat yritykset kuten Facebook tai Spotify ovat hajautetun päätöksentekovallan menestystarinoita. Kehityssuunnasta jälkeen jääneet yritykset pyrkivät sen sijaan edelleen johtamaan ylhäältä alaspäin ja pitämään päätöksenteon tarkoituksella työntekijöiden ulottumattomissa. (Savaspuro 2019, 26–28, 30, 32.)

Itseohjautuvien tiimien keskuudessa autoritääriselle johtamiselle ei ole tarvetta. Työntekijät luottavat omaan kyvykkyyteensä ja hyvän itsetuntemuksen kautta tiedostavat myös sen rajallisuuden. Yksilöllä löytyy uskallusta kääntyä ongelmatilanteissa muiden puoleen ja halukkuutta hyödyntää toisten tiimin jäsenten asiantuntijuutta omatoimisuutensa rinnalla. Käskynvaraisen suorittamisen sijasta työntekijää ohjaa tekemisen vapaus, itsenäinen ajattelukyky ja työn merkityksellisyys. Laajempialainen vastuunkanto ja proaktiivinen työskentelyote ovat itseohjautuvan henkilön tunnusmerkkejä. Liiallinen raportointi ja työskentelyä rajoittava struktuuri vaarantavat itseohjautuvan työntekijän innovoinnin ja luovuuden toteutumisen. (Akola 2020, 192–195.)

Johtajuuden painopiste siirtyy vahvemmin suorittavaan portaaseen, mikäli oman tekemisen lisäksi työntekijä tavoittelee organisaation kokonaisuutta ja on halukas työskentelemään sitä kohti. Heikon itseluottamuksen omaavat ja lisävastuuta pakoilevat työntekijät eivät ole sopeutuvaisia itseohjautuvaan toimintakulttuuriin. Muutos päätöksentekoprosessissa ja vastuun lisääntymisen myötä kasvava työmäärä saattavat kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä ja vastustusta. Poisoppiminen juurtuneista toimintatavoista vaatii kuitenkin aikaa, selkeää kommunikointia sekä käytännöllisiä toimintaohjeita, joihin yksilö kykenee työssään nojautumaan. Ristiriitaisten tunteiden välttämiseksi itseorganisoituvien ja maantieteellisesti hajaantuneiden tiimien työskentelytavat ja säännöt tulisi luoda yhdessä kaikkia osapuolia huomioivassa hengessä. (Akola 2020, 76, 192–198, 200–201.)

3.1.1 Sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuus on vahvasti yhteydessä henkilön sisäiseen motivaatioon, joka kumpuaa tarkoituksellisesta ja vaikuttavan työn tekemisestä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja ovat valmiita ponnistelemaan muita enemmän yhteisen hyvän

eteen. Työntekijästä välittyy vilpitön kiinnostus omaa työtehtävää kohtaan, eikä hänen toimintakykynsä lamaannu vastoinkäymisten edessä. Motivoituneena työn tekeminen itsessään koetaan palkitsevana, eikä aktiivisuus ole pelkästään ulkoisten kannustimien, kuten rahallisen kompensaation varassa. Hyödylliset, kiinnostavat ja arvopohjaltaan tärkeäksi koetut työtehtävät ylläpitävät työntekijän motivaatiotasoa ja sitouttavat tekemään töitä annetun tehtävän eteen. Motivoitunut työntekijä pyrkii aloitteellisesti edistämään asioita ja kykenee saattamaan työnsä valmiiksi, ilman johtajuuden tuomaa painostusta. (Akola 2020, 195–196, 202; Seppänen 2018, 90, 93; Viikman 2017, 72.)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä motivaatiotilaa, jossa työn haastavuus on työntekijän hallittavissa ja työskentely etenee soljuvasti ilman väkinäistä pakottamista. Tavoiteltavassa tunnetilassa työntekijä kokee aitoa innostusta, tarmokkuutta ja omistautuneisuutta työtään kohtaan. Työ on antoisaa ja älyllisesti tarpeeksi haastavaa. Työhön suhtaudutaan rahan ansaitsemiskeinoa syvemmillä tavalla, jossa itsensä toteuttaminen ja arvostetuksi tuleminen ovat ratkaisevampia tekijöitä. Keskittymiskyky paranee ja ajankulu unohtuu, kun työn tekemisen luova virtaustila saavutetaan. Työnilon sammuttua työntekijä on vastahakoinen tekemään muuta kuin työn pakottamat vähimmäisvaatimukset. Etätyöpäivien yksipuoleisuus ja työnkuvan kapeutuminen johtavat työssä tylsistymiseen ja vaikuttavat alenavasti työinnon pysyvyyteen. Työhyvinvoinnin kehitystä Suomessa seuraavan tutkimuksen mukaan hybridityö tukee parhaiten työn imua muihin työjärjestelyihin verrattuna. (Sydänmaanlakka 2008, 230–235; Rope 2021, 18–22; Kaltiainen & Hakanen 2021.)

Etätyöntekijälle pitää tarjoutua samanarvoiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja kouluttautua kuin vastaavissa tehtävissä olevien lähityöntekijöiden (Akava 2002). Organisaation tarjoamat koulutukset ja jatkuvan oppimisen mahdollistaminen sitouttavat motivoituneet työntekijät pysymään yrityksessä. Motivoituneilla työntekijöillä on itselähtöinen halu kehittää ammattitaitoaan, haastaa osaamistaan ja tavoitella entistä parempia suorituksia. Sisältöpäin ohjautuva yksilö kykenee arvioimaan toimintaansa kriittisesti ja refleктоimaan syvemmillä tasolla oppimaansa. Omasta osaamisesta huolehtiminen on työntekijän edun mukaista, koska sen nähdään lisäävän työntekijäarvoa ja antavan työsuhdeturvaa uudellisessa työelämätilanteessa. (Sydänmaanlakka 2008, 230, 232, 283–284.)

3.1.2 Keskinäinen luottamus

Johdon ja henkilöstön välinen luottamus on yksi etätyösuhteen kulmakivistä. Korkeasti koulutetut asiantuntijat haluavat hallita oman työnsä tekemistä sekä nauttia esimiehen luottamusta työskentelynsä aikana. Luottamuskulttuurin vallitessa organisaatio toimii kustannustehokkaammin ja työyhteisön yleinen hyvinvointi paranee. Työntekijän valtuuttami-

nen oman työn tekemiseen tulee yritykselle taloudellisesti kannattavammaksi kuin jokaisen työtehtävän oikeanmukaisen toteutumisen tarkasti valvominen. Samanaikaisesti luottamusta kokeva työntekijä viihtyy työssään paremmin ja on sitoutuneempi pysymään yrityksen palveluksessa. Luotettavaksi toimijaksi mielletty yritys näyttäytyy myös uusille rekrytoitaville houkuttelevana työnantajavalintana. Luottamukseen perustuva johtaminen parantaa yksilön suoritusastoa sekä vahvistaa tämän resilienssiä epävarmuustekijöitä vastaan. Hyvän luottamussuhteen myötä työntekijä on valmis antamaan itsestään enemmän organisaation hyväksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–13.)

Hybridityöskentely, jossa työskentely tapahtuu osittain toimiston ulkopuolella, voi koetella työsuhteen osapuolten keskinäistä luottamusta. Työnantajan huolenaiheena välittömän työseurannan vähentyessä voi olla epäily työntekijän itseohjautuvuuden ja tuottavuuden säilymiseen virikkeitä tarjoavassa etätyöympäristössä. Tulevatko työt oikeasti tehdyksi, vaikkei työtä varsinaisesti tehdä esimiehen valvovan silmän alla. Luottamuksellisessa organisaatiossa työntekijät tulevat arvostetuksi ja heidän halukkuuteensa hoitaa työnsä tunnollisesti luotetaan. Luottamuksen heikentyessä työnantaja kyseenalaistaa johdettavan työmoraalin sekä pyrkii kohtuuttomasti kontrolloimaan ja puutumaan työn tekemisen. Kaksisuuntaisen luottamuksen rakentuminen edellyttää myös työntekijältä rehellisyyttä ja ilmoitusvelvollisuutta työmäärän ollessa liian alhainen. (Neeley 2021, 39; Kalliomaa & Kettunen 2010, 58, 73, 74, 137; Vilkmán 2016, 27.)

Vahva luottamus työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa rakentuu työyhteisön toimivista pelisäännöistä ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Työtehtävien äkillinen siirtäminen etätyöksi koronan aikana osoitti, että työntekijät hoitavat työnsä hyvin, myös ilman sivusta-seuraavaa valvontaa. Virtuaalisessa työympäristössä työnantajan osoittama luottamus on tärkeää, koska se synnyttää työntekijässä vastavuoroista halua olla luottamuksen arvoinen. Turun yliopiston tutkimuksessa todetaan, että yleisesti suomalaisessa työelämässä vallitsee vahva molemminpuolinen luottamus ja yhteisymmärrys töiden sujuvuudesta etätyöskentelyn aikana. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 116; Vilkmán 2016, 25–28; Jauhiainen 2021, 10–11; Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021, 22.)

Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda esiin omia ideoitaan ja näkemyksiään, ilman virheistä aiheutuvaa seuraamuksen pelkoa. Mikäli yrityksessä ei sallita epäonnistumisia, työntekijöiltä viedään virheiden kautta oppimisen ja oivaltamisen mahdollisuus. Johdettavia tulisi rohkaista ilmaisemaan eriäviä mielipiteitä sekä kannustaa ottamaan työssään hallittuja riskejä yrityksen toiminnan parantamiseksi. Ajatustenvaihdon rakentavalla haastamisella rikastutetaan suunnittelutyötä ja parannetaan tuotoksen laadukkuutta. Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen ja ryhmän yleisestä kannasta poikkeaminen ovat myös luottamuksellisessa työyhteisössä sallittuja. Käskyttävässä pelon ilmapiirissä

työntekijät ovat varautuneempia kyseenalaistamaan vanhoja totuuksia ja näin ollen haluttomampia tuottamaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 12–15, 58; Syrjänen & Tolonen 2017, 216–217; Savaspuro 2019, 162; Vilkmán 2016, 66.)

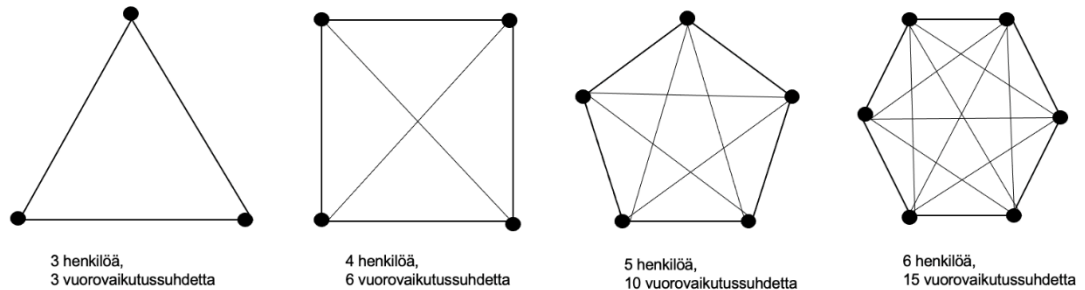
3.2 Virtuaalinen vuorovaikutus

Teknologian jatkuva kehittyminen on mahdollistanut paikkaan sitomattoman työn tekemisen. Videoneuvottelut, pikaviestimet ja yhteiset dokumentointihallintajärjestelmät toimivat vuorovaikutuskanavana eri paikoissa työskentelevien välillä. Videoyhteyden välityksellä käytävät vuorovaikutustilanteet eivät kuitenkaan täysin korvaa ihmisten välistä henkilökohtaista ja kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista. Luovaa yhteistoiminnallista työtä on jatkosakin parempi tehdä lähityönä, jossa nopeatemppoinen ajatustenvaihto on sujuvampaa. Vaikka useat rutiininomaiset ja keskittymistä vaativat asiantuntijatehtävät pystyttään suorittamaan etätöyönä, on perinteisellä toimistolla vastaisuudessakin tärkeä rooli vuorovaikutustilanteiden ja sosiaalisten suhteiden luomisessa. (Roininen 2019, 11, 32; Humala 2019, 9, 32; Helle 2004, 92; Jauhiainen 2021, 10–11; Ellimäki ym. 2018.)

Hybridityömallissa verkkokokouksiin voidaan osallistua yhtäaikaisesti sekä konttorilta, että kotitoimistolta käsin. Keskustelun fasilitointiin ja puheenvuorojen tasapuoliseen jakaantumiseen on syytä kiinnittää huomiota, jotta etäyhteyden kautta mukana olevat kokevat tulevana huomioiduksi ja osallistetuksi yhdessä käytävään keskusteluun. Palaveriosallistujien jakaantuessa etätyöntekijöihin ja samassa neuvotteluhuoneessa oleviin toimistotyöntekijöihin, vaarana on, että keskustelun painopiste siirtyy yhteiseltä videoruudulta pelkääntään samassa tilassa olevien keskuuteen. Näin käy herkästi, mikäli lähityöntekijä kohdistaa kysymyksensä videoyhteyden sijasta vain paikalla oleville. Etäyhteyden kautta mukana olevat saattavat myös kokea yhteen kuulumattomuutta, mikäli jäävät näkemänsä vapaamuotoisen keskustelun ja sisäpiirivitsien ulkopuolelle. (Jacobs 2020, 2; Jacobs 2021; West 2021.)

Toimistolla työskentelevä lähityöntekijä on osallisena sanatonta viestintää, vaihdettuja ilmeitä ja pieniä eleitä, josta etätyöntekijä jää herkästi paitsi (West 2021). Tunteiden ilmaiseminen sekä niiden tulkitseminen virtuaalisissa kanavissa on vaativampaa, jolloin väärinymmärryksiltä on vaikea välttyä. Etätyöskentelyn aikana työntekijät kommunikoivat keskenään enenevässä määrin kirjallisesti viestinällisillä alustoilla, ilman näkyvää ilmeiden ja eleiden tuomaa vaikuttavuutta. Virtuaalisessa työssä onkin lähityötä suurempi riski tulkin- taerojen syntymiseen, mikäli asian esittäjän äänensävy, painotukset ja kehonkielen tuomat vivahteet eivät ole vastaanottajan arvioitavissa. Monimuotoisissa virtuaalitiimeissä

(kuva 3) yksilöiden vuorovaikutustyyli ja toimintatavat eroavat myös toisistaan, mikä itsensä lisää todennäköisyyttä ristiriitojen syntymiseen henkilömäärän kasvaessa. (Vilkman 2016, 66, 69; Humala 2019, 11, 38.)



Kuva 3. Vuorovaikutussuhteiden lisääntyessä mahdollisuus ristiriitoihin henkilöiden välillä kasvaa (mukaillen Vilkman 2016, 77)

3.2.1 Digitaaliset työvälineet ja tietojärjestelmät

Etätyöntekoa tukevien digitaalisten työkalujen käyttöönotto on yrityksissä pandemian myötä lisääntynyt merkittävästi. Yritysten tekniset valmiudet ja henkilöstön kokemukset digityövälineiden käytöstä kuitenkin vaihtelevat. Kehittyneet teknologiajärjestelmät mahdollistavat uudenlaiset työn tekemisen muodot, mutta hallitsemattomana ne voivat kuormittaa ja heikentää tietotyöntekijän suorituskykyä. Etätyöstä saavutettava keskittymiskyky parantava hyöty jää saavuttamatta, mikäli viestinnällisten kanavien määrä ja tavoitettavuuden odotukset kasvavat kohtuuttomiksi. Hybridityömalliin siirryttäessä on syytä pohtia etukäteen, mitkä sovellukset palvelevat työskentelyä parhaiten ja mitkä ovat järjestelmien käyttötarkoitukset. Käytetäänkö sähköpostia ensisijaisena yhteydenottokanavana vai voidaan joitain asioita edistää yhteistyöalustoja tai pikaviestintäpalveluja käyttämällä. Yrityksen tulee myös varmistaa, että henkilöstön saatavilla on tietojärjestelmien käyttöön vaadittavat ohjeet sekä riittävä ja tarpeenmukainen koulutus. (Ylen Aamu 16.8.2022, 1:53:05–2:05:10 min; Harju 2021, A30.)

Vuorovaikutuksen siirtyessä vahvemmin virtuaaliseen toimintaympäristöön on työyhteisön huolehdittava tiedonkulun toimivuudesta ja yhteydenpidon jatkuvuudesta. Etätyöskentelyn vaarana on tiimirajojen ylittävän vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen vähentyminen sekä toimintayksiköiden siiloutuminen, mikäli vuorovaikutus rajautuu vain läheisesti työskentelevien keskuuteen. Suorituskykyisillä työvälineillä, yhdenmukaisilla prosesseilla ja tiedon jakamiseen liittyvillä yhteisillä käytännöillä varmistetaan yhteistyön sujuvuus myös etätyöskentelyn aikana. (Vilkman 2016, 61; Ellimäki ym. 2018; Microsoft 2021.)

3.2.2 Teknologiavälitteinen yhteistyö

Hybridityömallissa, jossa työntekijät työskentelevät hajautetusti, vuorovaikutus ja yhteistyö toteutetaan osittain sähköisten viestintävälineiden avulla. (Ellimäki ym. 2018). Videopalaverit ovat merkittävin työväline aiemmin kasvotusten käytävien neuvottelujen ja seminaarien järjestämisessä. Poikkeusaika osoitti, että monet matkustusta aiemmin vaatineet tapaamiset voidaan yhteiskunnan avauduttua hoitaa virtuaalisia kanavia pitkin. Ylen teettämän kyselyn mukaan enemmistö suomalaisista pörssiyhtiöistä tulee jatkossa vähentämään liikematkustamista noin 20–40 % ja korvaamaan fyysisesti käytäviä tapaamisia etäpalavereilla. Liikematkustamisen korvaaminen virtuaalitapaamisella on ilmastoystävällinen ja yritykselle taloudellisempi ratkaisu. Tavanomaisia työasioita voidaan viedä eteenpäin kustannustehokkaasti etäyhteyksiä hyödyntämällä. Sen sijaan monimutkaiset ongelmatilanteet ja asiakkaaseen tutustuminen on syytä hoitaa kasvotusten. Tulevaisuudessa liiketapaamiset toteutetaan yhdistämällä fyysiset tapaamiset virtuaaliseen kanssakäymiseen. (Ylen aamu 25.10.2021, 31:07–35:10 min, 01:07:22–01:08:20 min.)

Virtuaalisuus tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia kuten yritystapahtumien monikanavaisuuden ja osallistujamäärien kasvattamisen järjestäjän virtuaalilaisuuksissa. Luennot, lyhyet puheenvuorot ja koulutukset, jotka eivät pidä sisällään käytännön harjoituksia soveltuvat toteutettavaksi virtuaalisesti, eivätkä välttämättä vaadi fyysistä läsnäoloa. Sosiaaliset kohtaamiset ovat jatkossakin tärkeitä, koska virtuaalitapaamiset eivät ole ihanteellisia liikesuhteiden lujittamiseen ja kaupallisten verkostojen rakentamiseen. Lähitapaamisten yhteydessä käytävien epävirallisten keskustelujen aikana vaihdetaan liiketoiminnan edistämisen kannalta arvokasta tietoa. Toimitiloissa järjestettäviä tapaamisia ei kuitenkaan tarvita yhtä usein kuin on ajateltu, vaan niitä voidaan osittain järjestää myös virtuaalisessa muodossa. (Ylen aamu 25.10.2021, 31:07–35:10 min; Vilkman 2016, 61.)

Etätyöskentelyn nähdään osaltaan heikentävän työntekijöiden välistä kommunikaatiota, vapaamuotoisen keskustelun syntymistä sekä hiljaisen tiedon välittymistä. Kollegioihin tutustuminen ja työasioihin liittyvä ajatuksenvaihto tapahtuu toimistoympäristössä usein käytäväkeskusteluiden ja yhteisten kahvihetkien aikana. Tiedon ja osaamisen jakaminen muiden työntekijöiden hyödynnettäväksi vähenee, mikäli henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita ei pääse syntymään. Etätyöpäivien aikana vapaamuotoista keskusteluyhteyttä ja yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää korvaamalla kokoontumiset virtuaalisilla kahvihetkillä. (Helle 2004, 91–92; Vilkman 2016, 59.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön empiirisen tutkimusosuuden vaiheittaista toteutusta, esitellään käytetyt menetelmävalinnat sekä perustellaan valintoihin johtaneet syyt. Luvussa esitellään myös haastateltavan kohdejoukon valintaan vaikuttaneet tekijät. Tutkimus toteutettiin kevään 2021 aikana kvalitatiivisella tutkimusotteella ja aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmän ja sen yhteydessä ilmenneiden havaintojen avulla. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa haasteltavien kokonaismäärän tarpeen arvioitiin olevan noin 7–10 henkilöä. Tutkimuksen saturaatio saavutettiin lopulta kahdeksannella haastattelukerralla. Jokainen kahdeksasta yksilöhaastattelusta toteutettiin kasvotusten, jotta vastaajien tunneilmaisu, ilmeet ja eleet, ovat selkeämmin tutkijan havainnoitavissa.

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, miten tietotyöntekijät suhtautuvat lähi- ja etätyöskentelyä vuorottelevan hybridityömallin sekä miten töitä haluttaan työntekijöiden näkökulmasta tehdä koronaepidemian jälkeisessä tulevaisuudessa. Huomioon ottaen työntekijän mielipiteet ja muutosehdotukset työntekoon liittyvien toimintaohjeiden valmistelussa, yritys turvaa työtyytyväisyyden ja tehokkuuden säilymistä työn tekemisen murroksessa. Samanaikaisesti vältetään tilanteet, jossa työntekijä kokisi tarpeelliseksi haikautua paremmin tarpeitaan vastaavan työnantajan palvelukseen.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Hybridityömallia selvittävä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullisella tutkimuksella selvitetään valitun kohdejoukon subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtämiseksi. Vuorovaikutteisessa tutkimustilanteessa tutkija pyrkii saavuttamaan käsityksen tutkimuskohteen tajunnasta uuden tiedon tuottamiseksi. Tutkimusotteen luonteeseen ei kuulu absoluuttisen totuuden löytäminen, vaan tarkoituksena on tavoittaa ihmismielen ajatukset ja tunteet, jotka kätkeytyvät tutkittavan ilmiön taustalle. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kyseenalaistaa vanhoja totuuksia, löytää vaihtoehtoisia ajatusmalleja ja lisätä ymmärrystä tutkittavan ilmiön selittämiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä aineisto on sisältönsä tekstimuotoista, kun taas määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään laskennallista tutkimusaineistoa. Vaikka menetelmät eivät lähtökohtaisesti ole toisiinsa poissulkevia, soveltuvat menetelmätyypit eri tutkimusongelmien selvittämiseen.

(Puusa & Juuti 2020, 57–58, 73–74; Vilka 2021, 31, 195, 120.)

Kvantitatiivinen suuntaus soveltuu paremmin mitattavissa olevien muuttujien, kuten ilmiön laajuutta tai voimakkuutta selvittävään tutkimukseen. Kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään sen sijaan monimutkaisten ja vaikeasti mitattavien muuttujien, kuten näkemyksien ja

merkityksien selvittämiseen. Tutkimustuloksia ei ole tarkoituksenmukaista esittää tilastollisesti taulukoituna, mikäli tutkimustehtävässä tavoitellaan asiayhteyteen liittyvää yksilöiden havainnointia ja syvällisempää ymmärrystä. Kvalitatiivinen tutkimusote ei myöskään edellytä ennakkohypoteesin muodostamista ennen varsinaisen aineiston hankintaa, mikä ei olisi mahdollista uutta ilmiötä tutkittaessa. Laadullisessa tutkimusotteessa käsitys hypoteesista muodostuu vasta tutkimusprosessin edetessä aineiston analysointivaiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22, 25–27; Alasuutari 2011, 29; Eskola & Suoranta 1998, 13–14; Puusa & Juuti 2020, 76.) Tämän opinnäytetyön toteutukseen kvalitatiivinen tutkimusote soveltui määrällistä kyselytutkimusta paremmin, koska uudenlaista ilmiötä tarkasteltaessa tutkittavien näkökulmien sanoittaminen kielellisesti on ennustettavuutta ja numeraalista mitattavuutta oleellisempaa.

4.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettävä aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu oli ilmeinen valinta, koska se soveltui parhaiten käytettäväksi ratkaistavan pääongelman selvittämiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 34–38, 41) mukaan mielipiteitä ja kokemussisältöä selvittävässä tutkimustyössä haastattelu antaa vastaajalle mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan vapaammin ja tarjoaa tarvittaessa haastattelijalle joustavuutta esittää tarkentavia jatkokysymyksiä. Uudenlaista ilmiötä tarkasteltaessa kysymysten toistaminen ja täsmentäminen voi olla tarpeellista, jotta varmistutaan siitä, että molempien osapuolten tulkinta esitettyyn on yhdenmukaisesti ymmärretty. Strukturoituun kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelussa aiheiden esitysjärjestyksestä voidaan poiketa, mikäli syntynyt keskustelu luontaisesti ankkuroituu haastattelurungon muihin osiin. Vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa tutkija kykenee myös motivoimaan osallistujaa ja sitä kautta edesauttamaan esitettyjen kysymysten syvällisemmän pohdinnan toteutumista.

Laadullisen tutkimushaastatteluun käytettäviä tiedonkeruun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelussa kysymykset ovat ennalta määritellyt, mutta valmiiden vastausvaihtoehtojen sijasta tarkoituksena on saada kohde kertomaan aiheeseen liittyvistä tunteista ja kokemuksista omin sanoin. Etukäteen laadituilla kysymyksillä turvataan haastattelutilanteessa tarvittavan tiedon saanti, mikäli keskustelun ylläpitäminen jostain syystä vaikeutuisi. Avoimeen haastatteluun verrattuna teemahaastattelu etenee tutkijan ohjailmana aihealueesta toiseen, mikä vähentää riskiä keskustelun ajautumisesta tutkimuksen kannalta täysin epärelevantteihin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 46–47, 103; Vilkkä 2021, 123.)

Teemahaastattelun kysymykset ryhmiteltiin hybridityön, etätyön, itseohjautuvuuden sekä virtuaalisen vuorovaikutuksen teemoihin (liite 1). Osiot sisälsivät 4–5 alakysymystä ja pohjautuivat kunkin aihealueen teoreettiseen viitekehykseen. Kysymysasettelun toimivuus ja ymmärrettävyys todennettiin ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista toteuttamalla esihaastattelu yhdelle perusjoukon ulkopuoliselle henkilölle. Esihaastattelun myötä esiin nousseet ongelmakohdat, kuten kysymysten päällekkäisyys ja sanavalinnoista johtuva tulokinnan vaikeus, muokattiin tarkoituksenmukaisemmaksi. Kanasen (2015, 151) mukaan vääränlaiset kysymystyypit kuten suljetut kysymykset voivat haastattelutilanteessa johtaa keskustelun tyrehtymiseen. Avoimilla kysymyksillä vältettiin haastateltavien antamat suppeat vastaukset ja luotiin edellytykset rikastuttavalle ja laaja-alaiselle keskustelulle.

Tutkimukseen osallistuneet kahdeksan haastateltavaa, viidestä eri työnantajayrityksestä, valikoituivat tekemäni kohderyhmärajausten mukaisesti omasta työelämäverkostosta. Haastateltavilta edellytettiin ylemmän toimihenkilön toimenkuvaa, kokemusta hybridityökentelystä sekä työnantajayrityksen luokittamista suuryritykseksi. Demografiset taustatekijät kuten työntekijän ikä, sukupuoli tai asuinpaikka eivät olleet tutkimuksen toteutuksen kannalta olennaisia valintakriteereitä. Aineisto kerättiin sopimalla jokaisen osallistujan kanssa tunnin kestävä haastattelu aika työpaikalla tai sen ulkopuolisissa tiloissa. Haastattelutilanteet taltioitiin nauhoittamalla vastaustuloksien läpikäyntiä ja jälkitarkastusta varten.

Tutkimuseettisten periaatteiden mukaan tutkijan on huolehdittava tutkittavien informoinnista, aineiston tietoturvasäilytyksestä ja haastattelutallenteiden anonymisoinnista (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 414–419). Tutkimustilanteen alussa osallistujille kerrattiin aineistonkeruusuunnitelma ja pyydettiin suostumusta haastattelun nauhoittamiselle ja litteroinnille. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista vastaajilta kysyttiin taustatietona heidän nimensä, työnantajayritys sekä työnimike kohderyhmän oikeellisuuden todentamiseksi. Tutkimuksen aikana haastateltavien tunnistetietoja käsiteltiin asianmukaisella tavalla ja yksityisyydensuoja huomioitiin tuloksien esittelyssä siten, etteivät osallistujat tai heidän edustamansa työnantajayritykset olleet tunnistettavissa annettujen vastaustuloksien perusteella.

4.3 Aineiston analysointi

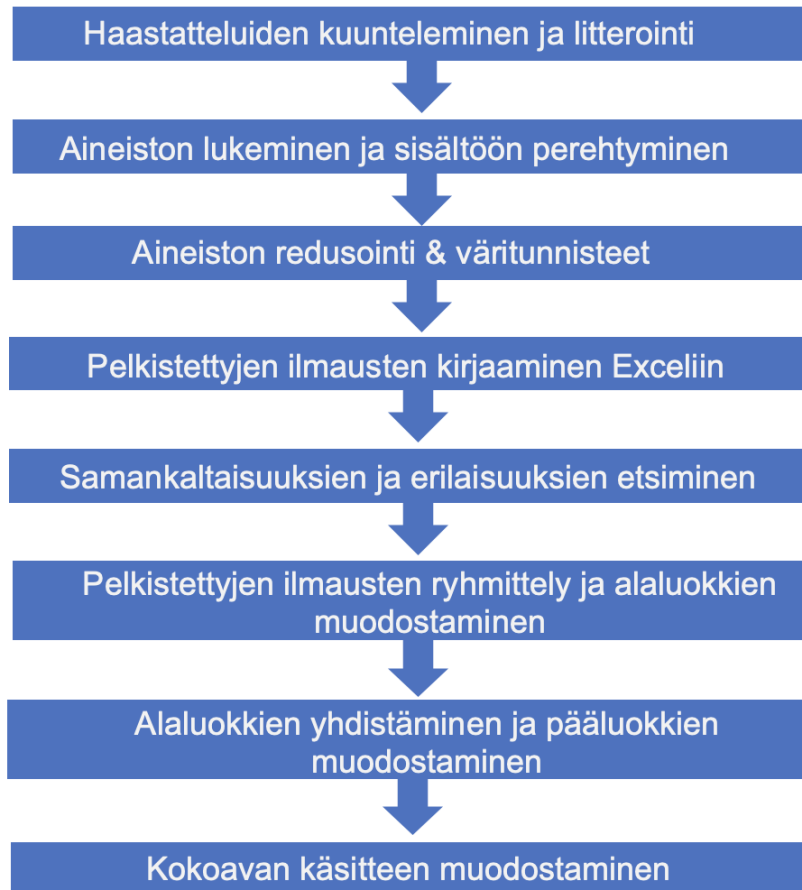
Tämän tutkimusaineiston laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavalla analyysimenetelmällä. Tuomi ja Sarajärven (2018, 108–110, 117, 118, 122) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on saattaa ilmiötä tutkiva dokumentoitu aineisto sanallisesti tiivistettyyn ja ymmärrettävään muotoon johtopäätösten tekoa varten. Laadullisia analysointimetoja ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai näitä kahta tarkastelutapaa yhdistelevä

teoriaohjaava analyysimenetelmä. Teoriaohjaavassa analyysimenetelmässä aineistoa käsitellään kaksiosaisesti niin olemassa olevan tutkimustiedon kuin aineistosta esiin nousseen tiedon valossa. Analyysivaiheen alussa tutkittavaa aineistoa lähestytään ensin aineistolähtöisesti, jolloin analysointia ohjaa julkilausuttujen vastauksien pohjalta syntynyt odottamaton tieto. Analyysiprosessin lopussa aineistosta johdettava käytännön tieto kytkeytyy tutkimuksen teoreettiseen osaan ja aikaisemmin tuotettuun tietoon. Laadullinen sisältöanalyysi pyrkii redusoimaan eli pelkistämään kerätyn aineiston informaatioarvoa lisääväksi kokonaisuudeksi ilman, että oleellista tietoa käsittelyn aikana katoaa.

Aineistolähtöinen analyysimuodon käyttäminen ei edellytä aikaisempaa tietoperustaa, mutta tutkijan ennakkokäsityksen sekoittuminen tiedonantajan näkökulmaan ja sitä kautta lopullisiin analysointituloksiin on vaikeammin vältettävissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109; Viikka 2021, 120). Haastatteluaineiston analysointiin käytettävä teoriaohjaava menetelmä soveltui tutkimusvaiheeseen parhaiten, koska riittävää kirjallisuuskatsausta teorialähtöisen päättelytavan soveltamiseen ei vielä uudesta ilmiöstä ollut saatavilla. Teoriaohjaavaa menetelmävalintaa tuki myös tutkijan esiyymmärrys kokemuseräisen tiedon ja asenteiden olemassaolosta hybridityötä kohtaan, mikä ei aineistolähtöisellä menetelmällä tuottaisi luotettavaa ja objektiivista lopputulemaa.

Sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisesti haastatteluaineiston kuuntelemisesta ja litteroinnista auki kirjoitetun sisällön teemanmukaiseen ryhmittelyyn ja lopulta tutkimustehtävän teoreettisten käsitteiden löytymiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Puhutun sisällön kirjaamiseen käytettiin Excel-tiedostoa, ja jokaiselle käsiteltävälle pääteemalle luotiin oma välilehti helpottamaan tietomäärän kohdentamista ja hallintaa. Kysymysvastauksien erotelemiseksi tekstiosuuksien yhteyteen lisättiin teemaa kuvaavat väritunnisteet ja haastattaviin viittaavat H1–H8 merkinnät.

Ensimmäisessä analyysin redusointi vaiheessa (kuva 4) aineisto kuunnellaan huolellisesti läpi, tutkimustehtävään liittymätön tieto karsitaan pois ja pelkistetyt alkuperäisilmaukset kirjataan ylös. Litteroitavan aineiston käsittelyssä voidaan hyödyntää teeman mukaisia väritunnisteita, jotka helpottavat tutkittavien asiakokonaisuuksien löydettävyyttä ja yhdistelemistä. Vastaavasti aineistoa tiivistettäessä merkitsemättä jääneet tekstiosuudet ovat helposti silmälävissä ja tulkittavissa epäolennaiseksi, tutkimuksen ulkopuolelle jääväksi tiedoksi. Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa litteroidulle tekstisisällölle tehdään klusterointi eli ryhmittely, jonka aikana aineiston sisältä pyritään nostamaan ilmiötä selittäviä poikkeavuuksia ja yhteneväisyyksiä. Samankaltaisuudet kategorisoidaan rinnakkain ryhmiksi, joiden pohjalta rakentuvat sisältöä kuvaavat alaluokat. Jaottelun edetessä taulukon osat yhdistyvät ja alaluokat johtavat lopulta pääluokkien muodostumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)



Kuva 4. Sisällönanalyysin työvaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Analyysiprosessin viimeisessä abstrahointi vaiheessa päättelyn pohjalta valikoituneet käsitteet muuntauvat johtopäätöksiksi ja vastaavat opinnäytetyössä esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimusongelmaa selittävää ratkaisua ei viime kädessä löydetä yksinomaan tutkimusaineistoa tarkastelemalla, vaan yhteen sovittamalla teoreettinen tietoperusta empiirisen analyysin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124; Vilkkä 2021, 156.)

4.4 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa alaluvussa syvennytään yksityiskohtaisemmin tutkimusaineistosta saatuihin tuloksiin. Tutkimustulokset on jaettu neljään osakokonaisuuteen ja ne esitellään haastattelurungon mukaisessa teemajärjestyksessä. Luvun lopussa tarkastellaan vielä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Opinnäytetyön tutkimuksella tavoiteltiin vastauksen löytymistä siihen, millaisena työntekijät kokevat hybridityömallin työssään.

4.4.1 Hybridityömallin tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet

Tutkimuksen alkaessa jokainen kohderyhmän työnantajayrityksistä oli siirtänyt henkilöstönsä yli vuoden kestävästä kokoaikaisesta etätyöskentelystä lähi- ja etätyöskentelyä yhdistävään hybridityömalliin. Hybridityöskentelyn toimintakäytännöt ja yritysten antamat ohjeistukset työntekijöille olivat kuitenkin joustavuudeltaan hyvin eritasoisia (Ks. 2.1; 2.1.2). Yhteistä jokaiselle haastateltavalle oli, että viestintä työskentelytavan muutoksesta hoidettiin työnantajan puolelta ilmoitusluontoisesti, eivätkä työntekijät päässeet osallistumaan käyttöönotettavan hybridityömallin valmistelemaan työvaiheeseen (Vrt. 2.1.2). Yritysjohdon yksipuolisesti sanelemia sääntöjä hybridityöskentelylle pidettiin selvästi ongelmallisena, ja ne aiheuttivatkin negatiivisia tunteita ja vastustusta melkein kaikissa vastaajissa. Tutkimukseen osallistuneet olisivat toivoneet yritykseltä mahdollisuutta saada ilmaista mielipiteitään ja vaikuttaa omaa työntekoa koskevien käytäntöjen laatimiseen, ennen hybridityömallin käyttöönottoa (Ks. 2.1.1).

”Pitäisi kuunnella ihmisiä, nyt vain ilmoitettiin kahden vuoden etätyöskentelyn jälkeen, että toimistolle pitää palata - se pelotti ihmisiä.”

”Ihmiset ovat tottuneet työskentelemään kotoa, siirtyminen pitäisi toteuttaa inhimillisesti ja esimiehen pitäisi miettiä miten asian esittää ... olisi ehkä hyvä keskustella asiasta ensin ja yrittää kompromissia ... vaikka siihen ei lopulta suostuttaisikaan niin tulisi edes se tunne, että joku on kuunnellut.”

Viisi tutkimukseen haastateltavasta henkilöstä oli niin sanotusti joustamattomassa hybridityömallissa, jossa työnantaja edellytti ehdotonta lähityöskentelyä vähintään kolmena kertana viikossa, ennalta määriteltynä viikonpäivinä. Kahden haastateltavan kohdalla työnantaja edellytti toimistolla oloa vain yhtenä päivänä viikossa ja ajankohta oli sovittavissa tiimikohtaisesti. Yhdelle haastateltavista hybridityömallin ohjeistukset olivat vain suuntaa antavia, eivätkä edellyttäneet työskentelyä yrityksen toimitiloissa, mikäli työntekijä näin halusi. Valtaosa yrityksistä oli asettanut toimistotyöskentelylle viikkokohtaisen vähimmäisvaatimuksen, mutta yksikään yrityksistä ei rajoittanut lähityöskentelyn kokonaismäärää. Sen sijaan lähes kaikki vastaajat saivat valita työaikansa täysin vapaasti. (Ks. 2.1.2.) Hybridityömallin yhtenä etuutena nähtiinkin joustavuus hajauttaa viikkotyötunnit, normaalista toimistoajasta poiketen. Työajan määrittelemättä jättäminen koettiin helpottavana ratkaisuna, ei pelkästään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, mutta myös aikaerosta johtuvien työtehtävien, kuten iltapalaverien ja niihin osallistumisen, kannalta. (Ks. 2.2.2.) Liukuvan työajan hyväksyttävyyttä oli selitettävissä suuryritysten kansainvälisellä liiketoiminnalla ja asiantuntijatyön aikavyöhykkeestä poikkeavilla työtehtävillä.

Lähes kaikki haastateltavat pitivät hybridityömallia ihanteellisena työskentelytapana, mikäli valittavana vaihtoehtona on joko perinteinen lähityöskentely tai kokoaikainen etätyö. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, jokainen työntekijä kertoi suoriutuneensa työtehtävistään

hyvin uudessa hybridityömallissa. Vaikka enemmistö haastateltavista kertoi oman työnkuvan olevan täysin tehtävissä etätöinä, ei ajoittaisista lähityöskentelypäivistä haluttu myöskään kokonaan luopua. Työntekijät tarkastelevat lähityöskentelyn tarpeellisuutta aiempaa kriittisemmin, mutta mikäli paikallaololle on esitettävissä aito liiketoiminnallinen peruste, suhtaudutaan toimistolle tulemiseen myönteisesti (Ks. 2.1.2). Lähityöskentelyltä työntekijät odottivat päivittäisistä yksilötyötehtävistä poikkeavaa tarkoitusta, jonka tekeminen oli riippuvainen muiden työyhteisön tai sen sidosryhmien jäsenten osallisuudesta (Ks. 2.2; 3.2). Osa vastaajista ei pitänyt toistuvia sisäisiä palaveritapaamisia, kuten tilannekatsauksia tai myyntilukujen läpikäyntiä, riittävänä perusteluna pakottavalle läsnäololle.

Luova työskentelyä kuten liiketoiminnan kehittämiseen vaadittavaa suunnittelutyötä, ajatustenvaihtoa ja keskinäistä sparrailua pidettiin hyväksyttävänä ja tarkoituksenmukaisena syynä työskennellä työnantajan tiloissa (Ks. 2.1.1). Työntekijät hakivat toimistopäiviltä nimenomaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, vastapainoa etätöskentelyn myötä lisääntyneisiin videopalaveriinhin sekä suullisesti nopeampaa tiedon vaihtamista (Ks. 3; 3.2). Vastaajat, joiden lähityöpäivät oli tarkoin määritelty, pitivät kuitenkin kolmea toimistotyöpäivää viikossa ylimitoitettuna suhteessa työtehtävän edellyttämään tarpeeseen. Yksi osallistuja koki oman työsuorituksen heikentyneen ilmeisesti jouduttuaan palaamaan toimistotyöskentelyyn. Erityisherkäksi itseään kuvaava työntekijä perusteli kantansa sillä, että toimistotyöskentelyn hyötysuhde jää saavuttamatta, jos sosiaalisesta kanssakäymisestä aiheutuva henkinen väsymys syö liikaa työskentelyn tehokkuutta ja tuloksia (Ks. 2.2.2). Yleisesti työskentelypaikan vuorottelemineen nähtiin kuitenkin toimivana ja työn aikaansaavuutta parantavana järjestelyinä, mikäli arvio lähityöpäivien tarpeellisuudesta on tilannekohtaisesti tiimin tai henkilön itse määriteltävissä.

Kysyttäessä työntekijöiden ihanteellisinta tapaa työskennellä tulevaisuudessa on vastaus yksiselitteisesti hybridityömalli (Ks. 2.2). Nykyisenlaisena hybridityömalli ei kuitenkaan täysin tue työhyvinvointia, ylläpidä tehokkuutta tai vastaa työn tekemisen tarpeita. Kahdeksasta asiantuntijasta neljä tahtoi jatkossa työskennellä toimistolla ainoastaan 1–2 kertaa viikossa, kolme halusi täyden vapauden työskentelypaikan valintaan ja yksi haastateltavista yhtyi työnantajan näkemykseen toimistopäivien määrästä, mutta haastoi ajatuksen samoista kiinteistä viikonpäivistä. Haastateltavat pitivät järkevänä, että ylhäältä alaspäin annettujen sääntöjen sijasta työntekijät saisivat henkilökohtaisesti tai vähintään tiimin kesken sopia lähityöskentelyn ajankohdasta (Ks. 2.1.2). Yhdenmukainen, koko organisaation läpileikkaava hybridityömalli nähtiin huonona vaihtoehtona. Kuten seuraavista haastatteluvastauksista on todettavissa, asiantuntijoiden mielestä tarkoituksenmukaisempaa olisi kartoituksen perusteella luoda erillisiä toimintakäytäntöjä tai niin sanottuja räätälöityjä hybridityömalleja, jotka huomioivat toimistoläsnäolon tarpeellisuudessa paremmin yksilöiden erilaiset työnkuvat ja elämäntilanteet (Ks. 1.2.1).

”Hullua, että jonkun on tultava toimistolle tietynä päivänä, vaikka Turusta tai Lahdesta asti, vaikka se ei sillä hetkellä millään lailla palvele työn tekemistä tai siinä suoriutumista.”

”Minulla ei ole mitään sitä vastaan, että tullaan toimistolle joskus pitämään palaveria yhdessä, mutta tuntuu hassulta, että vaaditaan aina tulemaan määriteltyinä päivinä, myös silloin kun sillä on oman työn tekemisen kannalta vain negatiivisia vaikutuksia.”

”Työnantajalla pitäisi olla enemmän luottoa siihen, että työntekijät osaavat keskenään sopia ne järkevät päivät, kun on syytä kokoontua toimistolle.”

Kuten edeltävistä kysymysvastauksista on havaittavissa, työntekijät vaativat nykytilanteessa työnantajalta enemmän konkreettisia perusteluita ja ymmärrettäviä syitä, miksi toimistolle tuleminen olisi työn tekemisen kannalta etätöitä parempi vaihtoehto. Vaikka suunnittelupalaverit ja vuorovaikutuksesta hyötyvät työtehtävät ovat ymmärrettävistä syistä parempi toteuttaa kasvotusten, on näiden ilmaantuvuus haastateltavien mukaan asiantuntijatyössä viikkotasolla useasti rauhallista yksilötyöskentelyä vähäisempää (Ks. 2.1.1). Haastateltavat sanovat, että työnantajan tulisi hybridityömallin kohdalla pohtia myös sitä, mitä lisäarvoa toimistolle tuleminen jatkossa voisi työntekijälle tarjota.

4.4.2 Etätöypäivistä ei olla valmiita luopumaan

Pitkäkestoisen etätöyöskentelyjakson jälkeen lähtökohdat etätöyöskentelystä sopimiselle ovat yrityksissä muuttuneet (Ks. 2.1). Tutkimukseen osallistuneet vastaajat kertoivat etätöyöskentelyn olleen ennen pandemiaa hyvin satunnaista ja aina luvan varaista. Aikaisemmin etätöypäivän pitämiseen piti saada esimieheltä erillinen hyväksyntä ja samalla kattavasti perustella kotiin jäämistä puoltavat tekijät. (Ks. 2.) Nykyhetkessä etätöyöskentely tapahtuu enemmän ilmoitusluontoisesti. Haastattelussa ylemmät toimihenkilöt pitävät etätöymahdollisuutta jopa oletusarvona, eikä poikkeusaikana saavutetusta etuudesta olla valmiita luopumaan. Eräs haastateltavista totesi, että nykytilanteessa toimintatavat ovat täysin kääntyneet ja ollaan enemmän menossa siihen suuntaan, että ilmoitetaan esimiehelle mikäli ollaankin tulossa toimistolle. Kukaan tutkimukseen haastateltavista ei ollut tehnyt etätöyöskentelystä erillistä kirjallista sopimusta, vaan kaikki olivat sopineet järjestelystä työnantajan kanssa suullisesti. Vaikka eräs haastateltavista totesi, että kirjallisella sopimuksella voitaisiin toki selkeyttää muun muassa ulkomailta työskentelyn sallivuutta tai työtapaturmavakuutukseen liittyviä kysymyksiä, yleisesti katsottuna kirjallista etätöysopimusta pidettiin tarpeettomana. Etätöysopimus tuntui haastateltavasta jopa vanhanaikaiselta tavalta toimia asiantuntijoiden tekemissä työtehtävissä. (Ks. 2.2.1.)

Keskusteltaessa etätöyöskentelyn toimivuudesta enemmistö haastateltavista tunsivat olevansa huomattavasti tehokkaampia ja tuotteliaampia työskennellessään rauhassa kotona kuin ollessaan toimistolla. Etätöyöskentelyn etuutena nähtiin erityisesti häiriöttömyys ja

mahdollisuus tehdä keskittymistä vaativaa yksilötyöskentelyä ilman, että työn tekeminen jatkuvasti keskeytyisi (Ks. 2.2). Avokonttorin heikkoutena pidettiin nimenomaan ihmismäärästä johtuvaa meteliä ja kollegoiden ohimennen esittämiä kysymyksiä, jotka vievät lopulta paljon aikaa itse työn tekemiseltä (Ks. 2.2.2). Eräs vastaajista kiteytti ongelman kertomalla, että mikäli toimistolla työtehtäviä ei keskeytyksien takia kykene edistämään, joutuu tulosvastuullinen työntekijä tekemään ne varsinaisen työpäivän jälkeen vielä kotona. Työntekijät kokivat työmäärän kasaantumisen lisäävän kuormittavuuden tunnetta ja vaikuttavan heikentävästi omaan työssä jaksamiseen. Samanaikaisesti valtaosa vastaajista myönsi tehottomuuden olevan toisinaan myös itseaiheutettua. Toimistolla ollessa yhteislounaat ja kahvitauot saattavat helposti venyä tarkoitettua pidemmiksi, kuten myös kuulomisten vaihtaminen ja muiden kanssa jutteleminen työhön liittymättömistä asioista. Haastateltavat sanoivat hyödyntävänsä etätyöpäivän tarjoaman työrauhan muun muassa esitysmateriaalien valmisteluun, ostotilauksien tekemiseen sekä itsenäisten työtehtävien kuten raportoinnin tai suurten Excel-tiedostojen työstämiseen. Käytettävissä olevan työajan tehostamiseksi kaikki rutiininomaiset ja hiljaisuutta vaativat tehtävät olivat vastaajien mukaan parempi tehdä etätyönä. (Ks. 2.2.2; 2.2.3.)

Kaikki vastaajat arvostivat etätyöskentelyn tarjoamaa joustavuutta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi (Ks. 2.2.2). Eteenkin perheelliset vastaajat kertoivat kotona työskentelemisen helpottavan suuresti arjen järjestelemistä ja henkilökohtaisten asioiden hoitamista, kuten lasten viemistä harrastuksiin tai päivähoitoon. Etätyön tuomista eduista puhuttaessa esiin nousi eritoten pitkien työmatkojen ja ruuhkaliikenteen välttäminen sekä siitä säästettävän ajan parempi hyödyntäminen (Ks. 2.2.2). Matkustuksesta säästynyttä aikaa kohdennettiin pääosin työtehtävään ja siihen sisältyvien rästitöiden tekemiseen, ulkoilemiseen tai pelkästään aamun lepotuntien pidentämiseen. Siirtymiset asiakastapaamisesta toiseen hoituvat myös etäpäivän aikana sujuvammin, kun toimistolle tehtävää matka-aikaa ei tarvinnut erikseen ottaa huomioon. Haastateltavat henkilöt totesivat myös, että työstä palautumiseen jää enemmän aikaa, kun työpäivän päätyttyä ei tarvitse vielä matkustaa kotiin vaan pääsee heti vaihtamaan vapaalle, tapaamaan ystäviä tai harrastamaan.

Haastateltavat eivät myöskään pitäneet kotona tehtäviä henkilökohtaisia töitä, kuten pyykien pesemistä tai postien avaamista, työajan väärinkäyttönä (Vrt. 2.2.3). Työntekijät mielsivät etätyöskentelyn olevan intensiivisempää ja suorituskeskeisempää kuin lähityön, ja sen takia pieniä ja vähän aikaa kuluttavia sijaistoimintoja pidettiin enemmän hyväksyttävänä lakisääteisinä taukoina. Taukojen käyttämistä lyhyeen kävelyyn ja ulkoiluun pidettiin vastaajien keskuudessa työterveyttä edistävänä ja ajankäytöllisesti tehokkaampana vaih-

toehtona kuin toimiston taukotilassa notkumista. Toimistolla sama tai pidempi taukoon kuuluva aika kuluisi vastaajien mielestä sosialisoidessa toimistolla kahvikoneen ääressä. (Ks. 2.1; 2.2.2.)

”Työmatka ruuhkassa oleminen on todella stressaavaa ... etätyöpäivänä voi käydä välillä kävelemässä ja ulkoilemassa mikä on minulle tärkeää ... uskon, että moni miettii jatkossa työnantajaa valitessa enemmän oman hyvinvoinnin merkitystä.”

”Kun on pieniä lapsia ja ne muutenkin sairastaa koko ajan, niin jos ei olisi etätyömahdollisuutta niin tulisi kyllä työnantajalle aika paljon palkallisia poissaoloja ... etänä pystyn tekemään sentään edes jotain.”

”Saan paljon enemmän aikaiseksi - melkein tuplasti enemmän! Konttorilla on niin paljon ihmisiä ja kaikkien kanssa joutuu vaihtamaan kuulumiset ja juomaan kahvit - siihen menee aina joku tunti.”

Vaikka tutkimukseen haastateltavat henkilöt kokivat etätyön tuovan työn tekemiseen enemmän hyötyjä kuin haittoja, ei etätyöskentelyä pidetty täysin ongelmattomana. Kotona työskenneltäessä kotiympäristön ja työpaikan erottaminen toisistaan oli haastavampaa varsinkin niille vastaajille, joilla ei ollut erillistä työhuonetta. Osa vastaajista sanoi altistuneensa kotona toimiston kaltaisille häiriötekijöille, mikäli käytettävä työtila oli muiden asunnossa asuvien yhteiskäytössä. (Ks. 2.2.3.) Hybridityömalli koettiin tässä yhteydessä erittäin toimivana ja mahdollistavana siirtää työt tarvittaessa kesken päivää toimistolle. Yllättävää haastateltavien vastauksissa oli se, että vaikka työpäivien selkeästi pidempi kesto etätyöskentelyn aikana tiedostettiin, pidettiin sitä oikeutettuna vastineena saada työskennellä joustavasti kotoa. Samaisesta syystä työpäivän jälkeen tulevia yhteydenottoja tai viestejä pidettiin työhön liittyvänä niin sanottuna välttämättömänä pahana, jotka oltiin valmiita hyväksymään, jotta yrityksen myöntämä etätyöoikeus säilyisi. (Vrt. 2.2.3.) Työntekijöiden mielestä etätyöskentelyn todellisia haittavaikutuksia olivat heikentyneet suhteet työyhteisöön, työkavereiden tapaamattomuus ja hetkittäinen yksinäisyudentunne, jotka eivät olleet korjattavissa virtuaalisella vuorovaikutuksella (Ks. 2.2.3).

”Itse olen sellainen, että vaadin aika paljon sosiaalista kanssakäymistä ja kotona saatan tylsistyä ... etänä olet vain yksin.”

”Haittana on, että koti ja perhe-elämä kärsii - kodista tulee tavallaan sun työpaikka.”

”Työ on sen verran mielekästä, ettei haittaa, vaikka jotain tärkeitä viestejä tulisikin niin sanotusti toimistoaikojen ulkopuolella.”

”Enää ei pysty vaan sanomaan tai tarkistamaan jotain käytävällä ohimennen, vaan kaikkeen pitää aina sopia palaveri.”

Kuten viimeisimmästä sitaatista on luettavissa, useimmat haastateltavat näkevät, että käytäväkeskusteluiden jäädessä toimistolle on etätyössä yleinen toimintakäytäntö tehdä

kaikesta asiasta palaveri (Ks. 2.2.3). Vaikka tämäkin oli haastateltavien mukaan kestettävissä, myönnettiin ruutuajan ja palaveriputkien lisääntymisen pitkäaikaisena uuvuttavan (Ks. 3). Omakohtaisia etätyökokemuksia selvittäessä vastauksista esiintyi myös paljon yksittäisiä negatiivisia huomioita, kuten epäsäännöllinen ruokailu, kotioloissa työn aloittamiseen liittyvät käynnistämisvaikeudet tai erään kokemus heikentyneestä yhteydenpidosta omaan esimieheen. Kotityöpisteen ergonomiataso oli myös monen sanomana toimiston tarjoamaa heikompi, mutta tässäkin tapauksessa haastateltavat tarkensivat, että työnantaja oli joko tukenut rahallisesti kotitoimistoon tehtäviä hankintoja tai antanut luvan hyödyntää toimistolla olevia työvälineitä. (Ks. 2.2.3.) Työn suoriutumisen kannalta työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet edellä ilmenneitä haittavaikutuksia niin perustavanlaatuisina, että etätyöskentely millään tavoin estyisi hybridityömallissa.

4.4.3 Itseohjautuvuus on lähtöisin asiantuntijan asenteesta ja motivaatiosta

Selvitettäessä työntekijöiden itseohjautuvuutta etä- ja lähityön aikana, haastattelutulokset olivat hyvin yhdenmukaisia. Kaikki haastateltavat kuvailivat itseään joko hyvin tai erittäin hyvin itseohjautuvaksi työskennellessään toimistolla tai sen ulkopuolella. Työskentelypaikan vuorottelemisella ei nähty olevan juuri vaikutusta omien työtehtävien tekemiseen tai määräajan mukaiseen valmistumiseen. Työntekijät pitivät itseään yhtä lailla itseohjautuvana ollessaan toimistolla tai tehdessään työtään etänä (Ks. 3.1). Monet haastateltavat perustelivat näkemystään sillä, että ylemmillä toimihenkilöillä on lähes aina henkilökohtainen tulosvastuu jostain yrityksen liiketoiminta-alueesta, mikä jo lähtökohtaisesti edellyttää tekijältään osaamista ohjata omaa työskentelyä. Tutkimukseen osallistuneet pitivät itseltään selvänä suunnitella, aikatauluttaa ja organisoida heidän vastuulleen uskotut työtehtävät, vaikka työskentely ei tapahtuisikaan toimistolla. Eräs vastaajista ajatteli, että mikäli työntekijä haluaa työskennellä joustavasti, on melkein pakko olla itseohjautuva tai muuten ei synny mitään raportoitavaa esimiehelle. Tässä tilanteessa pidettiin todennäköisenä, että yritys katsoisi, ettei etätyön tekemiselle ole enää edellytyksiä. (Ks. 3.1.)

Yksilöiden itseohjautuvuuden taustalla nähtiin olevan ammattilypeys, sisäinen motivaatio eli työntekijälähtöinen halu tehdä työt hyvin, sekä yrityksen kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä omatoimiseen tekemiseen (Ks. 3.1). Vaikka muutama vastaajista kertoi havainneensa etätyöskentelyssä luottamukseen liittyviä ongelmia, olivat vastaajat enimmäkseen sitä mieltä, että he pystyvät hallitsemaan omaa työtään ja sen tekemistä suhteellisen vapaasti (Ks. 3.1.2). Omalla asenteella nähtiin olevan myös merkitystä siihen, ettei asioita jätetä tekemättä, vaikka ei olisikaan toimistolla suoranaisesti esimiehen valvottavana (Ks. 3.1.1). Tietokone avataan myös silloin kuin työinto ei ole korkeimmillaan tai kun kukaan muu ei ole katsomassa olan yli, kiteyttää eräs asiantuntija. Yksi vastaajista mielsi oman

itseohjautuvuuden kumpuavan suorituskeskeisyydestä ja tuloshakuisuudesta, kun taas toinen haastateltava piti luonteenomaista kuuliaisuutta syynä omaan aikaansaavuuteen.

Vastaajien itseohjautuvuus näyttäytyi työskentelyssä muun muassa pyrkimyksenä lisätä omaa tuottavuutta työmäärän ollessa vähäinen. Vaikka usean vastaajan kohdalla etätyöpäivän tehtävät tulivat esimieheltä annettuina, kertoivat vastaajat pyrkivänsä töiden puuttuessa aktiivisesti luomaan uusia työtehtäviä, täyttämään kalenteria ja sopimaan tapaamisia. (Ks. 3.1.2.) Haastateltavat kertoivat esimerkiksi tehneensä henkilökohtaisia tehtävälis-toja, joita läpikäymällä tehottomia työtunteja ei pääse etätyöskentelyssä syntymään. Muutama vastaaja totesi, että itseohjautuvan asiantuntijan on kuitenkin hyvin vaikea löytää itseään tilanteesta, jossa tehtävää työtä ei olisi.

”Olen yhtä itseohjautuva olen sitten toimistolla tai kotona, paikalla ei ole väliä ... kaikki asiantuntijatehtävissä olevat on jo valmiiksi itseohjautuvia.”

”Olen itseohjautuva asenteeni takia ... minkä taakseen jättää sen edestään löytää ... kärsisin siitä vain itse, jos hommat ei tulisi kotona hoidetuksi.”

”Suunnittelen ja järjestelen työni itse ... johto antaa ensin tehtävät ja projektit, mutta sitten huolehdin itse, miten lähtöruudusta päästään sinne maaliin.”

Itseohjautuvuuteen ja työn aikaansaavuuteen vaikuttaa hyvin paljon työntekijän oma motivaatio (Ks. 3.1.1). Mielipiteet työskentelymotivaation muuttumisesta suhteessa työskentelypaikan valintaan tuottivat vastaajilta hyvin erilaisia näkemyksiä. Kolme haastateltavasta koki oman työmotivaation olevan parhaimmillaan lähityöskentelyn aikana, kaksi piti etätyöskentelyä selvästi motivoivampana ja loput kolme sanoivat olevansa yhtä motivoituneita niin lähityössä kuin etätyössä. Vaikka työtehtävien sisältö ja mielekkyys nähtiin vaikuttavan työn imuun, piti eräs vastaaja työyhteisöä ja oman tiimin toimivuutta jopa tärkeämpänä motivaattorina (Ks. 3.1.1). Kyseisen vastaajan mukaan työn sisällön merkitys pienenee ja motivaatio vähemmän mielekkäiden tehtävien tekoon nousee, kun lähityössä ympärillä on hyviä työkavereita ja työpaikalla viihtyy (Ks. 3.1). Etätyöympäristössä työstä tulee haastateltavan mukaan enemmän suorituskeskeistä yksin puurtamista, kun taas työpaikalla on mahdollisuus inspiroitua ja miettiä luovempia asioita yhdessä (Ks. 2.2.3).

Hybridityömallia pidettiin työmotivaation kannalta erittäin hyvänä työjärjestelynä, koska se huomioi paremmin työntekijät ja heidän motivaationsa taustalla olevat yksilölliset tekijät. Toinen motivoitui ajoittaisesta mahdollisuudesta tehdä töitä esimerkiksi mökiltä, kun taas toinen koki saavansa työhönsä lisäintoa ideoidessaan tiimin kanssa kasvotusten (Ks. 2.1.1). Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen antama vapaus ja aito joustaminen oman työn tekemiseen, ilman liiallisia sääntöjä tai ehtoja, on itsessään palkitsevaa ja työmotivaatiota lisäävää (Ks. 3.1). Yksikään tutkimukseen osallistunut ei sen sijaan eh-

dottanut ulkoisia kannustimia, kuten palkkaan tai provisioon liittyvää palkkiota nostaakseen omaa työmotivaatiota (Ks. 3.1.1). Ylemmät toimihenkilöt pitivät merkityksellisempänä mahdollisuutta toteuttaa työtehtävät haluamallaan tavalla ja valitsemastaan paikasta käsin. Työn ja vapaa-ajan tasapainoisempi suhde, jossa aikaa säästy myös työn ulkopuoliseen elämään ja itsensä huolta pitämiseen, uskottiin vaikuttavan positiivisesti omaan työsuoritukseen ja motivaation säilymiseen.

Joustavan ja paikkaan sitoutumattoman työn tekeminen edellyttää vahvaa luottamussuhdetta työnantajan ja työntekijän välillä, kuten myös tiimin keskuudessa. Kysyttäessä haastateltavilta työnantajayrityksessä vallitsevasta luottamuskulttuurista vastaajat kokivat pääosin, että esimies ja kollegat luottavat heihin sekä heidän työskentelyynsä etätyön aikana. Asiantuntijoiden luottamuksen kokemus perustui raportointimäärän lisääntymättömyyteen sekä esimiehen mikromanageerauksen ja jatkuvan varmistelun puuttumiseen (Ks. 3.1.2). Useat vastaajat kuitenkin tarkensivat, että nykyinen luottamuksen tila on saavutettu vähitellen valtakunnallisen etätyösuosituksen jälkeen, kun yritys huomasi jatkuvan etätyöskentelyn olevan tehokasta ja tuottavaa (Ks. 2.2.1). Luottamusta nauttivat työntekijät uskoivat, että kun etätyön tulokset puhuvat puolestaan ei työnantajalla ole tarvetta seurata toteutuneita työtunteja minuutin tarkkuudella. Niin kauan kuin työt tulevat asianmukaisesti hoidetuksi ei esimiehellä nähdä olevan syytä vahtia etätyön tekemistä. Mikäli haasteita työsuorituksessa ilmenisi, niin ymmärrettävistä syistä siihen myös yrityksen taholta puututtaisiin, kommentoi yksi vastaajista. Tekemättömyydestä jää kyllä nopeasti kiinni, summaa toinen haastateltava (Ks. 3.1.2). Eräs asiantuntijoista myönsi hybridityömallin ja uusien työskentelytapojen vaativan totutteleamista myös työntekijältä. Asiantuntija kertoi, että vaikka esimies ei olisi millään tavoin epäillyt työpanosta, sitä vieläkin syyllistyy vakuuttelemaan työnantajaa omilla aikaansaannoilla ja todistelemaan etätyön toimivuutta, vaikei se olisikaan enää tarpeellista.

Samanaikaisesti vähemmistö vastaajista kertoi edelleen kokevansa esimiehen kyseenalaistavan heidän työskentelyänsä ja tehokkuutta etätyöpäivien aikana. Epäluottamus näyttäytyi muun muassa päivittäisellä paikallaolon seurannalla ja viestien tavoitettavuuden varmentamisena. (Ks. 3.1.2.) Yksi haastateltava kertoi yrityksen käytännöstä, jossa työpäivät aloitettiin yhteispalaverilla ja nimenhuudolla, jotta yritysjohto pystyisi tarkistamaan henkilöstön olevan tosiasiallisesti töissä. Toisen vastaajan kokemukset olivat hyvin samankaltaisia, mutta häneltä edellytettiin välitöntä reagointia esimiehen lähettämiin viesteihin, jotta työn jatkuvuudesta päivän edetessä voitiin varmistua. Kolmannen vastaajan kohdalla työnantaja ei suoranaisesti vahtinut etätyön todenmukaista toteutumista, mutta asiantuntija koki muun työyhteisön suhtautuvan epäilevästi työajan joustamiseen. Asiantuntijasta tuntui, että liukumaturvien hyödyntämistä henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen kesken työpäivän katsottiin työyhteisössä pahalla.

Vaikka enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät esimies tai kollegat vahtineet etätyöskentelyn toteutumista, pitivät asiantuntijat uutta tarkoin rajattua ja säädeltyä hybridityömallia osoituksena luottamuspuolan olemassaolosta (Ks. 3.1.2). Muutaman asiantuntijan mielestä tarkat määräykset hybridityömallin lähityöpäivistä oli tulkittavissa epäluottamuslauseena työntekijän kyvystä määritellä lähityöskentelypäivät tarkoituksenmukaisesti, työtehtävien edellyttämällä tavalla. Hybridityömalli aiheutti ristiriitaisia tunteita etenkin niissä vastaajissa, jotka eivät olleet mielestään saaneet työnantajayritykseltä riittäviä perusteluita lisääntyvän lähityöskentelyn tueksi. Kaksi vastaajaa esitti myös poikkeuksellisen ajatuksen siitä, että yrityksen vastahakoisuuden taustalla, sallia täysin joustava hybridityömalli, ei olisikaan luottamuksen puute, vaan yritysjohdon kokema pelko vallan ja aseman menetykseen (Ks. 2.2.2).

”Kukaan ei kyttää tulemisiä tai menemisiä ... lähtökohtaisesti työn tulokset näyttävät, oletko tehnyt töitä vai et.”

”Aina ensimmäisenä aamusta pitää kirjoittaa ”huomenta” -chattiin, että esimies tietää, että olet oikeasti töissä.”

”Pakotettu hybridityömalli viestii kyllä, ettei luottamusta ole! ... vanha ajattelu-tapa, että jos olet kotona niin et tee muka töitä, näkyy vieläkin yrityksessä.”

”Tuntuu välillä siltä, että esimiehet haluavat vain laumansa silmiensä alle ja önkittää omaa manageri statustaan vaatimalla ihmisiä tulemaan konttorille.”

4.4.4 Lähitapaamiset eivät ole korvattavissa virtuaalisella vuorovaikutuksella

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka lähityöskentelyn vähentyminen ja virtuaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen ovat vaikuttaneet haastateltavien asiantuntijoiden työskentelyyn. Työn virtualisoinnilla nähtiin olevan niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Palaveritapaamisten siirtäminen virtuaaliympäristöön nähtiin vähentävän tarpeetonta työmatkustamista niin ulkomaille kuin kotimaassakin. Haastateltavat pitivät tervetulleena hybridityöskentelyn tuomaa muutosta, jossa rutiniinomaisten tapaamisten takia ei tarvinnut enää tuhlata arvokasta työaikaa toimistojen välisiin siirtymisiin tai pitkiin lentomatkoihin. Asiantuntijoiden mielestä työmatkan korvaaminen virtuaalipalaverilla on ekologinen ja yritykselle kustannustehokkaampi vaihtoehto. (Ks. 3.2.2.) Työmatkustamisen vähentyminen koettiin tehostavan myös omaa työn tekemistä, koska se mahdollisti useamman palaverin sopimisen samalle päivälle ja vähensi muiden työtehtävien kasaantumista työmatkojen aikana.

”Ajankäyttö on paljon järkevämpää ... ennen saatettiin matkustaa pelkän tunnin palaverin takia Ruotsiin.”

”Virtuaalipalaveriin löytää kalenterista helpommin aikaa kuin se, että pitäisi saada 10 henkilöä samaan huoneeseen.”

Videopalavereiden etuutena pidettiin myös kokousten osallistujamäärän lisääntymistä, esityskalvojen parempaa seurattavuutta sekä koulutuksista tehtäviä videotallenteita, jotka olivat jälkikäteen katsottavissa (Ks. 3.2.2). Yksi haastateltavista totesi, että yhteistyökumppaneiden kanssa on toisinaan haastavaa löytää kalentereista yhteensopivaa aikaa lähitapaamiselle, mutta mikäli tapaaminen järjestetään virtuaalisesti, on todennäköisempää, että kiireiset johtohenkilöt saadaan myös osallistumaan. Toinen asiantuntija koki hyötyvänsä eteenkin nauhoitetuista koulutuksista ja infotilaisuuksista, jotka mahdollistivat yhtäläisen tiedonsaannin, vaikka ei olisikaan kyseisellä hetkellä päässyt paikalle (Vrt. 2.2). Tutkimukseen haastateltavat pitivät virtuaalitapaamisia jatkossakin parempana vaihtoehtona tavanomaisten sisäisten palavereiden järjestämiseen, jossa puhe- ja esitysvuorot olivat ennalta sovittuja. Esitysten kulkua ja asiapitoisia kalvoja on vastaajien mukaan paljon helpompi seurata ja jakaa muille omalta tietokoneelta, kuin neuvotteluhuoneen yhteiseltä näytöltä. Yksi haastateltava piti hyvänä nyrkkisääntönä, että mitä tärkeämpi projekti tai asiakkuus, sitä tärkeämpää on nähdä osalliset kasvotusten. Valtaosa asiantuntijoista oli sitä mieltä, että lähitapaaminen ei juurikaan tuo lisäarvoa yrityksen sisäisiin kokouksiin, jotka eivät edellytä yhdessä tehtävää pohdintaa tai luovaa ongelmanratkaisua (Ks. 3.2.2).

Virtuaalisen vuorovaikutuksen tuomat negatiiviset vaikutukset työn tekemiseen koettiin kuitenkin lopulta positiivisia suuremmiksi. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei lähitapaamista voida täysin korvata virtuaalisella vuorovaikutuksella, mikä tukee hybridityömallin vuorottelevaa tarkoitusta (Ks. 3.2). Työyhteisön tapaamattomuutta pidetään hyvin ongelmallisena, koska videoyhteyden välityksellä työkavereihin tutustuminen ja vapaamuotoisen keskustelun syntyminen vähentyvät selvästi. Virtuaalitapaamisiin mennään asia edellä eikä keskusteleminen ole yhtä luontevaa kuin toimistolla ollessa, ilmaisee eräs vastaajista. Tämän ilmiön huomaa erityisesti virtuaalisissa kahvihetkissä, jossa keskustelu on hyvin väkinäistä ja vaivaannuttavaa, mitä se ei koskaan olisi kasvotusten työpaikan kahvihuoneessa, täsmentää vastaaja (Ks. 3.2.2). Useamman haastateltavan mielestä yhteistyö ja työn tekeminen kärsii, mikäli työntekijöitä ja tiimin jäseniä ei tunne enää henkilökohtaisella tasolla. Eräs haastateltava havainnollisti tilannetta kertomalla, että mikäli yhteydenpito tapahtuu vain teknologiavälitteisesti eikä viestinsaaajan toimintatapoja tai luonnetta tunne ennalta, on kasvava riski väärinymmärryksien syntymiseen (Ks. 3.2). Viestien tulkitseminen on virtuaalisesti vaikeampaa ja jotkut henkilöt voivat vaikuttaa hyökkäviltä tai ilkeiltä, vaikka eivät sitä todellisuudessa olisikaan. Vastaajan mielestä työn valmistuminen saattaa myös tarpeettomasti viivästyä, mikäli kynnys avun pyytämiseen ja yhteydenottoon tuntemattomien henkilöiden välillä kasvaa.

”Virtuaaliset kahvihetket eivät korvaa oikeita tapaamisia ... kaikki virtuaalipalaverit on vaan asiapitoista ... toisten tunteminen ja verkostoituminen puuttuu ihan kokonaan.”

”ihmiset kommunikoi eleillä ja kehonkielellä ja sitä ei virtuaalisesti nähdä ... kun toisen reaktioita ei näe, tapaamisen jälkeen ei voi olla varma ollaanko saavutettu yhteisymmärrys vai ei.”

”Työyhteisön pitää olla muutakin kuin vain, että saadaan työt tehtyä ... sosiaalinen kanssakäyminen on iso osa sitä työssä olemista, sitä ei saa unohtaa.”

Satunnaisten kohtaamisten vähentymisellä nähtiin olevan myös negatiivista vaikutusta koko liiketoimintaa koskevan tiedon vastaanottamiseen. Toimistolla ollessaan haastateltava kertoi kuulevansa muiden tiimien työprojekteista ja tulevista lanseerauksista, jotka välillisesti hyödyttävät omaakin tekemistä. Tämä tieto ei välity samalla tavalla virtuaaliympäristössä, jossa usein vain tiimisidonnaiset asiat tulevat jaetuksi, perustelee vastaaja. (Ks. 3.2.1; 3.2.2.) Erään toisen vastaajan mielestä työn tekeminen yleisesti hidastuu, mikäli kommunikoinnin painopiste siirretään virtuaaliympäristöön. Työn etenemiseen vaikuttavia yksinkertaisia kysymyksiä ei pystytä esittämään enää suullisesti, vaan kirjoitettuun viestiin joudutaan odottamaan vastausta ennen kuin työtä pystytään jatkamaan. Eräs esimestehtävissä toimiva haastateltava tunnistaa samankaltaiset vaikeudet omassa työssään. Toimeksiantojen läpikäynti tiimin kanssa kannattaa hoitaa kasvotusten, jotta työntekijöiden esiin nousseet kysymykset saadaan saman tien käsiteltyä ja työ päästään aloittamaan, toteaa vastaaja. Mikäli tehtävänanto kirjataan vain virtuaaliselle alustalle, mahdolliset jatkokysymykset ja epäselvyydet joudutaan käsittelemään jälkikäteen erillisenä palaverina, mikä tulee viivästyttämään työtehtävän aloittamista, täsmentää vastaaja. (Ks. 2.2.)

Liiketoiminnallisesti virtuaalisen vuorovaikutuksen suurimpana haasteena pidettiin kuitenkin asiakastapaamisten järjestämistä. Videoyhteyden välityksellä asiakkaiden eleitä, ilmeitä ja kehonkieltä on vaikeampi tulkita, eikä viestin perillemenosta ole samanlaisia taakuita, kuin lähitapaamisen aikana. (Ks. 3.2.) Hiljainen tieto ja erilaiset tunnetilat jäävät herkästi huomioimatta, kun vuorovaikutustilanne on virtuaalinen, kertoivat vastaajat. Asiantuntijat näkivät, että virtuaalitapaamisessa asiakas pystyi olemaan passiivisempi, mistä johtuen vuorovaikutteista keskustelua sekä kysymyksien esittämistä muodostui tapaamisten yhteyteen huomattavasti vähemmän. Haastettavien mukaan erityisesti myynti- ja ostotilanteet kärsivät, mikäli tapaaminen toteutetaan virtuaalisesti. Konkreettisen tuotteen esitleminen vaikeutuu ja ostopäätöksen aikaansaamiseksi joudutaan tekemään ylimääräinen työvaihe, lähettämällä tuotenäytteet ensin asiakkaalle. Asiakkaiden tapaamattomuus voi erään haastateltavan mukaan johtaa pahimmillaan tilanteeseen, jossa läheisten suhteiden uupuminen heijastuu ostotarjouksien ja etuuksien heikentymiseen ja strategisen kumppanuuden syntymiseen. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat vastaajat näkivät, että mikäli asiakassuhdetta ylläpidetään myös kasvotusten, on todennäköisempää, että yhteistyö syvenee ja neuvottelutilanteissa edustamallasi yritykselle avautuu paremmat ostomahdollisuudet. Vaikka vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että vakiintuneessa asiakassuh-

teessa projektiin liittyvät tilannekatsaukset voidaan myös järjestää virtuaalisesti, tulisi asiantuntijoista uusasiakashankinta ja suhteen luominen toteuttaa aina lähitapaamisena. (Ks. 3.2.2.)

Haastateltavien asiantuntijoiden mukaan lähitapaamiset tarjoavat vuorovaikutukselle ja yhteistyölle suotuisimmat olosuhteet (Ks. 3.2). Vaikka virtuaalisen vuorovaikutuksen nähtiin tarjoavan paremmat edellytykset hiljaisempien työntekijöiden esiintulolle ja vastausvuorojen tasapuolisemmalle jakaantumiselle, koettiin yhteistyön olevan antoisampaa saman pöydän ääressä. Lähitapaamisten hyvänä puolena pidettiin eteenkin paikalla olevien parempaa keskittymistä ja aktiivisempaa osallistumista käsiteltävään aiheeseen. Virtuaalitapaamisen yhteydessä osallistuvien henkilöiden jakamatonta huomiota ja aitoa läsnäoloa on vaikeampi saavuttaa. Haastateltavat myönsivät itsekin syyllistyneensä saapuneiden viestien vastaamiseen ja yhtäaikaiseen työn tekemiseen, mikäli virtuaalipalaverin aikana kamerat olivat pois päältä. Eräs vastaajista totesi myös, että esitysten pitäminen aidolle yleisölle on aina palkitsevampaa, kuin yksinpuhelu pelkälle tietokoneruudulle. Vastaaja koki, että virtuaalisissa esitystilaisuuksissa osallistujat eivät uskalla yhtä rohkeasti avata mikrofoniaan ja esittää kysymyksiä, kuin ollessaan fyysisesti samassa huoneessa. Keskustelua syventävä ajatustenvaihto ja spontaanit kommentit jäivät virtuaalitapaamisissa usein sanomatta, mikä heikentää pidetyn esityksen tarkoitusperää, mieltää asiantuntija.

Haastateltavien mielestä arkaluontoiset keskustelut kuten palkkaneuvottelut ja esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut, tulisi aina toteuttaa lähitapaamisena. Oman näkemyksen perustelemisen ja hyvän vaikutelman tekeminen virtuaalisesti koettiin haastavana, koska esitetyn asian tärkeyttä ei kyennyt tehostamaan havaittavilla ilmeillä tai kehonkielellä. Virtuaalisessa kohtaamisessa ymmärrys tapaamisen onnistumisesta oli myös tulkinanvaraisempi, eikä vastapuolen todellisista tuntemuksista ollut yhtä suurta varmuutta (Ks. 3.2). Eräs vastaaja sanoi, että virtuaalisuus vaikuttaa kykyyn lukea ihmisiä ja aistia sanojen ulkopuolisia merkityksiä, mikä lisää epävarmuuden tunnetta esimerkiksi palautekeskusteluiden jälkeen. Haastateltavat asiantuntijat näkivät myös, että uusien työntekijöiden perehdytys on parempi hoitaa kasvotusten. Vastaajien mielestä uusi työntekijä pääsee nopeammin käsiksi itse työn tekemiseen, kun asioita voidaan tehokkaasti käydä läpi yhteiseltä kuvaruudulta. Etäyhteyden välityksellä käyttäjätilien asentaminen ja vieraiden järjestelmien opetteleminen on työläämpää, ja työyhteisön jäsenet saattavat jäädä etäiseksi (Ks. 3.2.2). Mikäli ensikohtaaminen ja tutustuminen toteutetaan toimistolla, työntekijä saadaan tunteemaan itsensä tervetulleeksi ja hänen on helpompi päästä osaksi uutta työyhteisöä, sanovat vastaajat.

Virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön käytettävät digitaaliset työvälineet ja ohjelmat olivat asiantuntijoiden mukaan helppokäyttöisiä ja sujuvaa työn tekemistä tukevia.

Asiantuntijoiden tekniset valmiudet olivat korkealla tasolla ja työnantajien katsottiin tarjoavan riittävää koulutusta virtuaalisen työn tekemiseen (Ks. 3.2.1). Kaikki haastateltavat asiantuntijat olivat valveutuneita teknologian käyttäjiä ja pitivät digitaalisia työvälineitä välttämättöminä kansainvälisesti hajautuneiden tiimien ja asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön (Ks. 3.2). Noin puolet vastaajista käyttivät Teams-viestintä- ja yhteistyöalustaa muun muassa videopalavereiden järjestämiseen, tiimin keskinäiseen yhteydenpitoon ja yhteisten projektien samanaikaiseen työstämiseen. Loput vastaajista käyttivät omassa työssään useampaa yhtäaikaista alustaa perinteisen sähköpostin rinnalla. Webex-videoneuvottelujärjestelmää yhteydenpitoon, Slack-pikaviestintäpalvelua nopeaan tiedon vaihtamiseen sekä Box-pilvipalvelua yhteisten tiedostojen tallentamiseen. Vaikka kehittyneet teknologiset ratkaisut mahdollistavat haastateltavien mukaan paremman tiedon saannin ja löydettävyyden, oli lähityöskentelyn vahvuutena tapaamisten ennakoitavuus. Tekniset ongelmat asiakastapaamisten yhteydessä, kuten äänen ja kuvan toimimattomuus, nähtiin kuluttavan paljon käytettävissä olevaa aikaa ja heikentävän tapaamisen kannattavuutta. Yllättävää haastattelutuloksissa oli, etteivät työntekijät kokeneet monikanavaista viestintää tai ajoittaisia teknisiä haasteita kovinkaan kuormittavana (Vrt. 2.2.3; 2.2). Suullisen tiedon vähenemistä ja tiedon siirtämistä digitaaliseen muotoon pidettiin työskentelyn toimivuuden ja tiedon saatavuuden kannalta parempana muutossuuntana.

Vaikka työntekijät pitivät lähityöskentelyä toimivampana vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmasta, toivottiin yrityskohtaisen hybridityömallin sallivan kokouksiin osallistumisen myös virtuaalisesti. Haastateltavat työntekijät pitivät tärkeänä, että toimistolla järjestettäviiin sisäisiin palavereihin tarjoutuisi aina vaihtoehtoinen mahdollisuus osallistua etäyhteydellä. Tämän lisäksi haastateltavat toivoivat, ettei virtuaalista läsnäoloa pidettäisi työnantajayrityksessä vähempiarvoisempana osallistumistapana (Ks. 2.1.1). Virtuaalisen tapaamisen ehdottomana vahvuutena pidettiin ajankäytön tehostumista ja palaverien kokonaiskeston lyhentymistä. Vaikka kevyen keskustelun uupuminen virtuaaliympäristössä onkin valitettavaa, asiapitoisen virtuaalitapaamisen hyvänä kääntöpuolena on vain työn kannalta välttämättömän tiedon jakaminen, tiivistää eräs vastaajista (Vrt. 3.2.2). Yli puolet haastateltavista ei sen sijaan pitäneet toimivana hybridikokouksia, jossa osa osallistujista on paikalla ja osa osallistuu kokoukseen etäyhteydellä. Vastaajat näkivät, että virtuaalisesti mukana olevat jäävät tilanteessa väistämättömästi keskustelun ulkopuolelle. Osallistujien monipaikkaisuus lisää myös päällekkäisten puheenvuorojen ja keskeytyksien todennäköisyyttä. (Ks. 3.2.) Asiantuntijat arvioivat, että mikäli hybridityömallin lähityöpäivät olisivat tiimikohtaisesti sovittavissa, vastaavilta ongelmatilanteilta pääosin vältytään. Vastaajat näkivät kuitenkin toimivimpana käytännön, jossa jokainen palaveriosallistuja liittyy hybridikokoukseen omalta tietokoneeltaan, vaikka työskentelisikin toimistolla.

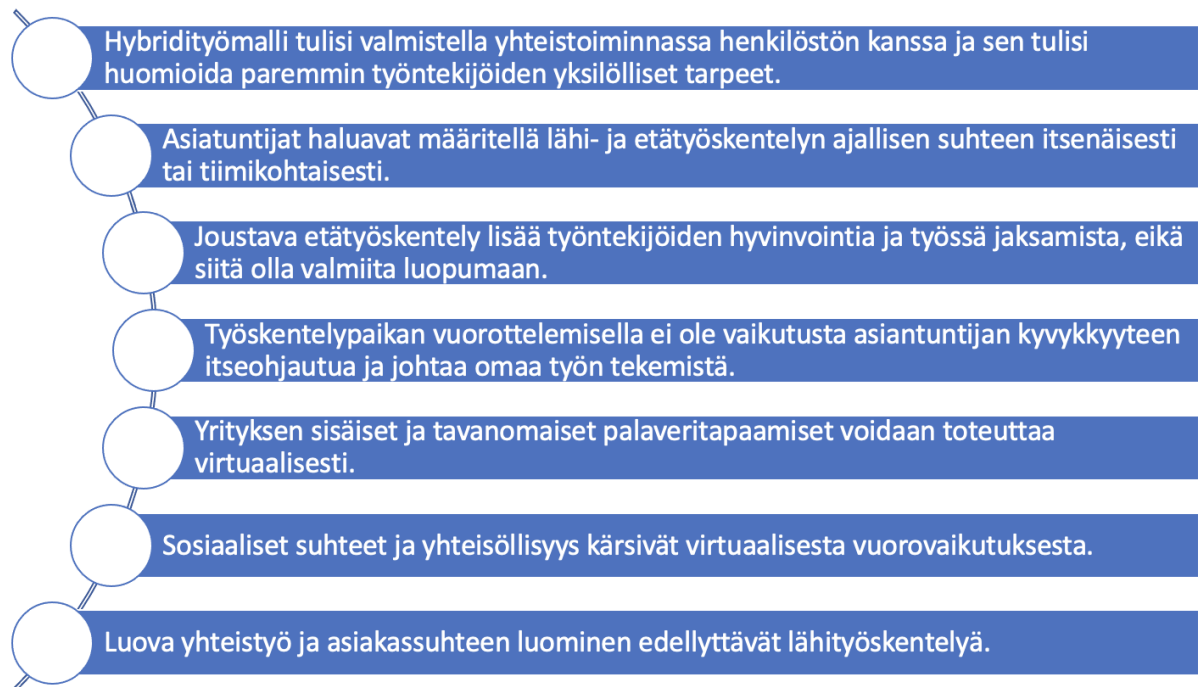
”Tapaamisessa ei kannata yhdistää virtuaalisuutta ja läsnäoloa, koska virtuaalisesti mukana olevat eivät ole kuitenkaan tiedonsaannin kanssa samassa asemassa.”

”Ne, jotka ovat etänä, saattavat tuntea itsensä ulkopuoliseksi ... etänä olevia ei vain pystytä huomioimaan samalla lailla sosiaalisissa tilanteissa ... jos me nauretaan neukkarissa jollekin asialle ennen palaveria, niin etänä olevat jäävät siitä pois.”

Eräs haastateltavista toi myös esiin, että yksittäisen työntekijän haluttomuus lähityöskentelylle voi välillisesti heikentää muiden tiimin jäsenten suoriutumista. Vaikka kyseisen työntekijän työnkuva olisikin lähtökohtaisesti tehtävissä etätöinä, voi toinen lähityötä tekevä työntekijä kuitenkin tarvita hänen työpanostaan omien tehtävien edistämiseksi. Vastaajan mielestä työyhteisössä toimiminen edellyttääkin muiden jäsenten huomioon ottamista yhteisesti sovittavan läsnäolon mukaisesti. (Ks. 2.1.2.) Mikäli yksikin tiimin jäsenistä ei pidädy yhteisesti sovituissa lähityöpäivissä, joutuvat muut toimistolla kokoontuneet työntekijät tekemään turhaa työtä kertaamalla erikseen jo läpikäytyjä asioita etätöihin jääneelle. Tapaamiseen virtuaalisesti mukaan liittyneiden kohdalla tiedonkulku on pintapuolisempaa ja yhteneväinen tiedonsaanti edellyttää poikkeuksetta tiedon takautuvaa täydentämistä (Ks. 2.1.1). Mikäli tiimin jäsenet sitoutuvat noudattamaan yhteisesti sovittuja etä- ja lähityöpäiviä, tällaisilta tarpeettomilta lisäongelmilta vältytään, toteaa haastateltu asiantuntija.

4.5 Keskeiset tulokset

Tutkimusaineiston keskeisimmät tulokset on esitelty kuvassa 5. Tuloksien perusteella asiantuntijat haluavat enemmän vaikutusvaltaa käyttöön otettavan hybridityömallin suunnitteluun. Yritysjohdon itsevaltaisesti laatimat säännöt hybridityöskentelylle aiheuttavat työntekijöissä vastustusta ja heikentävät työilmapiiriä. Koko organisaatiota koskevan yhteisen hybridityömallin sijasta asiantuntijat toivovat yritykseltä yksilöityjä ja työnkuvan ominaispiirteet huomioivia työjärjestelyitä. Työntekijöiden mielestä sovellettavat hybridityökäytännöt tulisi laatia tiimien päätäntävällässä, yksilöiden erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet silmällä pitäen. Joustava etätöskentely koetaan työntekijöiden keskuudessa erittäin toimivana ja tehokkaana työn tekemisen tapana. Tuloksien mukaan työntekijät eivät tahdo yrityksen rajoittavan etätöskentelyn kokonaismäärää tai määrittelevän työn tekemisen ajallista suhdetta lähi- ja etätöpäivien välillä. Työntekijät ovat vastahakoisia luopumaan etätöpäivistä, koska etätöiden nähdään edistävän työn ja vapaa-ajan tasapainoisempaa suhdetta sekä lisäävän omaa hyvinvointia ja jaksamista. Tuloksista on pääteltävissä, että viikkotasolla työntekijät tahtovat työskennellä suhteessa enemmän virtuaalisesti etänä kuin lähityönä toimistolla. Asiantuntijat pitävät täydellistä valinnanvapautta omaan työn tekemiseen ihanteellisena hybridityömallina ja arvioivat yhden tai kahden lähityöpäivän viikossa olevan riittävä fyysisestä läsnäoloa vaativien työtehtävien suorittamiseen.



Kuva 5. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen keskeisistä tuloksista huomataan, ettei asiantuntijoiden motivaatio tai halukkuus työtehtävien asianmukaiseen hoitamiseen heikentynyt etätyöympäristössä. Asiantuntijat kykenivät yhtä lailla itseohjautumaan ja saattamaan työnsä valmiiksi sekä etä- että lähityössä. Työn tekemiseen sitoutuneet asiantuntijat haluavat olla luottamuksen arvoisia, eikä työn ulkopuolisten ärsykkeiden annettu vaikuttaa työn aikaansaavuuteen etätyöpäivien aikana. Tuloksien mukaan ylemmät toimihenkilöt kykenevät tunnistamaan tarkoituksenmukaisesti lähityöskentelyä vaativat työtehtävät, eikä joustavan työskentelypaikan valinnassa ilmennyt työntekijälähtöistä väärinkäyttöä. Työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta pidettiin hybridityössä lähtökohtaisesti hyvänä, eikä keskeisen tuloksen kannalta merkittävää luottamuspulaa etätyöskentelyn aikana ollut havaittavissa. Tutkimuksen tuloksissa nousi kuitenkin esiin työntekijöiden epäilykset yrityksen joustamattomien hybridikäytäntöjen todellisesta tarkoituksesta. Hybridityölle asetetut tarkkarajaiset ehdot arveltiin osittain johtuvan työnantajan luottamattomuudesta työntekijää ja etätyön tekemistä kohtaan.

Työntekijöiden mielestä lähityöskentely ei ole täysin korvattavissa virtuaalisella vuorovaikutuksella. Sosiaalisten suhteiden vähentyminen ja vapaamuotoisen keskustelun puuttuminen koettiin virtuaalivuorovaikutuksen heikkoutena. Virtuaalisuutta haluttiin kuitenkin hyödyntää tavanomaisten palaveritapaamisten järjestämiseen ja oman työn tehostamiseen. Virtuaalitapaamisten etuutena nähtiin muun muassa työmatkustamisen vähentyminen ja koulutustilaisuuksista tehtävät videotallenteet, jotka olivat jälkikäteen katsottavissa.

Työntekijät kaipasivat kuitenkin suorituskeskeisen etätyöskentelyn rinnalle lähityöskentelyn tuomaa vastapainoa kuten kollegoiden tapaamista, luovaa yhteistyötä ja nopeaa ajatustenvaihtoa. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset olivat tuloksien mukaan virtuaalista vuorovaikutusta suotuisampi vaihtoehto niin yhteisöllisyyden, uuden työntekijän perehdyttämisen, kuin myös hiljaisen tiedon välittymisen näkökulmasta. Asiakasvastuussa olevat työntekijät näkivät myös, että asiakastapaamiset olisi hyvä ajoittaa lähityöpäiville. Tuloksien perusteella asiakassuhteen luominen tulisi aina toteuttaa kasvotusten, jotta liiketoiminta ja yhteistyö henkilöiden välillä saadaan rakennettua vakaalle ja kestäväälle pohjalle.

Hybridityömallissa molempien työskentelypaikkojen tarjoamat edut ja hyödyt saadaan oikeanlaisella vuorottelemisella yhdistettyä. Tulosten perusteella asiantuntijat pitävät hybridityömallia työn tekemisen kannalta hyvänä työjärjestelynä, mikäli se huomioi työntekijän yksilölliset tarpeet ja on aidosti joustava. Työntekijät suhtautuvat ajoittaiseen etätyöskentelyyn erittäin myönteisesti ja kokevat etätyön parantavan keskittymistä vaativan työn aikaansaavuutta. Työntekijät kokivat työskentelevänsä ahkerammin ja pidempään etätyön aikana kuin toimistolla ollessaan. Työntekijät eivät nähneet tätä ilmiötä negatiivisen tai kuormittavana, vaan työmäärän hallintaa parantavana ja työnantajalle edunmukaisena toimintana. Tuloksissa ilmenee, että vuorovaikutus ja yhteistyö on antoisampaa lähityöskentelynä. Tuloksista on pääteltävissä, että työn tekemisen tehostamiseksi yrityksen sisäiset palaverit voidaan järjestää virtuaalisesti, kun taas lähityöskentelypäivät kannattaa hyödyntää luovaan suunnittelutyöhön, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.

Yllättävintä tutkimustuloksissa oli työntekijöiden voimakas suhtautuminen työnantajan edellyttämien lähityöpäivien viikkokohtaiseen määrään. Tutkimuksessa työntekijät pitivät kolmea lähityöpäivää viikossa kohtuuttomana vaatimuksena, vaikka määrällisesti etätyönä tehtävän työn osuus kasvoi suhteessa koronaa edeltävään aikaan. Tuloksista onkin pääteltävissä, että hybridityömallissa työntekijät vertaavat etätyönä tehtävän työn osuutta poikkeusaikaan ja jatkuvaan etätyöhön, jonka seurauksena työnantajan tarjoama hybridityön joustavuus näyttäytyy päinvastaisena edun menetyksenä. Tutkimuksen aineistosta on nähtävissä että, työntekijät kokevat etätyön työnsä kannalta hyvänä työjärjestelynä, eikä siitä olla valmiita luopumaan muuten kuin omasta tahdosta. Tätä väittämää tukee myös havainnointi menetelmän avulla saadut kehonkielen viitteet kysyttäessä haastateltavilta työnantajan toimintakäytännöistä hybridityöskentelylle. Kysymys herätti haastateltavissa turhautuneisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita, ja vastauksissa äänenpaino oli noudatettavaa toimintatapaa vähättelevä. Haastateltavat olivat myös kysyttäessä ilmeisen vastahakoisia kertomaan etätyön tuomista negatiivisista vaikutuksista. Vastauksien yhteyteen annettiin poikkeuksetta vastausta pehmentävä lisäys, jotta etätyöhön liitettävät positiiviset mielikuvat korostuisivat lopullisissa vastaustuloksissa.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on huolella laadittu tutkimussuunnitelma, työvaiheiden läpinäkyvyys ja esitettyjen johtopäätösten tieteellinen argumentointi. Tutkimustoimintaa tulee ohjata rehellisyysperiaate ja yleisen huolellisuuden velvoite raportoinnissa. Tutkimuksessa käytettävät tietolähteet tulee myös arvioida tarkasti, ja viitatus tiedon alkuperään ja luotettavuuteen tulee suhtautua prosessin aikana kriittisesti. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 424–425; Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–151; Kananen 2015, 156, 125.) Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan hyvän tieteellisen käytännön ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Tiedonhankinnassa hyödynnettiin kattavasti kirjallisuutta sekä ajankohtaisia artikkeleita ja verkkojulkaisuja. Aikaisempaan tutkimustietoon viitattaessa tunnustettiin myös muiden tutkijoiden aikaansaannokset, tiedon omistajuutta ilmaisevilla lähdemerkinnöillä. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi jokainen työvaihe pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tutkimustulokset olisivat toistettavissa. Tutkimusaineiston käsittelyssä haastattelulitteroinnit kirjattiin tarkkasanaisesti ja tallennettiin asianmukaisesti tutkimustulosten luotettavuuden vahvistamiseksi.

Tutkimuksenteossa tutkijan vastuulla on tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen. Tutkimuksen eettiset vaatimukset käsittävät muun muassa tutkimusaiheen valinnan, ihmisarvon kunnioittamisen sekä haastateltaville annettavan riittävän tiedonsaannin tutkimuksen toteutuksesta. Julkaistavassa tutkimustyössä henkilötietojen käsittely ja tutkittavien tunnistettavuuden turvaaminen edellyttävät tutkijalta myös erityistä huolellisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–25; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 415–419.) Eettisiä ongelmia vältettiin tutkimuksen aikana muun muassa valitsemalla merkityksellisesti tärkeä ja asiantuntijatyötä yleishyödyttävä tutkimusaihe sekä varmistamalla, että tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden suostumus on vapaaehtoisuuteen perustuva. Haastattelupyyntöjen yhteydessä tutkittaville annettiin todenmukainen kuvaus haastattelun kulusta ja varmennettiin anonyymisyys julkaistavassa tutkimustyössä. Haastateltavien tunnistettavuuden turvaaminen oli erityisen tärkeää, jotta työntekijät uskaltautuivat esittämään myös epäedullisia mielipiteitä nykyisestä työnantajastaan. Eräs haastattelukutsun saanut henkilö päätyikin pohdinnan jälkeen jättäytymään pois tutkimuksesta, koska ajatteli osallistumisen olevan hänen asemassaan epäsopivaa. Vaikka julkaistavassa tutkimustyössä haastateltavat eivät esiinny omalla nimellään, koki asiantuntija taustatiedoksi vaadittavan työnantajayrityksen nimeämisen epämiellyttävänä. Tutkija kunnioitti tilanteessa asiantuntijan tekemää päätöstä. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta taustatieto oli kuitenkin välttämätön, jotta haastateltavan työsuhte suuryritykseksi luokiteltavaan työnantajaan pystytään tuloksien oikeellisuutta tarkasteltaessa varmentamaan.

Tutkijan tulee aina huomioida luotettavuuskysymykset ja eettiset näkökohdat tehdessään tutkimuksen liittyviä valintoja. Luotettavuuden arvioinnissa puolueettomuudella tarkoitetaan tutkijalle asetettua vaatimusta sivuttaa henkilökohtainen ura ja arvovalta tieteellisen tiedon etsimisestä ja esittämisestä. Objektivisuuden tavoittelusta huolimatta tutkimusaineistoista tehtävät tulkinnat heijastelevat aina tutkijan omaa subjektiivista arvomaailmaa, uskomuksia ja asenteita. (Vilkkä 2021, 196–198; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 19, 21, 232.) Vaikka tutkimustekstissä toteutuksen välivaiheet on pyritty kuvaamaan johdonmukaisesti, on tutkimustuloksen toistettavuus sellaisenaan ainutkertainen. Pätevien tutkimustuloksien aikaansaamiseksi tutkimusaineistoa pyrittiin tarkastelemaan puolueettomasti ja tutkijan virhetulkintojen mahdollisuus hybridityöskentelyyn liittyvien ennako-oletuksien myötä tiedostettiin.

Tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaa myös käytetyt analysointimenetelmät ja tutkijan omakohtainen teoreettinen tietämys. Tutkijan kokemattomuus tieteellisistä tutkimuksista ja etätyöskentelyn sopimattomuus omaan työnkuvaan voivat tiedostamatta vaikuttaa aineistosta tehtävään tulkintaan. Vaikka tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset eivät ole marginaalisen vastaajaryhmän perusteella yleistettävissä, tutkimusmenetelmien yhdistämisellä tutkimuksen validiutta kyetään kohentamaan. (Vilkkä 2021, 197–198; Hirsjärvi & Hurme 2015, 38–40; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26, 232.) Esitetyt tutkimustulokset voisivat siis poiketa, mikäli tutkimuksen toteuttaisi kokeneempi ja hybridityömallissa työskentelevä tutkija. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä teemahaastattelua että havainnointia. Tietovarantoa tutkittavaan ilmiöön voidaan myös kartuttaa jatkotutkimuksilla, jotka esitellään myöhemmin luvussa 5.2.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksien pohjalta tehdyt johtopäätökset ja avataan ilmiön tarkastelua varten suositeltavat jatkotutkimusehdotukset. Luvun lopussa käsitellään vielä opinnäytetyöprosessin toteutumista itsearviointin näkökulmasta. Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan sanoa, että työntekijät kokevat etä- ja lähityöskentelyä yhdistävän hybridityömallin työnsä kannalta toimivana, mikäli käytännön järjestelyt ovat yrityksen puolelta joustavat. Hybridityömallin etätyöpäivät halutaan erityisesti hyödyntää häiriöttömyyttä vaativaan työntekoon ja yksilötyöhön, jotka eivät lähtökohtaisesti edellytä muiden sidosryhmien osallisuutta. Lähityöpäivät soveltuvat sen sijaan paremmin sosiaaliseen vuorovaikutukseen, luovaan yhteistyöhön sekä asiakassuhteiden lujittamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa toimistolle tullaan jatkossakin, mutta ei enää päivittäin. Työntekijät pitävät kiinnostomina etätyöskentelyn tuomia positiivisia vaikutuksia, niin työssä suoriutumisen kuin oman elämänlaadun parantamisen näkökulmasta. Tästä syystä asiantuntijoiden tahtotilana on lisätä etätyöskentelyn hyväksyttävyyttä työelämässä verrattuna koronaa edeltävään aikaan.

5.1 Johtopäätökset

- 1) Hybridityömallin toimintakäytännöt tulisi valmistella yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

Ristiriitaisten tunteiden välttämiseksi ja tyytyväisyyden lisäämiseksi, käyttöön otettava hybridityömalli tulisi suunnitella yhteistyössä henkilöstön kanssa. Muutokset työn tekemisen tavoissa tulisi toteuttaa yrityksissä hallitusti ja työntekijöiden tarpeita kuunnellen. (Ks. 2.1; 3.1.) Yritysjohdon yksipuolisesti sanelemat säännöt hybridityöskentelylle herättävät työntekijöissä ristiriitaisia tuntemuksia ja tyytymättömyyttä. Luottamussuhteen vahvistamiseksi asiantuntijat haluavat mahdollisuuden esittää mielipiteitään ja osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Ks. 3.1). Hybridityömallin valmisteleavassa työvaiheessa yrityksen tulisi kartoittaa huolellisesti työntekijöiden yksilölliset tarpeet, elämäntilanteet sekä työtehtävien eroavaisuudet etä- ja lähityöskentelyn ajalliselle jakautumiselle (Ks. 2.1.1). Huolellisella valmistelulla ja työntekijöiden kanssa käytävillä keskusteluilla aikaansaadaan toimiva hybridityömalli, johon työntekijät ovat valmiita sitoutumaan. Oleellista ei ole täydellisen autonomian tarjoaminen työskentelypaikan valintaan, vaan työyhteisössä vallitsevan konsensuksen saavuttaminen (Ks. 2.1.2). Mikäli asiantuntijat kokevat tulleen kuulluksi, ovat he valmiimpia sitoutumaan hybridityömallin, vaikka se ei täysin vastaisikaan omakohtaisia toiveita.

- 2) Hybridityömallissa päätöksentekovaltaa tulisi jakaa tiimeille.

Hybridityömallista ei ole olemassa yhtä valmista pakettiratkaisua, vaan työn tekemisen käytänteet syntyvät yrityskohtaisesti (Ks. 2). Tutkimuksesta kuitenkin ilmenee, että yhden hybridityömallin sijasta asiantuntijat toivovat yritykseltä tiimikohtaisesti yksilöityjä toimintatapoja työn tekemiselle. Tiimit tietävät itse työtehtävien sisällön parhaiten ja kykenevät tiedon pohjalta arvioimaan tilannekohtaisesti sopivimman työskentelypaikan (Ks. 2.1.2). Tiimikohtaisesti sovittavilla etä- ja lähityöpäivillä vältetään toimiston samanaikainen ruuhkautuminen ja tilojen käyttökapasiteetti saadaan täysimääräisenä käyttöön. Mikäli lähityöpäivät eivät ole kaikille työntekijöille samat, saadaan avokonttorin melutasoa pidettyä kohtuullisena sekä huolehditaan ryhmätilojen riittävydestä toimistotyöpäivien aikana. Tiimien saman paikkaisella työnteolla vältetään myös hybridikokouksien tuomat haasteet, jossa palaveriosallistujat jakautuisivat samanaikaisesti toimistolla työskenteleviin ja virtuaalisesti mukana oleviin työntekijöihin (Ks. 3.2). Työnantajan näkökulmasta työn seuranta muuttuu haastavaksi, mikäli asiantuntijat saavat päättää hybridityömallin toimintakäytännöistä täysin itsenäisesti. Tiimikohtainen hybridityömalli vapauttaa esimieheltä työn seurantaan käytettävää aikaa muiden työtehtävien hoitamiseen (Ks. 2.1.1). Päätöksentekovallan siirtyessä tiimeille, jäsenet seuraavat enenevässä määrin toistensa työsuoritumista, toimintatapojen noudattamista ja tarvittaessa raportoivat työskentelypaikan joustavuuteen liittyvästä väärinkäytöstä.

3) Lähityön tarpeenmukaisuutta pitäisi tarkastella kriittisesti.

Muuttuneessa työelämätilanteessa työnantajayrityksen tulisi tarkastella uudelleen lähityöskentelyn tarpeenmukaisuutta. Tiimien jakaantuessa monipaikkaisesti yrityksen tavanomaisiin palavereihin pitäisi tarjoutua vastaisuudessa virtuaalinen osallistumismahdollisuus. Luova ongelmanratkaisu ja suunnittelupalaverit voidaan tiimikohtaisessa hybridityömallissa ajoittaa lähityöpäiville, mutta organisaation yhteiset palaverit kuten tulokatsaukset tai viikkopalaverit voidaan tarkoituksenmukaisesti toteuttaa myös virtuaalisesti. (Ks. 2.1.1; 3.2.2.) Virtuaalinen mukaantulo helpottaa työtehtävien järjestämistä sekä mahdollistaa työn tehokkuutta lisäävän etätyöskentelyn (Ks. 2.2.2). Tarkastelemalla kriittisemmin lähitapaamisten tarpeellisuutta voidaan yrityksessä työmatkustamiseen käytettäviä resursseja myös säästää (Ks. 3.2.3). Hybridityömallia varten työnantajayrityksen tulisi selkeyttää, mitkä tapaamiset edellyttävät jatkossa toimistolla olevaa läsnäoloa ja mitkä voidaan työn laatua heikentämättä toteuttaa virtuaalisesti. Työn tekemisessä ratkaisevaa ei ole lähityöpäivien määrä vaan se, että toimistolle tullaan silloin kun se on työtehtävien kannalta tarpeenmukaista. Asiantuntijoiden keskuudessa lähityöskentelyn houkuttelevuutta voidaan lisätä perustelemalla työtehtävien mukaisesti lähityöskentelyn valintaa puoltavat tekijät. Kiinteiden lähityöpäivien sijasta edunmukaisempaa on määrittää tarkat työtehtävät, jotka

tulisi poikkeuksetta tehdä lähityönä. Tällä tavoin vältetään väärinymmärrykset ja työntekijät tulevat tietoisemmiksi yrityksen paikkakohtaisista tavoitettavuuden odotuksista. (Ks. 2.1.1; 2.2.1.)

4) Ajoittaisen lähityöskentelyn edellyttäminen on liiketoiminnallisesti perusteltua.

Tutkimustulosten perusteella itseohjautuvien työntekijöiden kykyä valita parhaiten tilanteeseen ja työtehtävään soveltuvaa työskentelypaikkaa ei lähtökohtaisesti ole syytä epäillä (Ks. 3.1.2). Työnantajan on kuitenkin hyvä seurata, että jokainen tiimin jäsen pitäytyy sovitussa lähityöskentelypäivissä ja ettei joustavan työskentelypaikan valinnassa ilmene väärinkäyttöä. Tutkimukseen haastateltavat asiantuntijat pitivät tärkeänä, että tiimin jäsenet kokoontuvat sovitusti toimistolla, vaikka henkilön työnkuvan mukaiset tehtävät olisivatkin toteutettavissa täysin etänä (Ks. 2.1.2). Lähityöhön kokoontuneet työntekijät voivat olla riippuvaisia etätyöhön jääneen henkilön työpanoksesta, mikä vaikuttaisi heikentävästi muun tiimin suoriutumiseen ja työtehtävien hoitamiseen. Vaikka yksittäinen työntekijä suosikin jatkuvaa etätyöskentelyä, on ajoittaisen lähityöskentelyn velvoittaminen yritysjohtolta liiketoiminnallisesti perusteltua. Tutkimuksen mukaan asiakastapaamisten toteuttaminen kasvojen syventää liikesuhdetta ja parantaa onnistumisen todennäköisyyttä uusasiakashankinnassa (Ks. 3.2.2). Lähityöskentely tukee myös yrityksen sisällä tapahtuvaa luovaa yhteistyötä ja uuden innovointia, jotka heijastuvat myönteisesti yrityksen tuottavuuteen (Ks. 3.2). Pelkästään työyhteisössä toimiminen edellyttää jokaiselta siihen kuuluvalta osallistumista yhteisöllisyyden rakentamiseen, eikä sen toteutumista voida edistää yksinomaan etätyöllä (Ks. 2.1.2). Työnantajan onkin tarvittaessa muistutettava työntekijöitä siitä, ettei hybridityömallissa toimiminen ole yksilöprojekti, vaan ajoittaisella lähityöskentelyllä on merkitystä niin tiimien toimivuuteen, työpaikan yhteisöllisyyteen kuin liiketoiminnan kannattavuuteen.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että asiantuntijat haluavat työskennellä tulevaisuudessa joustavassa hybridityömallissa, jossa vuorottelevan työskentelytavan toimintaperiaatteet valmistellaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja tiimien tarpeita kuunnellen. Opinnäytetyötä täydentävänä jatkotutkimuksena suositellaan yrityskohtaista kvantitatiivista tutkimusta, niin hybridityömallin suunnitteluvaiheessa kuin jälkikäteen arvioitaessa käyttöön otetun työjärjestelyn toimivuutta. Lähtökohdat hybridityöskentelylle voivat olla yrityksissä hyvin erilaiset ja tutkimuksessa esitetyt hybridityömallia koskevat johtopäätökset eivät välttämättä vastaaajajoukon takia voida katsoa edustavan kaikkien asiantuntijatyötä tekevien mielipidettä. Esitettyjen tutkimustulosten yrityskohtainen paikkansapitävyys tulisikin varmentaa erillisellä, koko organisaation henkilöstölle suunnatulla kvantitatiivisella kysely-

tutkimuksella. Määrällistä tutkimustietoa voidaan yrityksissä hyödyntää esitetokyselyn tavoin työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden kartoittamiseen sekä yhteistoiminnallisten hybridityökeskusteluiden tukena. Organisaation henkilöstölle suunnatulla kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan tarkentavasti tutkia muun muassa yksilöiden etä- ja lähityöskentelyn ajallista jakautumista sekä selvittää tiimien jäsenille sopivimmat lähityöskentelypäivät. Tutkimuksen keskittäminen viiden yrityksen sijasta yhteen asiantuntijayritykseen voi myös tuoda esiin täysin uusia yrityskohtaisia ilmiöitä, jotka poikkeavat tämän opinnäytetyön tuloksista.

Vaikka hybridityömalli on työelämässä nopeasti yleistynyt ilmiö, on uudenlaisen työskentelytavan kauaskantoisia vaikutuksia ennen aikaista arvioida. Hybridityömalli on hyvin tuore ilmiö, jonka toimivuudesta on vielä rajoitetusti saatavilla luotettavaa tutkimukseen perustuvaa tietoa. Tutkittavien näkemykset voivat myös muuttua tutkimushetkestä, kun asiantuntijoilla on kertynyt pidempiaikaista työskentelykokemusta hybridityömallista. Ilmiön kehittymisen seuraamiseksi ja tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekemiseksi jatkotutkimuksena suositellaan määrällisen kyselytutkimuksen uusimista hybridityöskentelyn myöhäisessä vaiheessa. Useamman määrällisen tutkimuksen etuutena on tilastollisen tiedon keskinäinen vertailtavuus. Toistettavalla jatkotutkimuksella yritys kykenee seuraamaan hybridityömallia koskevien päätösten toimivuutta ja työntekijöiden keskuudessa tapahtuvaa mielipidemuutosta. Mikäli yritys ottaa käyttöönsä yhteisen hybridityömallin sijasta tutkimuksen johtopäätöksissä esitetyt tiimikohtaiset hybridityömallit, voidaan takautuvalla tutkimuksella selvittää muun muassa päätöksen vaikuttavuutta työntekijöiden kokemaan eriarvoisuuteen tai työhyvinvoinnin kehittymiseen.

5.3 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tutkimussuunnitelman tekemisellä, joka osoittautui hyvin hyödylliseksi työkaluksi varsinaisen opinnäytetyön tekemisessä. Huolellisesti valmisteltu tutkimussuunnitelma auttoi kirjoitustyötä selkeyttämällä työstettävät osakokonaisuudet sekä pitämällä tutkimusongelman ja tehdyt menetelmävalinnat keskiössä opinnäytetyön eri vaiheissa. Suunnitteluvaiheessa hahmoteltu sisällysluettelo helpotti muun muassa jäsentelemään suurta tietomäärää ja kohdentamaan aikaisempaa tutkimustietoa oikeiden alalukujen yhteyteen. Opinnäytetyötä tehdessä kehityin erityisesti tunnistamaan laadukkaita tietolähteitä, kirjaamaan viitteet oikeaoppisesti sekä perustelemaan argumentointiani tieteelliseen tietoon pohjautuvasti. Tieteellisen ajattelutavan omaksuminen onkin opinnäytetyön parasta antia, mikä antaa jatkossa uskottavammat lähtökohdat omien näkökulmien esittämiseksi, sekä osoittaa kykeneväisyyttä kriittiseenkin tarkasteluun. Opinnäytetyön

myötä koen saaneeni paremmat valmiudet tehdä pidempiaikaisia ja kärsivällisyyttä vaativia työprojekteja sekä suhtautuvani työelämässä pelottomammin mukavuusalueeni ulkopuolella oleviin toimeksiantoihin.

Opinnäytetyön tekemisessä hyödynsin koulun tarjoamia tukipalveluita, kuten kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäpajaa ja kirjaston henkilökohtaista tiedonhaun ohjausta. Tutkimuksen alkuvaiheessa sorruin aloittelijamaiseen virheeseen määrittellessäni tietoperustan liian laaja-alaiseksi ja asiayhteyttä sivuavaksi. Menetelmätyöpajassa saatujen kehitysehdotuksien myötä rajasinkin tutkittavan aiheen viitekehystä sekä tarkensin tutkimusongelmaa ja siihen liitettäviä alakysymyksiä. Opinnäytetyön myöhäisemmässä vaiheessa kirjaston tarjoama henkilökohtainen tiedonhankinnan ohjaus paransi kyvykkyyttäni löytää lähteitä monikanavaisesti ja lisäsi ymmärrystä siitä, kuinka valtavastavasta tietovarannosta pystytään erottamaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Opinnäytetyön ohjaajalta sain myös arvokkaita lisäeväitä niin tekstikappaleiden diskurssin kuin oikeinkirjoituksen parantamiseen. Opinnäytetyöohjauksen myötä tulin tietoisemmaksi tekemistäni toistuvista kielilooppivirheistä ja niiden heikentävästä vaikutuksesta tekstin luettavuuteen. Opintojaksolta saadut kielenhuollon kertaukseen tarkoitetut materiaalit, kuten kielitoimiston ohjepankki ja tekstin oikolukuohjelma, olivatkin opinnäytetyötä tehdessä aktiivisessa käytössä.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen, mutta voimavaroja koetteleva kokemus. Teemahaastatteluiden toteutus, nauhoitteiden tekstimuotoinen litteointi ja tutkimustuloksien esittely olivat itselleni mieluisimpia työvaiheita, koska empiirissä työvaiheessa saavutin kirjoittamisessa tuottavan flow-tilan. Tutkimuksen aikana haastateltavilta saadut positiiviset palautteet keskustelun ohjaamisesta ja haastatteluiden ammattitaitoisesta toteutuksesta nostattivat itsetuntoani tutkijana ja rohkaisivat päämäärän saavuttamiseen epävarmuuden hetkillä. Tietoperustaa kirjoittaessani tekstin tuottaminen osoittautui odotettua haastavammaksi, mutta periksi antamattomuuteni ja osuuksien valmistuminen toivat lopulta kaivatun onnistumisen tunteen. Vaikka tiedostin opinnäytetyön olevan laajuudeltaan mittavampi projekti, tuntui työmäärä silti ajoittain uuvuttavan suurelta. Kokemani haasteet opinnäytetyön tekemisessä liittyivätkin siihen, että aiemmin työelämässä olin tottunut tekemään lyhytkestoisempia työtehtäviä, jotka poikkesivat suuresti opinnäytetyön edellyttämästä vaatimustasosta. Uskon, että opinnäytetyön aikana saavutettu pitkäjänteisyys, tavoitteellinen tekeminen ja projektinhallintataidot ovat osaltani siirrettävissä työelämässä hyödynnettäviksi taidoiksi.

Suurin oivallukseni opinnäytetyön kaltaisissa mittavimmissa toteutuksissa on tietolähteisiin perehtymisen tärkeys ennen varsinaisen kirjoitustyön aloittamista. Tietolähteiden läpikäymisessä ei kannata mielestäni lähteä ajallisesti oikomaan, koska syvällisempi perehtyminen kirjallisuuskatsaukseen edesauttaa asiasisällön kokonaisvaltaista hahmottamista,

osakokonaisuuksien eriaikaista työstämistä ja tekstin punaisen langan säilymistä. Jälkiviisaana onkin todettava, että sidosteisuus lukujen välillä olisi yhtenäisempi, mikäli neljästä teemasta muodostuvaa tietovarantoa olisi tarkasteltu enemmän kokonaisuutena, eikä yksittäisessä järjestyksessä kirjoitustyön edetessä. Toinen opinnäytetyön mukana tuomista opeista on entuudestaan tuntemattomamman työn realistisempi aikatauluttaminen. Tutkimuksen aikana jouduin siirtämään palautusaikataulua edemmäksi, koska pettymykseksi jouduin toteamaan, ettei työ tulisi valmistumaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Jälkikäteen tarkasteltuna aikataulun muuttaminen ei suoranaisesti tarkoita epäonnistumista, vaikka kyseisellä hetkellä siltä tuntuikin. Aikataulun venyminen kertoo siitä, että vastaisuudessa minun tulee varata uudenlaisen tehtävän kohdalla enemmän aikaa uusien asioiden opettelemiselle, huomioida paremmin työn imua heikentävät vastoinkäymiset ja ymmärtää muiden yhtäaikaisten työtehtävien vaikutukset työstettävän projektin etenemiselle.

Vaikka opinnäytetyön tekemiseen kului ajallisesti lähes vuosi, olen erittäin tyytyväinen saavutettuun lopputulokseen. Tutkimuksen tulokset tarjoavat vastauksen esitettyyn tutkimusongelmaan, tuovat näkyväksi työntekijäpuolen mielipiteet sekä suosittavat työnantajalle aidosti toteuttamiskelpoisia jatkotoimenpiteitä toimivan hybridityömallin rakentamiseksi. Opinnäytetyössä esitytetyt johtopäätökset ovat mielestäni helposti toteutettavissa, koska niiden täytäntöönpano ei vaadi yritykseltä merkittävien taloudellisten resurssien käyttöä. Hybridityömallin yhteistoiminnallinen suunnittelu, yrityksen käytössä olevien toimintatapojen tarkasteleminen ja työn tekemisen jatkuva kehittäminen pystytään toteuttamaan jokaisessa yrityksessä rahallista pääomaa sitomatta. Edellä esitetyt toimenpiteet tarjoavat yritykselle matalan kynnyksen mahdollisuuden parantaa asiantuntijatyöyhteisön tyytyväisyyttä, työn tekemisen toimivuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta muuttuneessa työelämätilanteessa.

Lähteet

- Akava 2002. Etätyötä koskeva puitesopimus. Akava. Luettavissa: https://akava.fi/wp-content/uploads/2020/02/Etatyon_puitesopimus.pdf. Luettu: 2.1.2022.
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy. Helsinki.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Bhose, C. 2021. Konttorille paluu ottaa takapakkia. Kauppalehti, 184, s. 9A.
- Cappelli, P. 2021. In a Hybrid office, remote workers will be left behind. Dow Jones Institutional News. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2560983574/1C2F766FCF8742FBPQ/1?accountid=27436>. Luettu: 22.10.2021.
- Cutter, C. 2021. If you thought working from home was messy, here comes hybrid work. The Wall Street Journal. Luettavissa: <https://www.wsj.com/articles/if-you-thought-working-from-home-was-messy-here-comes-hybrid-work-11621935000>. Luettu 14.10.2022.
- Deci, E. & Ryan, M. 2002. Handbook of self-determination research. The University of Rochester Press. Yhdysvallat.
- Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Luettu: 14.10.2022.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Gratton, L. 2021. How to do Hybrid right. Harvard Business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>. Luettu: 30.10.2021.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Hagelin, H. 2021. Korona muutti työelämää ja se on valtavan hyvä asia. Ilta-Sanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/paakirjoitus/art-2000008303436.html>. Luettu: 2.3.2022.

Hall, K. & Hall, A. 2021. Leading remote and virtual teams: Managing yourself and others in remote and hybrid teams or when working from home. Global Intergration Ltd. UK.

Hallamaa, L. 2021. Kun koronaepidemia alkoi, työelämän ongelmallinen ilmiö leimahti - ”jos on sairas, niin silloin on sairas”. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008341550.html?share=27b18b1524e59b4449603521fa8c804f>. Luettu: 7.1.2022.

Halmeenmäki, M. & Myrsky, A. 2020. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa – käsikirja ennakoivan työn ja toimintaympäristön suunnitteluun. Sitowise Oy. Luettavissa: https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Käsikirja+työn+ja+työympäristön+suunnitteluun_12012021.pdf/564382af-c4df-3f34-59d9-4ee273bb4db6/Käsikirja+työn+ja+työympäristön+suunnitteluun_12012021.pdf?t=1610453530144. Luettu: 28.10.2021.

Harju, I. 2021. Etätyöläiset viestikentissä. Helsingin Sanomat, 269, s. A30–A31.

Harvard Business Review Press 2022. Hybrid workplace. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja. Aula & Co. Helsinki.

Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy.

Hill, A. & Hill, D. 2021. Work from anywhere: The essential guide to becoming a world-class hybrid team. Wiley. Australia.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi.

Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä: Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Books on Demand. Helsinki.

- Hyry, J. 2022. Kysely suomalaisille työläisille Etätyö. Kantar TNS Oy. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/Tyoelamagallup-tammikuu-2022-Eta-tyo.pdf>. Luettu: 9.10.2022.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Jacobs, M. 2020. Ways to make hybrid model effective. Financial times. Lontoo. Luettavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-he- lia.fi/docview/2459487090/69F3AE243FDF4C0BPQ/2?accountid=27436>. Luettu: 16.10.2021.
- Jacobs, M. 2021. How the frontiers of hybrid work are taking shape. Financial Times. Luettavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-he- lia.fi/docview/2531868859/44F0B1DE71824378PQ/1?accountid=27436>. Luettu: 21.10.2021.
- Jauhiainen, I. 2021. Etätyö toi tehoja ja tyytyväisyyttä. Kauppalehti Fakta, 11/2021, s. 10–11.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYPro. Helsinki.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2021. Miten Suomi voi? -Tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu: 7.1.2022.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kelly, J. 2020. Here are the companies leading the work-from-home revolution. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/?sh=30794681848a>. Luettu: 20.11.2021.
- Ketonen, P. 2021. Pirkanmaa palaa koronaepidemian kiihtymisvaiheeseen – työpaikoilla voidaan siirtyä lokakuussa etätyöstä hybridimalliin. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12109059>. Luettu: 15.10.2021.
- Kiiski, A. 2021. Etätyöstä tulisi sopia. Kuntatyönantaja. Luettavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2021/1/etatyosta-tulisi-sopia>. Luettu: 2.1.2022.

Korpimies, A. 2021a. Tuleeko Hybridityöstä uusi normaali?. Kauppalehti Fakta, 7/2021, s. 9.

Korpimies, A. 2021b. Nuori etsii nyt vakaata ja turvattua työtä. Kauppalehti Fakta, 9/2021, s. 10.

Korpimies, A. 2021c. Toimialalla ei ole väliä. Kauppalehti Fakta, 9/2021, s. 11.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonon, J. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Luettavissa: <https://www.utu.fi/sites/default/files/media/TCLS/Tutkimusraportti2021.%20Covid-19%2C%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.%20Tutkimus%20etätyöstä%20ja%20sen%20järjestymisestä%20Suomessa%20keväällä%20ja%20syksyllä%202020..pdf>. Luettu: 8.12.2021.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Polemia.

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vai-tos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 13.11.2022.

Leskinen, T. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Luettu: 22.10.2021.

Lojeski, K. & Reilly, R. 2020. The Power of Virtual Distance: a Guide to productivity and happiness in the age of remote work. Wiley. New Jersey.

Luoma-Aho, V. 2021. Paluu tulevaisuuteen. HS Visio. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008036579.html>. Luettu: 5.12.2021.

Löytömäki, S. 2021. Etätyösuositus jää tällä erää historiaan – asiantuntija korostaa, että hybridiajassa kaikkien työntekijöiden on tultava kuulluksi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008335357.html>. Luettu: 3.4.2022.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Luettavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>. Luettu 9.10.2022.

- Microsoft 2021. The next great disruption is hybrid work – Are we Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. Luettavissa: <https://assets.ctfassets.net/y8fb0rhks3b3/4A0a6OCvRJcni-yozf5CBOOr/09bfe7c2ff5c73df8abf53d9989b446f/WTIVisualGuide.pdf>. Luettu: 15.10.2021.
- Morgan, K. 2021. Why introverts excelled at working from home. BBC. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210713-why-introverts-excelled-at-working-from-home>. Luettu: 2.1.2022.
- Neeley, T. 2021. Remote work revolution succeeding from anywhere. HarperCollins Publishers. New York.
- Niinistö, M. 2021. Oletko sinäkin prokrastinoija? Prokrastinaatio eli vitkuttelu on varsinainen korona-ajan ongelma - laiskuuteen sitä ei pidä sekoittaa. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11789037>. Luettu: 10.12.2021.
- Onali, A. 2021. Korona- aika muuttaa pysyvästi työkuultuuria. Helsingin Sanomat, 250, s. A6–A7.
- Oksanen, A. 2021. Työn sankarin uudet vaatteet. Talous Taito, 6/2021, s. 3.
- Owl Labs 2021. State of Hybrid Work 2021: Europe Edition. Luettavissa: <https://resources.owllabs.com/state-of-hybrid-work/2021/europe>. Luettu: 21.11.2021.
- Pekkola, J. & Uskelin, L. 2007. Etätyöopas työnantajalle. Työministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf. Luettu: 7.2.2022.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka: Kokemuksia tuottavasta etätyöstä. s.l.
- Roininen, M. 2019. Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammatti-korkeakoulu. Turku. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>. Luettu: 12.4.2022.
- Rope, T. 2021. Kalsariduunit -etätyön ilot ja kirot-. Tammertekniikka. Tampere.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Seppänen, L. 2018. Motivaatio: Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Koronapandemia mullisti työelämää – uutta normaalia varten selvitetään muutoksessa syntyneet hyvät käytännöt ja riskit. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/koronapandemia-mullisti-tyoelamaa-uutta-normaalia-varten-selvitetaan-muutoksessa-syntyneet-hyvät-kaytannot-ja-riskit->. Luettu 8.10.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan. Luettavissa: <https://stm.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>. Luettu. 2.10.2022.

STT 2021. Koronavirusepidemian vuoksi annettu etätyösuositus päättyy tänään. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008334770.html>. Luettu: 16.10.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Haastaminen ja ambitiotason nostaminen. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?, s. 216-217. Alma Talent Oy. Helsinki.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ Elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Työ%20ja%20elämä.pdf>. Luettu: 23.11.2021.

Tujunen, T. 2021. Hybridityö vie meidät uuden äärelle. Helsingin Sanomat, 262, s. A5.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016. Luettu: 11.12.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työ ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 15.2.2022.

Työterveyslaitos 2021. Paluu tulevaisuuteen: hybridityö-, etätyö- & läsnätyökysely. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Public/5751/3348981/927ac778405d052e.pdf>. Luettu: 16.10.2021.

Vaaherkumpu, J. 2020. Verkossa tarvitaan samanlaisia vuorovaikutustaitoja kuin kasvokkain viestinnässä. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/taide/verkossa-tarvitaan-samanlaisia-vuorovaikutustaitoja-kuin-kasvokkaisviestinnassa/>. Luettu: 14.10.2022.

Vaara, K. 2020. Ennen sovittiin etätöistä, nyt sovitaan milloin pitää olla läsnä – etätyö tuli jäädäkseen ja kyselyn mukaan se on monelle hyvä uutinen. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11499377>. Luettu 15.10.2022.

Valtiovarainministeriö 2021. Etätyöstä lisääntyvään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/1121917/Etätyöstä+lisääntyvään+etä-+ja+läsnätyön+yhdistämiseen+09_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713. Luettu: 28.9.2021.

Vehkaoja, M. 2021. Etätyö – ylimääräinen Kiky-kierros? Kauppalehti Fakta, 2/2021, s. 11.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkman, U. 2016. Etä- johtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

West, T. 2021 How to bridge the communication gap in hybrid office; Too often, remote and in-office employees aren't even speaking the same language. The Wall Street Journal (online). New York. Luettavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/newspapers/how-bridge-communications-gap-hybrid-office-too/docview/2560826662/se-2?accountid=27436>. Luettu: 14.11.2021.

Ylen aamu 25.10.2021. Millä tasolla on suomalainen tietoturvaosaaminen? Video. Katsottavissa: <https://areena.yle.fi/1-50655331>. Katsottu: 20.11.2021.

Ylen aamu. 16.8.2022. Jääkö etätyö pysyväksi malliksi? Video. Katsottavissa: https://areena.yle.fi/1-50970795?utm_medium=social&utm_campaign=areena-web-share&utm_source=copy-link-share. Katsottu: 12.9.2022.

Young Professional Attraction Index 2021. Miten tulla houkuttelevaksi työnantajaksi? Academic Work. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai-lataa>. Luettu: 19.10.2021.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Taustoittavana kysymyksenä jokaiselta haastateltavalta kysytään nimi, työnantajayritys sekä työnimike haastattelun luotettavuuden varmentamiseksi.

Hybridityö

1. Millaiset ovat yrityksen toimintakäytännöt hybridityöskentelylle?
2. Miten suoriudut työstä ja tehtävistä hybridityömallissa?
3. Mitä hybridityömallin käyttöönotossa tulisi yrityksessä huomioida?
4. Mitkä työtehtävät olisivat tarkoituksenmukaista suorittaa lähityönä ja mitkä etätyönä?
5. Miten haluat tulevaisuudessa työskennellä ja ovatko vaatimukset lähityöskentelylle muuttuneet?

Etätyö

6. Miten etätyöoikeudesta on sovittu työpaikalla?
7. Kuinka hyvin työtehtäväsi soveltuvat etätyönä tehtäväksi?
8. Miten etätyö vaikuttaa työn aikaansaavuuteen?
9. Mitkä ovat etätyön mukana tuomat hyödyt ja haitat työsi kannalta?
10. Mitkä etätyöjakson toimintatavat tulisi sisällyttää tulevaan hybridityömalliin?

Yksilön itseohjautuvuus

11. Miten itseohjautuva olet etätyöskentelypäivien aikana?
12. Miten työskentely motivaatiosi muuttuu työympäristön vaihtuessa?
13. Millaiseksi koet yrityksen luottamuskulttuurin lähi- ja etätyöskentelyn aikana?

Virtuaalinen vuorovaikutus

14. Minkälaisia vaikutuksia lähityön vähentymisellä on yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen?
15. Millaisena koet digitaaliset työvälineet ja niiden käytön työssäsi?
16. Miten vuorovaikutuksen virtualisoituminen on vaikuttanut asiakkaiden tai tiimien väliseen yhteistyöhön?
17. Mitä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä näette virtuaalisessa vuorovaikutuksessa työnne kannalta?