



Hybridityön vaikutus toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa

Maija Ratia-Lahti

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Maija Ratia-Lahti
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hybridityön vaikutus toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa
Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 4
<p>Covid-19-pandemia vuonna 2020 pakotti useat organisaatiot siirtymään etätyömalliin. Toimihenkilöt mukautuivat etätyöskentelyyn. Toisaalta Covid-19-pandemian helpottaessa on palattu takaisin toimistoille tekemään osaksi lähityötä. Etätyön ja lähityön yhdistelmä on hybridityö, joka on tämän opinnäytetyön keskiössä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka hybridityö vaikutti toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa. Työssä selvitettiin, kuinka paljon työtä suoritetaan hybridinä ja mikä on toimihenkilöiden tahtotila tehdä työtä hybridinä. Seuraavaksi selvitettiin, kuinka hybridityöskentely on vaikuttanut tiimien yhteisöllisyyteen ja onko tiimin yhteisöllisyys säilynyt ilman jatkuvaa lähityöskentelyä. Lopuksi tarkasteltiin, onko hybridityö vaikuttanut toimihenkilöiden sitoutumiseen ja työn laadukkaaseen tekemiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin Webropol-työkalulla. Kyselytutkimus lähetettiin HOK-Elannon konttorin 180:lle toimihenkilölle ja tutkimuksen ajankohta oli 27.9.-15.10.2022. Kyselytutkimuslinkki lähetettiin HOK-Elannon konttorin toimihenkilöiden työsähköposteihin, jonka lisäksi kysely julkaistiin yrityksen sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Aineistoa analysointiin Webropol-analysointityökalun, Microsoft Excelin ja Wordin avulla. Saatuja tuloksia havainnollistettiin kuvin ja taulukoin. Opinnäytetyö aloitettiin huhtikuussa 2022 ja työ valmistui marraskuussa 2022.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin hybridityön mahdollisuuksia ja mahdollisia haasteita, sitoutumista ja sen merkitystä sekä yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Kootun tietoperustan ja tutkimustulosten välille löydettiin runsaasti yhteyksiä. Kolmasosa vastaajista arvioi, että hybridityön vaikuttaneen tiimin yhteisöllisyyteen melko tai erittäin positiivisesti. Hyvin lievä negatiivinen riippuvuus oli havaittavissa työvuosien määrällä konttorilla ja kokemukseen hybridityön vaikutuksesta tiimin yhteisöllisyyteen. Mitä pidempään vastaaja oli työskennellyt HOK-Elannon konttorilla, sitä negatiivisemmaksi hän koki hybridityön vaikutuksen tiimin yhteisöllisyyteen.</p> <p>Tulosten mukaan, työrooliin, työvuosiin, ikään tai sukupuoleen katsomatta, lähes kaikki vastaajat halusivat työskennellä enemmän etänä kuin vastaushetkellä. Hybridityöskentely on vaikuttanut suurimpaan osaan vastaajista erittäin tai hyvin positiivisesti työnantajaan sitoutumiseen. Lisäksi hybridityö on vaikuttanut yli puolilla vastaajista melko tai erittäin positiivisesti työmotivaatioon sekä projektien ja työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. HOK-Elannon toimihenkilöt ovat mukautuneet hyvin hybridityöskentelyyn ja toivoivat sen jatkuvan.</p>
Asiasanat Hybridityö, yhteisöllisyys, sitoutuminen, toimihenkilö

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen hybridityössä.....	6
2.1	Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnille.....	6
2.2	Hybridityössä itsensä johtaminen.....	8
2.3	Mitä on sitoutuminen ja sitoutumisen tärkeys.....	12
2.4	Ryhmädynamiikka.....	14
2.5	Yhteisöllisyys työyhteisössä.....	16
3	Empiirinen tutkimus.....	22
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta.....	22
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	23
4	Tutkimuksen tulokset.....	25
4.1	Taustamuuttajat.....	25
4.2	Hybrityö HOK-Elannossa.....	27
4.3	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen HOK-Elannossa.....	31
5	Pohdinta.....	38
5.1	Johtopäätökset.....	38
5.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	40
5.3	Luotettavuuspohdinta.....	41
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	43
	Lähteet.....	45
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Kyselytutkimuksen saate.....	49
	Liite 2. Kyselylomake.....	50

1 Johdanto

Aihe hybridityöstä on hyvin ajankohtainen, koska useissa yrityksissä on työskennelty etä- tai hybridimallin mukaisesti maaliskuusta 2020 alkaen. Covid-19-pandemia pakotti hyvin useat yritykset siirtymään etätyömalliin noin kahdeksi vuodeksi. Etätyömalli vaati useilta toimihenkilöiltä sopeutumista uuteen tilanteeseen. Ajanjakso oli kuitenkin niin pitkä, että toimihenkilöt pääsääntöisesti ehtivät mukautua ja tottua etätöihin. Nyt pandemian helpottaessa toimihenkilöt palailevat takaisin toimistoilleen lähityöhön, ainakin osaksi. Voidaan puhua uudesta sopeutumisesta, koska etätyö on muuttumisillaan hybridityöskentelyksi, joka vaatii jälleen totuttelua ja uuden opettelua. (Vilkman, 17.2.2021.)

Alkuvuodesta 2020 HOK-Elannon konttori muutti Pohjois-Haagan tiloista, jossa jokaisella oli omat työhuoneet tai työpisteet. Koko henkilökunta oli tottunut työskentelemään konttorilla. Konttorin muutto ja etätyöhön siirtyminen tapahtuivat lähes samanaikaisesti Covid-19-pandemian alkaessa vuonna 2020 . Nykyään etätyö on muuttunut hybridityöskentelyksi HOK-Elannossa.

Hybridityö on saapunut jäädäkseen. Microsoftin teettämän tutkimuksen mukaan yli 70% toimihenkilöistä pystyy hyödyntämään pandemia-ajan myötä kehittyneitä etätyöratkaisuita myös jatkossa. Toisaalta 65 % työntekijöistä haluaa viettää enemmän aikaa lähityöskennellen. (Paukkonen, 6.5.2021.)

Pandemian alkaessa maaliskuussa 2020 etätyöhön siirtyminen tapahtui käytännössä yhden yön aikana. Asiasta ei keskusteltu työmarkkinaosapuolten kesken. Toimihenkilöiltä ei kysytty etätyöhön valmiutta tai halukkuutta. Toimihenkilöt määrättiin työnantajan puolesta etätöihin, jolloin konttoreille pääsy estettiin (Melin 24.4.2020.)

Opinnäytetyön aiheena on hybridityön vaikutus yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on HOK-Elanto, joka on myös opinnäytetyöntekijän työpaikka. Aihe valikoitui sekä toimeksiantajan, aiheen ajankohtaisuuden että opinnäytetyön tekijän oman mielenkiinnon mukaan.

On tärkeää ymmärtää hybridityön vaikutus yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen, koska yhteisöllisyydellä ja sitoutumisella on todettu olevan vaikutuksia esimerkiksi sitoutumiseen. Työskentelen HOK-Elannon konttorilla ylempänä toimihenkilönä toimialajohdon assistenttina. Aihe on hyvin tärkeä HOK-Elannossa ja minulle henkilökohtaisesti, koska yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen halutaan panostaa. Lisäksi hybridityö tuo aiheeseen uuden näkökulman, kuinka yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitämään ilman jatkuvaa lähityöskentelyä. Olen hybridityöskennellyt 2,5 vuotta ja haluan perehtyä aiheeseen sekä kiinnostunut tietämään kuinka hybrityö on vaikuttanut HOK-Elannon konttorin toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutuneisuuteen työnantajaa kohtaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka hybridityö vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen. Aihetta tarkastellaan toimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää, mitä on tapahtunut toimihenkilöiden yhteenkuuluvuuden tunteelle, kun yhteiset lounashetket, satunnaiset kohtaamiset kahviautomaatilla sekä käytäväkeskustelut ovat jääneet pois. Aiheeseen perehtymisen aloitetaan tietoperustassa, jossa keskitytään esimerkiksi hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin, hybridityössä itsensä johtamiseen, sitoutumisen tärkeyteen ja yhteisöllisyyteen työyhteisössä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on, kuinka hybridityö vaikuttaa toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa.

Tutkimuksessa konttoritoimihenkilöiden yhteisöllisyyden tunteeseen vastauksia etsitään seuraavien alakysymysten kautta:

1. Kuinka paljon työtä suoritetaan etänä/konttorilla?
2. Kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteeseen?
3. Kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut työnantajaan sitoutumiseen?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymys	Tietoperustan (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
1. Kuinka paljon työtä suoritetaan etänä/konttorilla?	2.1, 2.2,	5., 6., 7., 8., 9., 12., 13.	4.2, 4.3.
2. Kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyteen?	2.1, 2.4, 2.5,	10., 11., 12., 13.	4.3
3. Kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut työnantajaan sitoutumiseen?	2.3,	10., 12., 13.	4.3

Opinnäytetyö tehdään kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka paljon työtä tehdään etänä tai konttorilla. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan, onko etätyöllä koettu olevan merkitystä yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. Tutkimuksessa selvitetään toimihenkilöiden tahtotilaa ja toiveita hybrityöskentelyyn.

Hybridityössä on tärkeää luottamus, mutta tässä opinnäytetyössä ei paneuduta luottamukseen. Luottamus rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska perustuen yrityksen työtyytyväisyystuloksiin, luottamuksen koetaan olevan hyvällä tasolla HOK-Elannon konttorilla. Luottamusta sivutaan jonkin verran tietoperustassa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

HOK-Elannon omistavat sen asiakasomistajat, joita on 635 000 taloutta. HOK-Elanto toimii pääkaupunkiseudulla alueilla; Helsinki, Espoo, Vantaa, Kerava, Järvenpää, Hyvinkää ja Mäntsälä. HOK-Elanto on merkittävä yritys päivittäis- ja käyttötavarakaupan sekä ravintolaliiketoiminnassa. Yrityksen raportoitu liikevaihto on 2,2 miljardia euroa (2021), joka koostuu yli 340 yksikön myynistä. HOK-Elanto toimii pääkaupunkiseudulla yhtenä suurimpana suomalaisena työnantajana. Yritys työllistää vuonna 2022 yli 6300 työntekijää ja lisäksi kesällä 2022 kesätyöntekijöitä työllistyi yli 2000. Yrityksen tavoite on tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. HOK-Elannon arkista tekemistä ohjaavat vahvasti arvot, joita ovat:

1. Yritys on olemassa asiakasta varten
2. Yrityksen toimintaa uudistetaan jatkuvasti
3. Yritys kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä
4. Toiminta on tuloksellista. (HOK-Elanto, 2022.)



Kuva 1. HOK-Elannon toimialue (HOK-Elanto 2022.)

HOK-Elannon pääkonttorissa työskentelee 180 henkilöä. Konttorin henkilöstö muodostuu toimihenkilöistä, ylemmistä toimihenkilöistä sekä johtajista, joista jokainen voi toimia esihenkilöasemassa. Toimihenkilöt ja johtajat ovat työskennelleet etätöitä tehden maaliskuusta 2020 alkaen ja tällä hetkellä hybridityötä tehden. HOK-Elannon pääkonttori sijaitsee Pasilassa Triplan Workery Westissä 11. ja 12 kerroksissa. Toimitilat koostuvat avokonttoritiloista ja neuvotteluhuoneista. Toimihenkilöillä, ylemmillä toimihenkilöillä tai johtajilla ei ole omia työhuoneita tai työpisteitä, ei edes toimitusjohtajalla. (Laatikainen 2022.)

HOK-Elannon konttori muodostuu useasta eri ketjuohjauksesta, osastosta tai tukitoiminnosta. Kaikkien toimintojen tarkoitus on avustaa toimipaikkojen arkea. Osastoja ovat esimerkiksi: Taloushallinto-osasto, Kiinteistöosasto tai Markkinointi ja Viestintäosasto. Tukitoimintoja ovat esimerkiksi: Tietohallinto, Asiakasomistajapalvelut, Henkilöstöosasto ja Marketohjaus joka vastaa laajasti toimipaikkojen tuotteiden hallinnasta. Jokaisella ketjulla (Ravintolat, Alepa, S-market, Prisma, Sokos & Emotion, Food Market Herkku, Hautaus- ja Lakipalvelut, ABC ja Verkkokauppa) on oma ketjuohjaus. Lähes kaikilla konttorilla työskentelevillä on mahdollisuus tehdä etätöitä, mutta on myös muutamia tukitoimintoja, joissa etätö ei ole toistaiseksi mahdollista. Esimerkkinä HOK-Elannon Sairauskassassa tai Asiakasomistajapalveluissa etätöskentely ei ole mahdollista, koska Kansaneläkelaitoksen ja S-Pankin järjestelmien etäkäyttö on kiellettyä. (Laatikainen 2022.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Etätöillä tarkoitetaan työtä, jota suoritetaan joustavasti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätö on ajasta ja paikasta riippumaton työjärjestely, jota voidaan suorittaa kokonaan tai osittain. Osittain suoritettavaa etätöitä voidaan kutsua hybridityöskentelyksi. Tavallisesti etätöitä suoritetaan kotona. Etätöjärjestelyistä sovitaan hyvin usein yhdessä toimihenkilön ja työnantajan kanssa kirjallisesti. Etätö kuuluu lähtökohtaisesti työaikalain piiriin, jonka takia edellytetään työajan seuranta. (Työsuojelu s.a.) Etätö edellyttää toimihenkilön ja esihenkilön välistä vahvaa luottamusta (Työterveyslaitos s.a).

Etätö voi olla epäsäännöllistä, säännöllistä tai liikkuvaa. Epäsäännöllisessä etätöössä työt voidaan suorittaa esimerkiksi työmatkan yhteydessä tai etätö on tapauskohtaisesti esihenkilön kanssa sovittua. Säännöllistä etätöitä suoritetaan sovitun rytmin mukaisesti ja se on kokoaikaista. Liikkuvaa etätöitä suoritetaan esimerkiksi yrityksen muissa toimipaikoissa sekä missä tahansa satunnaisessa paikoissa. (Työturvallisuuskeskus 6.9.2017.)

Työnantaja ei ole velvollinen korvaamaan kodin työhuonekustannuksia. Toimihenkilö, joka suorittaa etätöitä, voi hakea henkilökohtaisessa verotuksessaan työhuonevähennystä. Vähennyksen suuruus määräytyy siitä, kuinka paljon työpäivistään vuodessa tekee etänä. (Ekonomit 29.7.2021.)

Hybridityö käsitteenä on vielä toistaiseksi vakiintumaton, mutta sillä tarkoitetaan etätöiden ja työpaikalla suoritettavan läsnäolon välistä yhdistelmää. Hybridityössä toimihenkilö voi työskennellä esimerkiksi osan viikosta kotona ja osan läsnäoloissa työpaikalla. (Työterveyslaitos s.a.) Tässä opinnäytetyössä läsnäolosta käytetään käsitettä konttorityö, koska se on vakiintunut käsite HOK-Elannossa.

Lähes kaikilla yrityksillä on tällä hetkellä olemassa hybridityöstrategia. Strategian pohjana on kerrottu henkilöstölle kuinka paljon etätöitä voi tehdä ja millä ehdoin. Yrityksissä, joissa aikaisemmin on suhtauduttu etätöihin varauksella, on havaittu, että etätö on nostanut henkilöstön hyvinvointia ja parantanut tuottavuutta. Hybridityöstä voidaan käyttää termiä megatrendi. (Tuominen 19.4.2022.) Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa pääsääntöisesti käsitettä hybrityö, koska se on etätöiden ja konttorityöiden yhdistelmä nykyään HOK-Elannossa.

Toimihenkilö tekee esimerkiksi hallinnollista, kaupallista tai teknistä työtä. Hyvin usein toimihenkilöltä edellytetään vähintään ammattikorkeakoulututkintoa tai vastaavaa osaamista. Työ pitää usein sisällään itsenäistä päätöksentekoa, jonka takia sitä ei voida pitää pelkästään suoritettavana työnä. (Akava s.a.) Toimistotyöaika HOK-Elannossa on 38 tuntia viikossa. Toimihenkilöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työntekijöitä, jotta voidaan tutkimuksessa varmistaa se, että tutkimuskysely muotoiltiin ymmärrettävästi vastaajille. Työntekijä nimikettä käytettiin kyselylomakkeella siksi, että vastaaja ymmärsi onko hän työntekijä vai esihenkilöasemassa riippumatta tittelistä. HOK-Elannolla toimihenkilö voi toimia esihenkilönä eikä sitä ole erikseen rajattu tässä tutkimuksessa toimiiko esihenkilö toimihenkilön, ylemmän toimihenkilön vai johtajan asemassa.

Yhteisöllisyys muodostuu ihmisten välisestä yhteistyöstä, johon kuuluvat vuorovaikutus, luottamus, yhdessä olo ja yhdessä tekeminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisyys tukee työntekijöiden hyvinvointia, työiloa ja imua, terveyttä ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvailla tiimin me-henkenä. Tällaisina aikoina yhteisöllisyys korostuu erityisesti, koska ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta, toisin sanoen yhteisöllisyyttä. (Karjula, Karjula, & Westerlund, 9.11.2020.)

2 Yhteisöllisyys ja sitoutuminen hybridityössä

Tässä luvussa tarkastellaan hybrityön mahdollisuuksia ja haasteita, hybridityössä itsensä johtamista, sitoutumisen tärkeyttä ja ryhmädynamiikkaa ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

2.1 Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnille

Hybrityö voidaan kokea nostavan merkittävästi työnantajamielikuvaa, koska työmuoto antaa mahdollisuuden organisoida työn ja muun elämän painosuhteen. Se voi myös houkutella ammattitaitoisempia työntekijöitä. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan 72% vastaajista kertoi valitsevansa kahdesta potentiaalisesta työpaikasta sen, jossa joustava työnteko on mahdollista. Saman tutkimuksen mukaan sitoutuminen työpaikkaa kohtaan kasvaa 60%, kun hybrityöskentely on mahdollista. Toimihenkilöt arvostavat joustavuutta työajoissa. (Vilkman 2016, 16-17.) Tutkimusten mukaan toimihenkilöt, jotka voivat sovittaa työn ja vapaa-ajan oman elämäntilanteensa mukaan ovat vastavuoroisesti herkempiä myös joustamaan työantajan tarpeisiin (Hakanen 2011, 56).

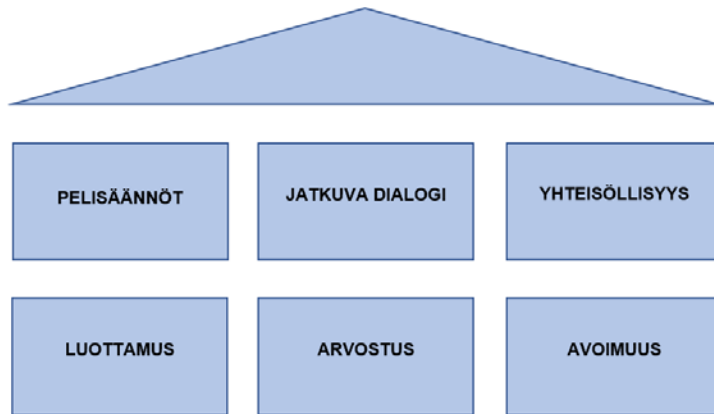
On todettu, että hybrityöskentely ei ole kasvattanut toimihenkilöissä uupumuksen määrää. Tutkimustulosten mukaan kuormittavuus on laskenut henkilöillä, jotka työskentelevät hybrityötä tehden. Hybrityö koetaan merkittävän paljon tehokkaampana kuin konttorityö. Useat toimihenkilöt kokevat hybrityön tuomat hyödyt palkitsevina, koska etänä töitä tehden saa aikaansaaduksi enemmän. Aikaansaamisen tunne korreloi positiivisesti työtyytyväisyyteen ja toimihenkilön sitoutumiseen. (Vilkman 2016, 17.)

Työyhteisössä on huomioitava vuorovaikutustyyli erilaisten toimihenkilöiden välillä. On toimihenkilöitä, jotka ovat hyvin kiinnostuneita ihmisistä ja ovat sosiaalisia sekä ulospäinsuuntautuneita. Tällaiset toimihenkilöt ovat yleisesti innostuneita ja hyviä vuorovaikutustaidoiltaan. Kuitenkin työyhteisö sisältää hyvin usein myös toimihenkilöitä, joille tällainen vuorovaikutus ei ole luontevaa, jonka takia voivat tuntea hybrityömallin mielekkäämpänä ja ei niin kuormittavana. (Lanu 2021.)

Haasteena hybrityöskentelyssä on luottamuksen säilyttäminen. Luottamuksen puute voi aiheuttaa pelkoa esihenkilöissä. Pelkoa voi aiheuttaa se, että voiko toimihenkilön työn tekemiseen ja aikaansaamiseen luottaa, kun jatkuvaa valvontaa ei ole. Suurin osa toimihenkilöistä ovat rehellisiä ja hyvin harvassa on ne toimihenkilöt, jotka käyttävät esihenkilön luottamusta väärin. (Vilkman 2016, luku 2.)

Toimihenkilöt ovat tyytyväisempiä työhönsä, koska voivat suorittaa työtänsä paikasta riippumatta. Lisäksi hybrityö kasvattaa toimihenkilöiden motivaatiota työn suorittamiseen. Toimihenkilöt kokevat työnsä olevan tuottavampaa tai vähintään samalla tasolla kuin ennen hybrityöskentelyä. (Paukkonen 6.5.2021.)

Vilkmanin (2016 25-26) mukaan hyvän johtamisen kulmakivet kiteytetysti ovat luottamus, avoin vuorovaikutus, arvostus, avoimuus, hyvät pelisäännöt sekä yhteisöllisyys. Jokainen kulmakivi on tärkeässä roolissa hyvin voivassa työyhteisössä.



Kuva 2. Etätyöjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)

Esihenkilön on syytä kiinnittää huomiota mahdollisen riskin ennalta ehkäisyyn pitämällä tiivistä yhteyttä toimihenkilöiden kanssa. Esihenkilön on perehdyttävä toimihenkilön työtilanteeseen esimerkiksi tarkastamalla pysyvätkö työtunnit sovitussa rajoissa tai tuntee ko toimihenkilö kuuluvansa työyhteisöön, vaikka kohtaamiset tapahtuvat Teams -verkkoympäristössä tai muilla sähköisillä kanavilla. (Seppänen 2022.)

Useat yritykset ovat pitkän pandemia ajan jälkeen siirtyneet etätyömallista vähitellen myös toimistotyöskentelymalliin. Toimihenkilöt kaipaavat toistensa kohtaamista sekä uusien asioiden suunnittelutyö on helpompaa tehdä kasvotusten kuin Team:in välityksellä. Lisäksi kohtaamiset kahviautomaatilla tai toimiston yhteisissä tiloissa ovat erittäin hyviä innovoinnin ja tiedonvaihdon hetkiä. Työmaailma tuskin enää koskaan palaa ennalleen täysin toimistotyö malliin, vaan tilalle on tullut jäädäkseen hybridityö. Johtaminen saattaa olla haastavaa hybridityöskentelyssä, jossa työ tapahtuu osin etänä ja osin paikan päällä toimistolla. Hyvinvoiva tiimi on aina työnantajan etu. Esihenkilön tulee kartoittaa tilannetta kysymällä toimihenkilöltä kuinka hän voi. Esihenkilön tulee voida luottaa, että kysymykseen vastataan rehellisesti. (Horttanainen 21.8.2020.)

Toimihenkilöt työskentelevät helpommin sairaana, koska heillä on mahdollisuus etätöihin. Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen (2018) mukaan kaikista etätöitä tehneistä 65% kertoi työskennelleensä sairaana (niin sairaana, että toimihenkilö olisi saanut sairauslomaa jos olisi lääkärissä käynyt) kun muilla aloilla vastaava osuus oli 50 %. Kiusaus ottaa kannettavan tietokoneen esille ja helpottaa tulevaa työkuormaa, saattaa olla osa syynä sairaana etätyöskentelylle. On havaittavissa

ilmeinen yhteys sairaana työskentelylle ja työpaineiden välillä. Tutkimukseen vastanneet jotka kokivat kiireen työssään, heistä 72 % oli tehnyt sairaana töitä ja taas he jotka eivät tunteneet kiirettä työssään, vastaava osuus oli 58 %. (Sutela 26.10.2020.)

2.2 Hybridityössä itsensä johtaminen

Jokainen toimihenkilö on yritys, jonka jokaisen toimitusjohtaja on toimihenkilö itse. Yritys muodostuu mielen-, tunteiden-, kehon-, arvojen- ja työ- osastoista. Osastot hoitavat psyykkisen, fyysisen, henkisen, sosiaalisen sekä ammatillisia toimintoja. Yritystä on syytä johtaa huolella ja puntaroida onko yritys hyvässä kunnossa ja kuinka se menestyy. (Sydänmaanlakka 2010, luku 1.1.)

Toimihenkilöllä työpäivä ei välttämättä pääty siihen, kun työpaikanovi sulkeutuu tai etätyössä kone sulkeutuu. Ajatukset saattavat vallata mielen seuraavan päivän työasioista. Tästä johtuen työaika ja sen hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sähköpostia ei tulisi lukea vapaa-ajalla ja kuormittaa ajatuksia työasioilla. Haastavaa tästä tekee sen, että puhelimella pääsee lukemaan sähköposteja ja etäyhteyskin konttorille on helposti otettavissa. Työpäivän tärkeäksi asiaksi korostuu taukojen pitäminen. Tärkeimpänä taukona päivän aikana pidetään lounastaukoa, joka jakaa työpäivän puoliksi ja antaa hieman pidemmän hengähdystauon töistä. Mikäli pitkiä taukoja ei ole mahdollista pitää, suositellaan pitämään edes lyhyitä ns. mikrotaukoja päivän aikana. Työpäivän rytmittämiseen luetellaan muutamia hyvä vinkkejä. 1. Pieniä taukoja päivän aikana 2. Tekee tauoilla jotain muuta kuin työasioita. 3. Työpäivän rytmittäminen niin, että peräkkäisinä työpäivinä on mahdollisimman erilaisia työtehtäviä. 4. Taukoliikunta ja 5. Ei pidä olla jatkuvasti tavoitettavissa. Työsähköposti ja työpuhelin suljettuina loma-aikoina. (Luomi 2018.)

Hybridityössä itsensä johtaminen on etusijalla. Omaa työtä tulee johtaa hyvinvoivalla tavalla, jonka kautta hyvinvoiva toimihenkilö tai esihenkilö jaksaa kannustaa tiimiänsä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hyvin itseänsä johtavan esihenkilön taidot heijastuvat koko tiimiin tekemisessä sekä vuorovaikutuksessa. Tikkanen (6.4.2020) kuvaa hyvin tekemisiä (kuva 3.), joilla voi varmistaa oman työnsä johtamisen esimerkiksi hybridityössä.

- Mitkä ovat tavoitteeni ja tiimimme tavoitteet?
- Miten suunnittelen ja priorisoin tekemistäni?
- Mitä asioita voin delegoida?
- Miten aikataulutan ja tauotan päiväni?
- Miten varmistan keskeytyksetöntä työaika ja varaan aikaa ajattelutyölle?
- Miten kiinnitän huomiota aikaansaannoksiin ja onnistumisiin?
- Miten varmistan palautteensaannin jaannon?
- Miten rajaan työntekoa?

Kuva 3. Kuinka johtaa etäällä (mukaillen Tikkanen 6.4.2020)

Hybridityössä itsensä johtaminen korostuu merkittävästi. Työviikko tulee suunnitella etukäteen esimerkiksi edellisellä viikolla kirjaamalla suunnitelma mitä pitää saada tehdyksi minäkin päivänä. Jokaisen aamun aluksi olisi hyvä suunnitella myös mitä työasioita tulee päivän aikana saada tehdyksi. Työtehtäviä tulee priorisoida, aikatauluttaa ja noudattaa laadittua aikataulua. Priorisoitujen työtehtävien ”to-do”-lista on hyvä pitää realistisen pituisena. Kaikkia töitä ei ehdi tekemään, ei edes etätöissä. Töiden priorisoinnissa voi käyttää Eisenhowerin kiireellisten ja tärkeiden töiden matriisia (kuva 4). Eisenhowerin matriisi perustuu nelikenttämatriisiin, jossa kiireelliset ja tärkeät työt hoidetaan heti, ei kiireelliset ja tärkeät työt tehdään myöhemmin, kiireelliset ja ei tärkeät työt delegoidaan sekä ei kiireelliset ja ei tärkeitä töitä tehdä lainkaan. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, luku 5.)

	Kiireellinen	Ei kiireellinen
Tärkeä	1 tehdään heti	2 tehdään myöhemmin
Ei tärkeä	3 delegoidaan	4 ei tehdä lainkaan

Kuva 4. Eisenhower matriisi työtehtävien priorisoinnista (mukaillen Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 5)

Hybridityössä keskeisessä roolissa on kuinka toimihenkilö johtaa itse itseään. Itsensä johtaminen on silloin parhaimmillaan, kun yrityksessä valitsee avoin kulttuuri ja valtuuttava johtamistapa, jossa toimihenkilön valtaa, vapauksia, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia lisätään tietoisesti ja toimihenkilön omasta tahdostaan lähtien. Itsensä johtaminen vaatii kurinalaisuutta mutta mahdollistaa samalla myös vapautta. Toimihenkilö voi itse määrittellä millainen ympäristö on paras vaihtoehto esimerkiksi kirjoittamiseen tai luovaan suunnittelutyöhön. (Janhonen 22.4.2020.)

Etätyöskentelystä on muodostunut myytti, jossa toimihenkilöt vain laiskottelevat kotonaan yöpaidoissaan tekemättä varsinaisia työtehtäviään. Tutkimusten mukaan myytti on osoittautunut virheelliseksi. Tulosten mukaan tilanne on päinvastainen ja etätyötä suosivassa organisaatiossa työn tuottavuus nousi yli 10 prosenttia. Tuottavuuden nousu johtuu siitä, että etätyössä häiriötekijöitä on vähemmän, jonka johdosta työtunteja kertyy enemmän. Tutkimuksen mukaan etätyössä työskentelevät olivat tehneet 1,4 päivää enemmän töitä kuukaudessa kuin toimihenkilöt jotka työskentelivät konttorilla. Tehokkuus näkökulmasta säästö on suuri työnantajalle, koska

vuositasolla etätöitä tekevä tekisi 16 työpäivää enemmän kuin konttorityötä suorittava toimihenkilö. (Grace 2020, 20.)

Laskelmien mukaan toimihenkilö istuu työpöydän ääressä 1700 tuntia vuodessa, joten kotikonttorin työergonomiaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Fellowesin teettämän tutkimuksen mukaan 25 prosenttia vastaajista kertoi, että huono työpiste aiheuttaa kipuja jotka vaikuttavat heikentävästi heidän työtehoonsa. Kotityöpistettä suunniteltaessa on huomioitava ergonomiset seikat vähintään työpöydän ja tuolin osalta. (Grace 2020, 23-24.)

Tilaston mukaan naapurimaista Ruotsissa toimihenkilöt voivat itse päättää työajan jouston määrästä eniten verrattuna Suomen, Norjan ja Viron toimihenkilöiden välillä. Tilaston (kuva 5.) mukaan Suomessa on Ruotsin jälkeen toiseksi parhaimmat työajan joustamisen mahdollisuudet. (Eurostat, 2019.)

Kuva 5 poistettu.

Kuva 5. Työajan joustavuusmahdollisuudet (Eurostat 2019)

Tutkimuksen mukaan hybridityötä tekevät toimihenkilöt ovat sitoutuneempia työnantajaansa ja heidän työtyytyväisyys on korkeampi. He ovat yhteistyökykyisempiä sekä sairastavat vähemmän kuin 100 prosenttia konttorilla suorittavat toimihenkilöt. (Sutherland & Janene-Nelson 2020, luku 2.)

Työaikalaki on päivitetty 2019 vastaamaan paremmin 2020-luvun työelämän tarpeita. Hallitus hyväksyi uuden työaikalain (872/2019), joka pitää sisällään uudet työaikamuodon ja joustotyöajan. Joustotyöaika tarkoittaa sitä, että toimihenkilön työajasta tulee puolet olla sellaista, jonka sijoittelusta ja työsuorituspaikan toimihenkilö voi itse päättää. Työnantaja saa edelleen määritellä toimihenkilön työtehtävät, tavoitteet ja aikataulun. Joustotyöaika perustuu toimihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen. Joustotyöajan tavoitteena on ollut joustavampi työaikajärjestely ja esimerkiksi mahdollisuus töiden suorittamisen asiantuntijaorganisaatioissa virastoajan ulkopuolella. Joustotyöaika soveltuu erinomaisesti ylempien toimihenkilöiden asiantuntijatyöhön, koska heidän työnsä ei ole yleensä sidottu fyysisesti tiettyyn paikkaan, vaan työtä voi tehdä missä tahansa ja työvälineet ovat riittävät. Joustotyö muodostuu siitä, että siinä määritetään kiinteä työaika, joka saa olla enimmillään työajasta puolet. Loput työajasta on sellaista aikaa, jossa toimihenkilö saa itse määritellä työn suorituspaikan ja ajan. Sähköisten työvälineiden yleistymisen on saattanut muuttaa toimihenkilöiden työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä. Rajan hämärtymisellä tarkoitetaan esimerkiksi työ sähköpostien läpikäymistä vapaa-ajalla ja tehty työ jää hyvin usein kirjaamatta ylös. Joustotyön tarkoitus on myös, että jatkossa vastaava näkymätön työ vapaa-ajalla tulisi näkyvämmäksi. Työaikalaki (872/2019).

Toimihenkilöä ei voida pakottaa etätöihin pl. pandemiasta johtuva karanteenitilanne. Etätöiden suorittaminen vaatii aina yhteisen sopimisen toimihenkilön ja työnantajan välillä. Työsopimuksen yhteyteen on mahdollista kirjata, että toimihenkilöllä on mahdollisuus tehdä etätöitä. (Lamberg 24.7.2020.)

Suorituksen johtamiseen liittyvät palaverit voidaan pitää myös virtuaalisesti, vaikka yleisesti ihmiset pitävätkin enemmän kasvokkain tapahtuvista kokouksista. Tehokkaan ja yhteisöllisen virtuaalikoouksen järjestäminen onnistuu, kun palaverin järjestäjä on valmistautunut hyvin. Osallistujien on hyvä tietää tapaamisen agenda ja tavoitteet etukäteen sekä sopia kuka kirjaa muistiinpanot. Kameroiden käyttäminen rentouttaa ilmapiiriä ja helpottaa keskustelua sekä lisää läsnäoloa ja osallistumisaktiiviteettia. Kannattaa myös muistaa, että liian pitkät etäpalaverit menevät helposti puuduttaviksi. (Aalto-yliopisto 1.7.2021.)

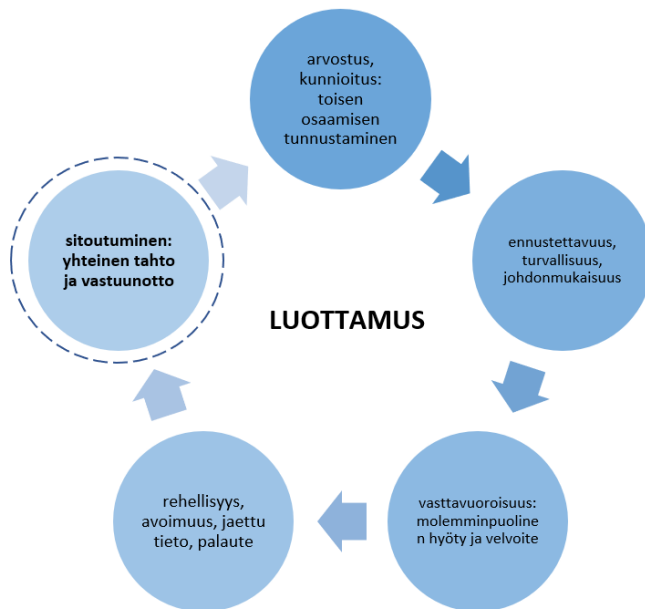
2.3 Mitä on sitoutuminen ja sitoutumisen tärkeys

Sitoutumisen hyötyjä ovat esimerkiksi yksilön tuottavuus ja pysyvyys. Tutkimusten mukaan osaava, motivoitunut ja sitoutunut toimihenkilö indikoi myös yrityksen tuloksellisuuteen taloudellisesti, mutta ei päinvastoin. Sitoutumiseen vaikuttavat vahvasti työyhteisön ilmapiiri sekä organisaation kulttuuri. Toimihenkilön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat esimerkiksi: minkälainen luottamus on yrityksen ylimpään johtoon, kuinka toimihenkilö kokee oman työn merkityksen, millaiset ovat urakehitys mahdollisuudet, saako toimihenkilö tunnustusta onnistumisista sekä esihenkilön ja työyhteisön tuki. (Nederström 2019.)

Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan toimihenkilöt, jotka ovat vahvasti sitoutuneet tiimiinsä, pitää myös siitä huolen, että asiat hoidetaan. Tuttuun tiimiin sitoutunut toimihenkilö saattaa kokea haasteita nykyisessä työelämässä, jossa tiimit vaihtuvat muutamassa kuukaudessa. Tutkimuksessa oli myös selvinnyt, että omaan uraansa sitoutunut toimihenkilö, joka saattaa olla hyvinkin herkkä työpaikan vaihdolle, voi olla työnantajalle myös mahdollisuus. Toimihenkilö saattaa palata aiempaan työpaikkaansa pätevämpänä, jos hän on saanut yrityksestä tai tiimistä hyvän kuvan. Lopuksi Heiskanen kiteyttää, että työnantajien tulisi entistä paremmin ymmärtää eritavalla organisaatioon sitoutuneita toimihenkilöitä. (Heiskanen 2021.)

Työhön on kahdeksan erilaista tapaa sitoutua. Ensimmäiseksi ovat toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, pitävät omasta työstään ja heidän työidentiteetti kuvastuu sen kautta. Erilaiset sidosryhmät ja asiakkaat ovat heidän mielestään työnantajan. Toiseksi ovat toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet laaja-alaisena, he ovat sitoutuneet organisaatioon ja tiimiin. Työ heillä voi olla laaja-alaista tai he toimivat asiantuntijoina erikoisaloilla. Kolmantena on toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet uran jatkuvuuteen, heille urakehitys on tärkein prioriteetti. Vähemmän tärkeinä heille on tiimi tai työyhteisö. Neljäntenä ovat toimihenkilöt, jotka ovat asiakaskeskeisessä tiimissä, motivoituvat asiakkaiden auttamisesta. Lisäksi heille tiimi on tärkeä tekijä. Viidentenä ovat toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet lähiyhteisöön, heille tiimi on merkittävässä roolissa ja kokevat työskentelevänsä laajemmin koko yhteisön tai organisaation hyväksi. Kuudentena ovat toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet tiimiin moniulotteisesti, kokevat tiimin hyväksi ja toimivaksi sekä tiimissä on mukava työskennellä. He tuntevat merkittävää yhteenkuuluvuutta tiimiinsä. Seitsemäntenä ovat toimihenkilöt, jotka ovat jatkuvuussitoutujia, toisin sanoen ovat usein uransa alussa. Heille työelämässä mukana olo on tärkeää. Kahdeksantena ovat toimihenkilöt, jotka ovat sitoutuneet tärkeän asian edistämiseen, he saattavat siirtyä toisen yrityksen palvelukseen esimerkiksi jonkin tietyn työroolin tai tehtävän perässä. Tavallisesti heitä arvostetaan enemmän organisaation ulkopuolella kuin organisaatiossa, jossa he sillä hetkellä työskentelevät. (Heiskanen 2021.)

Sitoutuminen liittyy vahvasti kaikkeen yhteisön toimintaan. Mikäli yhteisön jäsenet eivät ole sitoutuneita yhdessä sovittuihin asioihin, eivät asiat yhteisössä suju. Yhteisöllisyyden näkökulmasta sitoutuminen on kriittinen tekijä uusien asioiden läpiviennissä tai uudistusten toteutuksissa. Sitoutumista voidaan kuvailla sanoilla tasaisuus, sitkeys ja pitkäjänteisyys. Joskus yhteisön jäsenen on sitouduttava asioihin, jotka eivät ole hänelle mieleisiä tai mitä hän on niitä itselleen valinnut, mutta asiat ovat yhteisöllisyyden kasvun ja yhteisen hyvän kannalta pakollisia. Sitoutumista voidaan edistää sopimalla tiimissä yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinni pitäminen. Sitoutumista yhteisöllisyyteen voidaan kuvailla olevan tahdon ja tunteiden yhteissumma. Yhteisöllisyys ei kanna, mikäli sitoutuminen ei ole riittävällä tasolla rakentaen perustan kaikelle. Sitoutuminen on vahvasti jaetun johtajuuden ja sitä kautta vaikuttaen yhteisöllisyyden perustaan (kuva 6). (Jäppinen 2012, 33-31, 94.)

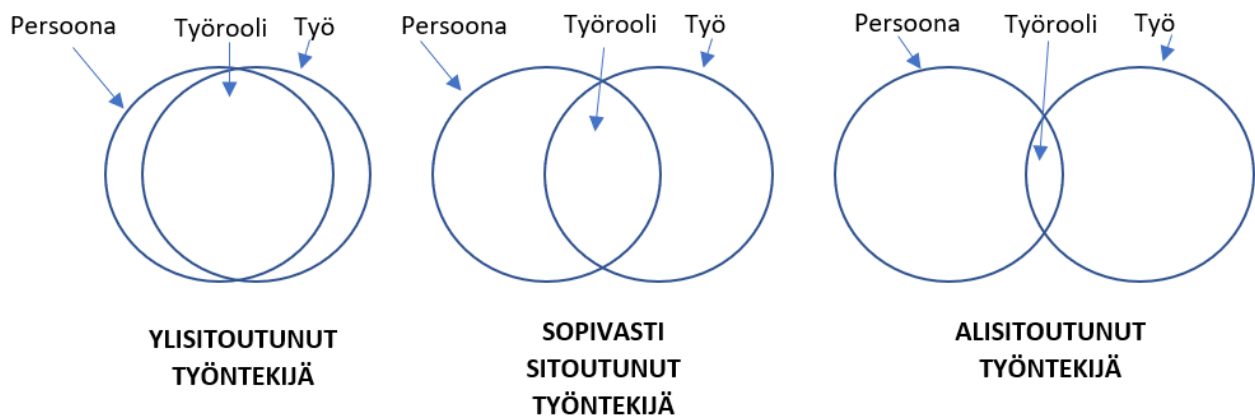


Kuva 6. Luottamus – avain hyvinvointiin. (mukaillen Mäkipeska, Niemelä, 2005, 40.)

Tiimin vahva tuki on todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen ja tulokseen työyhteisössä. Työtehtävät, jotka koetaan merkityksellisiksi ja haastaviksi, lisäävät sitoutuneisuutta, nostavan motivaatiota päästä hyviin tuloksiin ja laadukkaasti suoritettuun työhön. Matala sitoutuminen ja motivaatio työtehtävää kohtaan johtaa huonoihin tuloksiin ja korkeampaan työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tärkeää on huomioida, että niin sanottu yksikertainen työ koetaan merkityksellisenä. Merkityksellisyyttä voidaan kasvattaa kertomalla työntekijöille, että heidän työnsä on osa isoa kokonaisuutta ja erittäin tärkeää sekä merkityksellistä. (Matikka 6.4.2021.)

Ylisitoutunut toimihenkilö saattaa kokea, että työpanos ja siitä saatu palkkio eivät kohtaa ja tuntee terveytensä huonommaksi kuin esimerkiksi alisitoutunut toimihenkilö. Ylisitoutuneelle toimihenkilölle työ on elämää ja elämä on pelkkää työtä. Sopivasti työhönsä sitoutunut toimihenkilö elää

tasapainoista elämää, jolloin pystyy ennaltaehkäisemään stressiä ja pitämään esimerkiksi työpäivät normaalin mittaisina. Sopivasti sitoutuneella toimihenkilöllä on riittävästi aikaa palautua työstä. Hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä johtaa hyvään työtyytyväisyyteen ja työkykyyn. Nummelin mukaan tällaiseen sitoutumisen tasoon (kuva 7.) tulisi organisaatiossa aina pyrkiä. Alisitoutunut toimihenkilö panostaa enemmän omaan vapaa-aikaansa kuin työhön. Alisitoutuminen voi näytettyä niin, että toimihenkilö suorittaa vain pakolliset työtehtävät ja hän pitää työn tavoitteena toimentulon turvaajana. (Nummelin 2008, 49-51.)



Kuva 7. Sitoutumisen tasot työssä (mukaillen Nummelin 2008, 51)

Työn ja perhe-elämän joustava yhteensovittaminen on avaintekijä sitoutumiseen, jaksamiseen ja pysyvyyteen. Lisäksi mitä paremmin työnantaja mahdollistaa työn ja perhe-elämän sovittamisen, näkyy se myös positiivisesti yritysmielikuvassa. Työn ja perheen välistä yhteensovittamista tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on toimihenkilön perheen erityistarpeiden huomiointi. Esimerkkinä erityistarpeista voidaan mainita esimerkiksi vammaisen lapsen erityistarpeet suhteessa joustavaan työaikaan. Toinen työajan ja perheen joustava yhteensovittaminen voi olla sopimus mihin aikaan työnteko loppuu myös kotona. Esihenkilön kanssa voidaan sopia esimerkiksi, että sähköposteja ei lueta eikä lähetetä arkisin kello 18 jälkeen. (Aura ja Ahonen 2016, luku 4.2.)

2.4 Ryhmädynamiikka

Yhteisössä toimiminen työyhteisössä koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi osaksi ryhmädynamiikkaa. Ryhmään kuulumisen tunne tuo tunteen, jossa toimihenkilö kuuluu johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Ryhmän jäsenet hyötyvät jollain tavalla ryhmään kuulumisesta ja tavallisesti ryhmä perustuu jäsenten yhteisille intresseille tai asioille. (Maaseudun sivistysliitto 2022.)

Ryhmädynamiikka on käsite, joka on lopputulos kommunikaatioprosessien, vuorovaikutusmallien ja ihmisten välisen vetovoiman yhteydestä. Tämä yhteys on ryhmän sisäisiä voimavaroja, jolloin ryhmä voi toimia tavalla, jota ei voi suoraan arvata yksittäisen yksilön käytöksestä. Ryhmädynamiikka määrittelee sisältää mm. roolit, statuksen, sosiaalisen vaikutuksen, normit sekä vallan ja sen käytön. Ryhmässä roolit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: 1. toimintaa eteenpäin vievät, 2. toimintaa helpottavat ja 3. toimintaa heikentävät. Ensimmäisen kategorian roolit ovat mm. aloitteentekijöitä, tietojen etsijöitä ja henkilöitä, jotka tekevät yhteenvetoja, täsmentää ja tekee muistiinpanoja. Toisen kategorian rooli on rohkaisija, sovittelija, positiivisen palautteen antaja ja henkilö ilmaisee tunteita. Viimeisen kategorian rooli on väittelijä, huomion tavoittelija, kilpailija sekä henkilö joka ”halkoo hiuksia” tai vetäytyy. Ryhmädynamiikassa saattaa syntyä erilaisia ristiriitoja, jotka voivat johtua esimerkiksi siitä, että ryhmän jäsenet odottavat toisiltaan eri asioita tai roolit ryhmässä ovat ristiriidassa. Ristiriidassa olevat roolit voivat aiheuttaa ylimääräistä stressiä tai tyytymättömyyttä, joka voi aiheuttaa ryhmässä motivaation katoamisen. Roolit ovat yksi merkittävä tekijä ryhmädynamiikassa mutta dynamiikkaan vaikuttaa vahvasti myös esimerkiksi tunteet, omat kokemukset, kulttuuri, valta, normit ja asenteet. (Honka 2017; Putous, Susipolku.)

Esihenkilön on luotava palaveriin sellaiset olosuhteet, että kaikki, myös hiljaisimmat, voivat osallistua keskusteluun. Hyvään palaveriin on kerätty aiheita kaikilta ryhmän jäseniltä. Ne alkavat puitteiden rakentamisella. Vapaa keskusteltu palaverin alussa mahdollistaa avoimen ilmapiirin syntymisen. Kun ennalta sovitussa palaverissa käydään läpi toiminnan tilaa suhteessa tavoitteisiin, vähennee reagoivien kohtaamisten tarve. Kun esihenkilö on rakentanut ennakoitujen palaverien systematiikan ja johtaa palavereja selkeästi ja sovittujen toimenpiteiden avulla, syntyy tiimissä pysyvyyden tunnetta ja omistajuutta kohti yhteisiä tavoitteita ja hyvän ryhmädynamiikan pysyvyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 102.; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 139–141.)

Työelämän trendit ovat muuttuneet muutamassa vuodessa. Tiimin jäseniltä vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja uusien ideoiden luomista. On merkittävää arvokasta hyödyntää ryhmän tiimiläisten erilaisia taustoja, kokemusta, ikää ja eri sukupuolta edustavia näkökulmia. Clough (2009) tutkimuksen mukaan tiimit, jotka pitävät sisällään monipuolisen joukon toimihenkilöitä eri näkemyksillä ja mielipiteillä, ovat aina tehokkaampia ja todennäköisesti tuottavat luovia ja innovatiivisia ratkaisuita. Monipuolinen tiimi tuo suurempia etuja pitkällä aikavälillä kuin tasapäistetympi. (Beisha 20.4.2021.)

2.5 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Yhteisöllisyys määrittyy sanasta yhteisö. Yhteisöllä tarkoitetaan ihmisjoukkoa, jossa jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja on suhde yksilön ja ryhmän välillä. Yhteisöä voidaan myös määritellä käsitteellä, jossa yhteisön jäsenet kokevat samankaltaisuutta muiden yhteisön jäsenien välillä. Yhteisössä toimiminen tulee kuitenkin olla täysin vapaaehtoista. Yhteisössä tavoitteet tulee olla koko yhteisön hyväksymiä. Toimihenkilön voi olla vaikea samaistua organisaatioon, mikäli hän ei koe olevansa osa yhteisöä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan asiaa, jossa ihmisillä on tarve kaivata toisia ihmisiä sekä tarpeeseen tehdä toisten kanssa yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyys voi olla myös ilmiö, joka voidaan nähdä henkilön kokemuksena. (Sjöman 2021b, Ruuskanen 2018, 9-10, 16-17, Vilkmann 2016, luku 2.)

Yksilönäkökulmasta yhteisöllisyyttä tarkasteltaessa on huomattu, että yhteisöllisyys koostuu useammasta eri tekijästä, joita ovat mm. vaikuttaminen, jäsenyys, jaettu tunneside ja tarpeiden täyttyminen. Jaottelu kuitenkin perustuu tutkimuksiin ja tulokset ovat eri yksilöiden tulkintoja ja perustuvat yksittäisiin kokemuksiin tai tulkintojen ja oletuksien sekä tunteiden kautta määräytyviin. Yhteisöllisyys määrittyy myös seikalla, millainen suhde yksilöllä on yhteisöön. (Ruuskanen 2018, 16-17.)

Yhteisöllisyyden tunne sitoo tiimin yhteen ja rakentaa pohjan tiimin ja toimihenkilön välille. Yhteisöllisyys on näkymättömänä läsnä joka puolella, mutta se on hankalasti mitattavissa. Yhteisöllisyydestä puhuttaessa voidaan kantavina teemoina pitää luottamusta, sitoutumista ja motivaatiota. Mikäli työnantaja ryhtyy kehittämään yhteisöllisyyttä tiimeissä, voi se parhaimmillaan olla kilpailuetu yritykselle. (Lehmonen 31.8.2018.)

Me-henki joka vahvasti liitetään yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen tarkoittaa sitä, että jokaisella toimihenkilöllä on ylpeys omasta työstä sekä työyhteisö tiedostaa, että heidän työtään arvostetaan ja pidetään merkityksellisenä. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 21). Vahva me-henki myös johdattaa tiimiläisten yhteistyön ja keskustelun positiivisella tavalla asennemuutoksiin toisia tiimiläisiä ja työtehtäviä kohtaan (Spiik 2004, 133).

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 9) mukaan yhteisöllisyyden puutteen voidaan nähdä työpaikoilla toimihenkilöiden pahoinvointina. Työyhteisö, joka auttaa jokaista toimihenkilö olemaan oma itsensä ja hyväksymään yhteisön sisällä olevat erilaisuudet, edes auttaa rakentamaan yhteisöllisen työyhteisön. Yhteisöllisyys ja yhteisön toimihenkilön välinen vuorovaikutus kasvattavat sosiaalisen pääoman. Sosiaalinen pääoma vahvistaa työyhteisön luottamusta, vuorovaikutusta ja verkostoitumista. (Manka 2011, 115-116.)

Arvostus on merkittävä tekijä hyvässä yhteisöllisessä työyhteisössä ja muodostuu kivijalaksi etätyöjohtamisen maailmassa. Ilman arvostusta ei ole mahdollista rakentaa toimivaa yhteistyötä.

Arvostus muodostuu tekemisten kautta kuinka muita kohdellaan. Arvostusta voi osoittaa muun muassa tervehtimällä tiimikavereita ja kysyä kuulumisia, kysyä mielipidettä, kiittämällä, auttamalla, antamalla rehellistä palautetta, kuuntelemalla, osoittamalla empatiaa, osallistumisella ja tärkein kaikista kohtelemalla kaikkia työyhteisön toimihenkilöitä tasapuolisesti. (Vilkman 2016, 31-33.)

Työyhteisöt ja yhteisöllisyys muotoutuvat ja muokkautuvat koko ajan uudelleen toimihenkilöiden elinpiiriin muuttuessa ja laajetessa. Yhteisöllisyyden tunne tai sen puute voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti työyhteisön toimintaan (Heinonen 2018, 13.)

Melinin (24.4.2020) mukaan useat toimihenkilöt haluavat suorittaa työnsä työpaikallaan, jolloin työn ja vapaa-ajan erottaminen on yksikertaisempaa. Tähän syinä voivat olla työvälineiden sopivuus kotona, työhuoneen tai muun rauhallisen työpisteen puuttuminen tai perheen jatkuva läsnä olo. Toisille toimihenkilöille työkaverit voivat olla tärkeä voimavara työssä jaksamiseen.

Hyvässä työyhteisössä jokainen saa olla yksilö, jossa oma persoonallisuus saa näkyä. Ihmisen perustarve on kokea tulla pidetyksi, huomatuksi, hyväksytyksi ja tuntea itsensä tarpeelliseksi yhteisössä. Työyhteisö, missä voi kokea yhteenkuuluvuuden on yksilölle tärkeää. Ihmissuhteet työyhteisössä ovat tärkeitä tarkasteltaessa riippuvuutta motivaatioon, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Yhteisössä jokaisella yksilöllä on perusoikeus hyvään kohteluun ja ilmapiiriin, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit. Yhteisöllisyyttä voidaan kasvattaa ja kehittää yhteisössä, jossa valitsee vahva keskinäinen luottamus. (Rauramo 2008, 104-105.)

Yritysten kansainvälistymisen johdosta monikulttuurisuus lisääntyy jatkuvasti työyhteisöissä. Monikulttuurisuuden huomiointi työyhteisöissä on erittäin tärkeää yhteisöllisyydelle. Yhteisöissä on keskusteltava, kuinka esimerkiksi suhtaudutaan eri kulttuureihin, uskontoihin, pukeutumissäännöksiin tai juhla- ja vapaapäiviin, jotka voivat erota valtakulttuurin totutuista tavoista. (Rauramo 2008, 114.)

Hyvä yhteisöllisyys tarvitsee toimia myös työnantajalta. (Rauramo 2008, 121) kiteyttää hyvin tekemisiä, joiden avulla organisaatiossa voidaan edistää yhteisöllisyyttä työyhteisössä (kuvat 8).

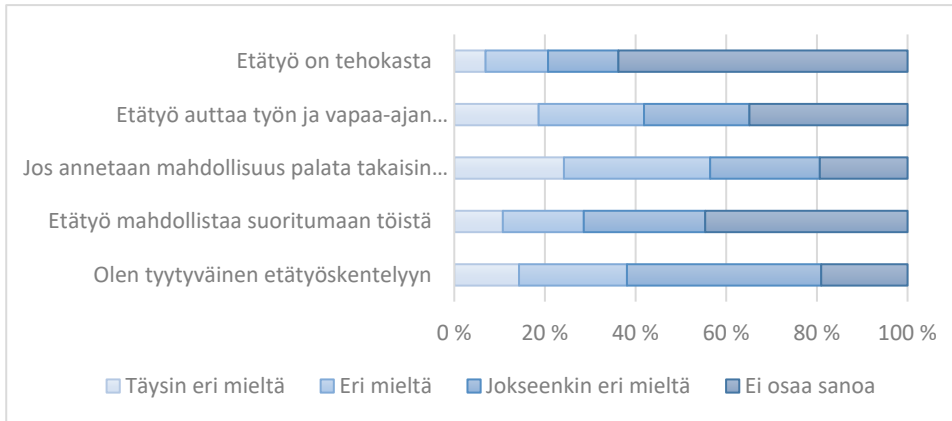
TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO

- Ammattiryhmien, kollegojen verkostot
- Avoimien ovien päivä
- Extranet ja Intranet
- Harrastepiirit, liikunta- ja harrastekerhot
- Henkilöstökoulutus
- Johdon foorumi
- Kokouskäytänteiden kehittäminen
- Liikuntapäivät
- Mentorointi
- Perehdyttäminen
- Sisäinen tiedottaminen
- Sosiaaliset hetket
- Tiimikokoukset
- TYKY-määräraha vuosittain
- Työnohjaus, kriisien hoito
- Virkistyspäivät, -matkat, -retket ja juhlat
- Yhdyshenkilöt työhyvinvoinnissa
- Yhteisöllisyys osana yrityksen strategiaa

Kuva 8. Yhteisöllisyyden edistämisen käytäntöjä organisaatio (mukaillen Rauramo 2008, 121)

Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii työyhteisöltä panostamista, koska hyvä yhteisöllisyys edes vaikuttaa positiivisesti työyhteisön voimavaroihin vaikuttaen ajan saatossa tuloksellisuuteen. Jotta yhteisöllisyyden kokemus syntyy, vaatii se, että työntekijöillä on mahdollisuus vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen säännöllisesti työtä tehdessä. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu yhteisöllisyyden luomisella, kun työyhteisöön saapuu uusia työntekijöitä. Työyhteisön on rakennettava kulttuuri, jossa työajalla saa keskustella ja tutustua työyhteisöön, koska vapaamuotoinen keskustelu luo yhteisöllisyyttä. Kulttuurin juurruttamisessa yrityksen johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä asema roolimallin näyttäjänä. Työntekijöiltä, esihenkilöiltä ja johdolta edellytetään yhteistyökykyä ja avoimuutta. Johdon tulisi olla esimerkkinä ja antaa työyhteisön kokeilla uusia toimintatapoja. Uudet sosiaalisen median alustat ovat suuri mahdollisuus esihenkilöille aktiiviseen vuorovaikutteiseen viestintään. Vuorovaikutteinen yksilö näkyy ja huomataan yrityksen sisällä sekä myös asiakkaidenkin suuntaan. Yhteisöllisyyden rakentaminen perustuu vuorovaikutukseen, jonka on kiinnitettävä huomiota sen laatuun sekä viestintäkanaviin. Yhteisöllisyyden rakentaminen etä- tai hybridityössä vaatii sopimista mitä viestintäkanavaa käytetään epävirallisen ja virallisen viestintän välineenä, ettei tärkeät työviestit häviä runsaan viestimisen alle ja tärkeät viestit tavoittavat jokaisen toimihenkilön. Hyvässä yhteisöllisessä työyhteisössä on käytössä jokin vuorovaikutteinen viestintäkanava kuten Teams, Chat tai Facebook Workplace. Esihenkilön on varmistettava, että jokainen toimihenkilö osaa käyttää sovittua viestintäkanavaa. Kyselyn mukaan yhteisöllisyyttä vahvistetaan kuuntelemalla, kehumalla ja kiittämällä. (Sjöman 2021a, Flykt 2014.)

Hybridityössä erilaiset digitaaliset työvälineet ovat elin ehto, mutta niistä on muistettava joskus kirjautua ulos. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (kuva 10.) mukaan 35% toimihenkilöistä koki vuonna 2018 digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta. Kuitenkin toimihenkilöistä 17% on vastannut digitalisaation vähentäneen työn kuormittavuutta ja 26% kertoo luovuuden käyttämisen töissä lisääntyneen. (Tilastokeskus, 11.12.2019.)



Kuva 10. Digitaalisten sovellusten tai välineiden käytön vaikutus työhön (mukaillen Tilastokeskus 11.12.2019)

Yhteisöllisyyden toteutumisesta työyhteisössä toteutetaan mahdollistamalla vuorovaikutus viestintävälineillä, huolehtimalla yhteydenpidon säännöllisyydestä, luomalla mahdollisuudet yhteydenpidolle sekä järjestämällä vapaamuotoisia kiireettömiä tapaamisia työyhteisön kanssa. Yhteisöllisyys ei ole pelkästään viestimistä ja kohtaamisia. Yhteisöllisyys on liiketoiminnan polttoainetta, koska sillä saadaan koko työyhteisön osaaminen tehokkaaseen käyttöön. Työyhteisöllä tulee olla yhteiset päämäärät ja jokaisella jäsenellä tulee olla tunne, että hänen työpanoksellaan on merkitystä päämäärien toteutumisiin. Jotta työyhteisö on yhteisöllinen, tulee jokaisen jäsenen osaamisen olla riittävällä tasolla ja edellytykset päästä tavoitteiden kautta päämäärään. Työyhteisön ja etenkin esihenkilön on oltava kannustava ja antavan säännöllisesti positiivista sekä rakentavaa palautetta jäsenille. Lisäksi yhteisöllisyyden ylläpitämisessä merkitsevää on antaa jokaisen yhteisön jäsenen vaikuttaa yhteisiin asioihin ja antaa mahdollisuuden jokaisen osallistua niihin. (Sjöman 2021; Flykt, 2014.)

Yhteisöllisyys rakentuu teemoista: sitoutuminen, luottamus ja motivaatio. Työyhteisö, joka nauttii avoimesta, turvallisesta ja luottavaisesta ilmapiiristä pääsee syvemmälle yhteisöllisyyteen. Syvässä yhteisöllisessä työyhteisössä jokainen jäsen saa olla oma yksilö eikä erilaisuutta ja epäonnistumista tarvitse pelätä. (Lehmonen, V. 2018). Yhteisöllisyyttä yhteisöissä, jossa työskennellään etänä tai hybridinä tulee johtaa ja sen kasvattamista suunnitella. On väitettykin, että me-henkeä ei voida rakentaa etänä vaan se rakentuu vain läsnäololla ja oikeilla kohtaamisilla. (Lanu 2021.)

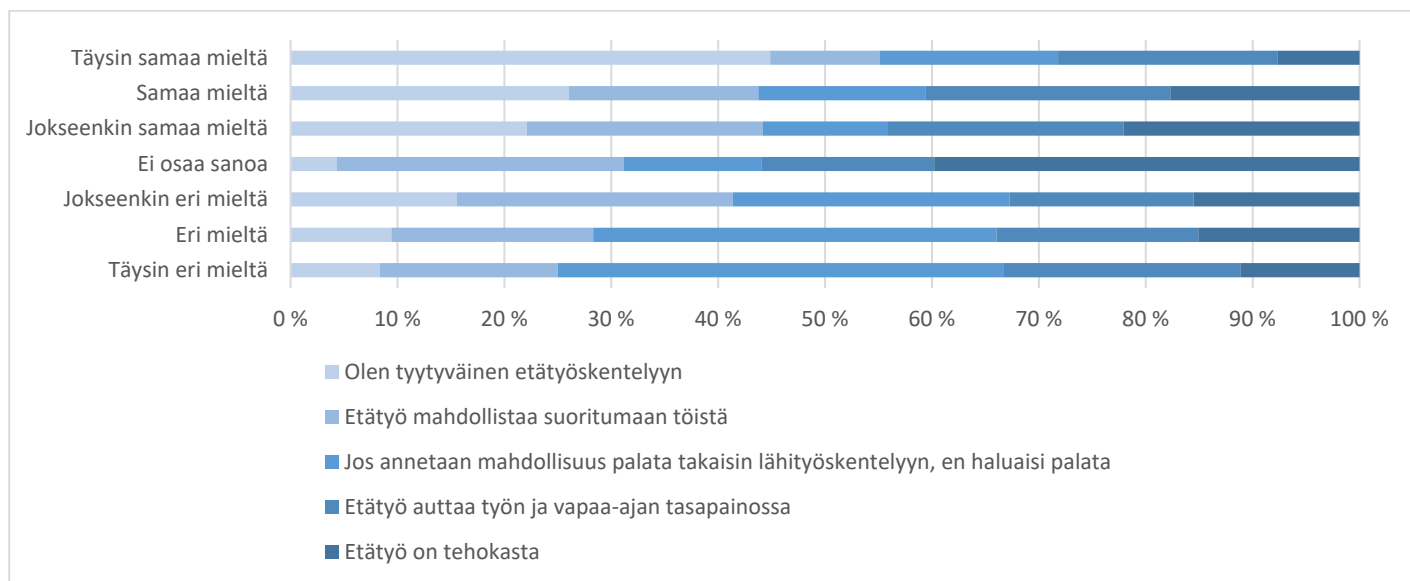
Organisaatioissa on sovittava tarkasti, että pidetäänkö kokoukset konttorissa lähikokouksina vai etäkokouksina. Sopiminen korostuu erityisesti hybridityöskentelyssä. Hybridikokoukset ovat haastavampia pitää toimivina kuin täysin etäkokoukset tai samassa kokoustilassa järjestetyt läsnäolokokoukset. Sopiminen lähi- ja etäkokousten pitämisestä nousee myös tärkeäksi asiaksi yhteisöllisyyden näkökulmasta. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi on tärkeää järjestää riittävästi läsnäolokokouksia. (Vilkman 17.2.2021.)

Yhteisöllisyys on tiimin oma voimavara. Tiimit, joilla on aidosti yhteinen tavoite ja päämäärä ja jossa tiimin henkilöiden tekemiset nivoutuvat yhteen, synnyttävät ilmiön yhteisöllisyys. Yhteisöllisen tiimin voimavarat, yhtenäisyys, vetovoimaisuus, yhteinen visio ja tiedon sekä tiedon jakaminen tiimissä vahvistuu. Yhteisöllinen tiimi voi kasvattaa jokaisen toimihenkilön omaa työn imua ryhmänä. (Hakanen 2011, 60-61.)

Hyvässä yhteisöllisen yhteisön henki on hyvä. Töihin on mukava tulla ja hyvä henki auttaa jaksamaan ja kannustamaan muita tiimiläisiä. Yhteisön henki ei ole vain esihenkilön vastuulla, vaan jokaisen tiimiläisen. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että yhteisön henki on vähintään riittävällä tasolla. Hyvä henki on helpompi ja nopeampi pilata kuin rakentaa uusi hyvä henki. (Rantanen 2018, luku 1.6.1.)

Yhteisöllisyyttä edistää erilaiset sisäiset viestintäalustat. Yhteisöllistyminen viestintäalustojen avulla muodostuu siitä, että viestiminen on kahden suuntaista sekä reaaliaikaista. Uusien sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto vaatii johdolta esimerkillistä etupainoista otetta. Yhteisöllisyys toimii yrityksen voimavarana, koska sillä saadaan koko yrityksen tai tiimin osaaminen tehokkaaseen käyttöön. (Flykt 22.9.2015.)

Jyväskylän, Tampereen, Aalto ja Länsi-Suomen yliopistojen tekemän tutkimuksen mukaan, suomalaiset ovat pääsääntöisesti merkittävän tyytyväisiä etätyöskentelyyn. Kyselyyn vastanneista noin puolet ovat tyytyväisiä etätyöskentelyyn ja kokee, että etätyö mahdollistaa paremman työsuorituksen ja antaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Kuitenkin puolet vastaajista ovat valmiita palaamaan takaisin lähityöskentelyyn konttorilla mikäli työnantaja näin päättäisi (kuva 11.) (Blomqvist, Henttonen, Olsson, Ropponen, Sivunen, Van Zoonen & Vartiainen, 2020.)



Kuva 11. Suomalaisten tyytyväisyys etätyöskentelyyn (mukailen Blomqvist, Henttonen, Olsson, Ropponen, Sivunen, Van Zoonen & Vartiainen, 2020)

Tutkimuksen mukaan toimihenkilön työssä jaksaminen on selvästi parantunut, koska työmatkoihin ei kulu aikaa ja työtä voi rytmittää omien tarpeiden mukaan. Etäpalavereissa palaveriajat ovat keskimääräistä lyhyempiä ja tehokkaampia kuin kasvotusten tapahtuvat palaverit. Etätyöskentelyä haastaa tiivis työtahti, jossa toimihenkilö saattaa istua koneella tuntikausia ilman yhtään taukoa. Usea toimihenkilö ei kehtaa pitää taukoja riittävästi ja kokee esimerkiksi pyykkien viikkaamisen tai venyttelyn työpäivän aikana epäsopivaksi. Yhteisöllisyyttä on mahdollista kasvattaa yhdessä teke-mällä myös etänä. Etänä on mahdollista ylläpitää yhteisöllisyyttä. Tehtävät jotka tukevat yhteisöllisyyden kasvattamista voivat esimerkiksi olla: etälounas, etäkahvihetki, tiimin kävelylenkki, tarina-tuokio, virtuaalinen mindfulnesshetki tai Teams-verkkoympäristössä jumppatunti. (Kiminkinen 4.5.2020.)

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusote, valitaan tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja käsitellään aineiston analysointia.

3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Empiirisen tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelma tai kysymys, johon etsitään ratkaisua. Ongelma tai kysymys ratkaistaan tiedolla, jota ennen on päätettävä mitä tietoja tarvitaan ratkaisuun. Tarvittavan tiedon määrän jälkeen tulee päättää mistä tieto etsitään ja kuinka se kerätään. Tiedonkeruumenetelmä määrittelee seuraavat vaiheet kysymyksille. Mikäli tieto kerätään haastattelemalla tai puhelimitse, tulee kysymysten laadintaan käyttää erityistä harkintaa, jotta vastaaja pystyy hahmottamaan kysymysvaihtoehdot. (Kananen 2008, 11.)

Tutkimuksen onnistuminen vaatii valitsemaan järkevän kohderyhmän ja valitsemaan oikean tutkimusmenetelmän. Tutkimuskysymyksen ja tutkimukselle asetettu tavoite määrittelee tutkimusmenetelmän. (Heikkilä 2014, 12.)

Tutkimuksellisia opinnäytetöitä ovat: kvalitatiivinen (laadullinen) ja kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteet eroavat toisistaan jonkin verran, vaikka tutkimusasetelmat ovat rakenteeltaan aluksi molemmissa samat. Eroina voidaan mainita, että laadullinen tutkimus etenee syklimäisesti sitä mukaan, kun tutkimusaineisto tarkentuu. Laadullisen tutkimuksen otosta ei ole määritely ennalta eikä tutkimusilmiötä tunneta. Määrällinen tutkimus etenee tasaisesti vaihe vaiheelta eteenpäin suunnitelman mukaisesti, koska otos on ennalta määritely ja laskenta tapahtuu tilastollisten menetelmien mukaisesti. (Kananen 2015, 69-80.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa kertomaan, miksi jokin asia käyttäytyy tietyllä tavalla tai päätöksen syytä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan tulokset sopivat hyvin pohjana esimerkiksi markkinoinnin pohjaksi. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös toiminnankehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös termiä määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän isoa ja edustavaa otosta. Tutkimusaineiston keruussa käytetään valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka ovat numeraalisia. Tuloksia tarkastellaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa asiassa tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan selvitettyä sen hetkinen tilanne, mutta asioiden syytä kvantitatiivinen tutkimus ei mahdollista luotettavalla tasolla. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään tarkasti määriteltyjen tilastotieteen menetelmien mukaan eikä mitään voi jättää tutkijan oman tulkinnan varaan. Määrällistä tutkimusta ohjaa menetelmät ja prosessin eri vaiheosat. (Kananen 2008, 20.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään, jonka takia otoksen tutkimukseen vastanneiden henkilöiden oletetaan edustavan koko perusjoukkoa. Kvantitatiivinen empiirinen tutkimus voidaan suorittaa vasta kun tutkittava asia on riittävästi tarkentunut. Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaiheittain (kuva 12.). (Kananen 2008, 10.)



Kuva 12. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Kananen 2008, 12)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jota myös nimitetään määrälliseksi tutkimukseksi. Tässä empiirisessä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimustapaa tuki riittävän suuri perusjoukko, joka oli 180 toimihenkilöä. Tutkimukseen vastaaminen oli toimihenkilöille vapaaehtoista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hybridityö vaikuttaa toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Ensiksi muotoiltiin hahmotelma kyselytutkimuksen rakenteesta ja kysymyksistä. Kysymykset käytiin ensiksi läpi ohjaajan kanssa, jonka jälkeen kysymykset ja kyselynrakenne tarkennettiin tutkimusmenelmätyöpajassa. Lopuksi kirjoitettiin saatekirje, joka löytyy liitteestä 1.

Tutkimus toteutettiin 29.9.-15.10.2022 välisenä aikana Webropol-ohjelmalla. Linkki kyselyyn jaettiin jokaiselle toimihenkilölle sähköpostitse ja yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa Workplace ryhmässä. Kyselyn toimivuus varmistettiin mobiilisti ja tietokoneella ennen saatekirjeen lähettämistä.

Kyselylinkki lähetettiin saatekirjeessä (liite 1), jossa kerrottiin mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mihin tarkoitukseen tuloksia tullaan käyttämään. Kyselyn saate pidettiin tarkoituksella hyvin lyhyenä ja

ytimekkäänä. Saatekirje saattaa olla ratkaisevassa asemassa lähteekö vastaaja avaamaan kyselyä vai ei (Heikkilä 2014, 59). Ensimmäisen viikon aikana vastausprosentti oli 50%. Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin 10.10.2022. Webropol kysely suljettiin 15.10.2022 ja lopullinen vastausmäärä oli 126 vastausta ja vastausprosentiksi saatiin 70% prosenttia.

Kyselylomake (liite 2) sisältää 19 kysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Avointa palautetta pyydettiin antamaan liittyen hybridityöhön. Kyselylomake on hyvä ryhmitellä aihealueittain niin, että yksi aihealue käydään järjestyksessä ennen seuraavaan aihealueeseen siirtymistä (Kananen 2008, 31). Lomakkeella kysymykset tulee pitää vastaajaa arvostavana ja kohteliaina. Lisäksi kysymyksiä ei pidä asetella johdateltaviksi (Heikkilä 2014, 54).

Kysymykset tulee muotoilla ymmärrettävästi arkiselle puhekielelle niin, että vastaaja ymmärtää kysymyksen johon on vastaamassa. Erikoistermejä joita vastaaja ei ymmärrä tulee välttää. (Kananen 2015, 230.) Tästä johtuen kyselylomakkeella puhuteltiin toimihenkilöroolissa toimivia työntekijöinä sekaannusten välttämiseksi.

Kyselyn aihealueet rakentuivat alakysymysten ympärille, johon kysymyksillä haettiin vastauksia. Kyselylomakkeen alkuun on hyvä sijoittaa helpompia kysymyksiä, joilla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto sekä kannustamaan vastaamaan kysely loppuun asti. Kyselyn ulkonäkö voi myös vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti vastaamiseen. (Heikkilä 2014, 46.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee valita analyysimenetelmä, josta saa tietoa siitä mitä ollaan tutkimassa. Analysointitapa määräytyy sen mukaan, tutkitaanko yhtä vai useampaa muuttujan välistä riippuvuutta tai muuttujien välistä vaikutusta toisiinsa. Yhden muuttujan jakaumasta käytetään sijaintilukuja keskiarvo tai moodi. Kahden muuttujan välistä riippuvuutta tutkiessa käytetään ristiintaulukointia ja/tai korrelointikerrointa. Tuloksissa löydöksen painottuminen ja sijoittuminen suhteessa keskilukuun on tärkeää tietoa. Löydöksen painotuksen saa selvitettyä laskemalla muuttujan moodi. Löydösten sijoittumista kuvaa prosenttipiste. Prosenttipiste kertoo, kuinka löydös sijoittuu esimerkiksi ennen muuttujan keskilukua. Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimella esitetään tietoa siitä miten muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan tai kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. (Vilka 2014, 119-120.)

Tutkimustuloksia tarkasteltiin Webropolissa eri taustamuuttujilla Spearmanin ja Mann Whitney testeillä. Testauksilla pyrittiin havainnoimaan, löytyykö tuloksista tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tilastollista merkitsevyyttä löytyi ja toisaalta ei. Tuloksia analysoidaan seuraavassa luvussa.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa analysoidaan ja esitellään kyselytutkimuksen tulokset.

4.1 Taustamuuttujat

Kyselyyn vastasi 29.9.-15.10.2022 välisenä aikana 126 vastaajaa ja vastausprosentiksi saatiin 70% prosenttia.

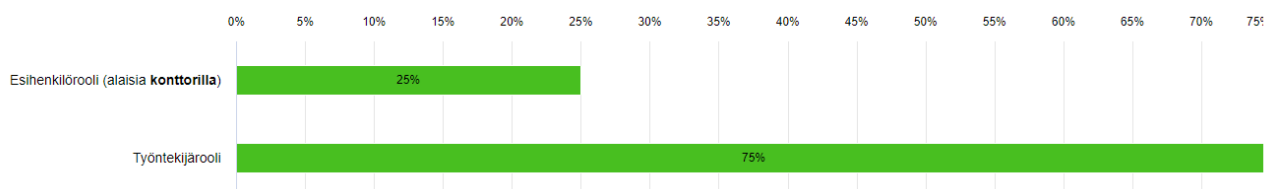
Tässä kyselyssä käytettiin neljää taustakysymystä (kysymykset 1-4): työskenteleekö esihenkilö vai työntekijäroolissa (toimihenkilöroolissa), vastaajan työvuodet konttorilla, vastaajan ikä sekä sukupuoli.

(Kananen 2008, 33) mukaan taustakysymykset olisi hyvä sijoittaa kyselylomakkeelle viimeiseksi, koska henkilöä yksilöivää ja niin sanottua arkaluontoista tietoa heti aluksi kysyttäessä voi asetelma asettaa vastaajan kiusalliseen tilanteeseen. Kuitenkin tässä täysin anonymisoidussa kyselyssä taustakysymykset esitettiin ensimmäisenä.

Kyselyyn vastanneista 75 % toimivat työntekijäroolissa (toimihenkilö) ja esihenkilöroolissa noin neljännes 25 % (kuva 13.).

1. Roolini konttorilla tällä hetkellä on

Vastaajien määrä: 126

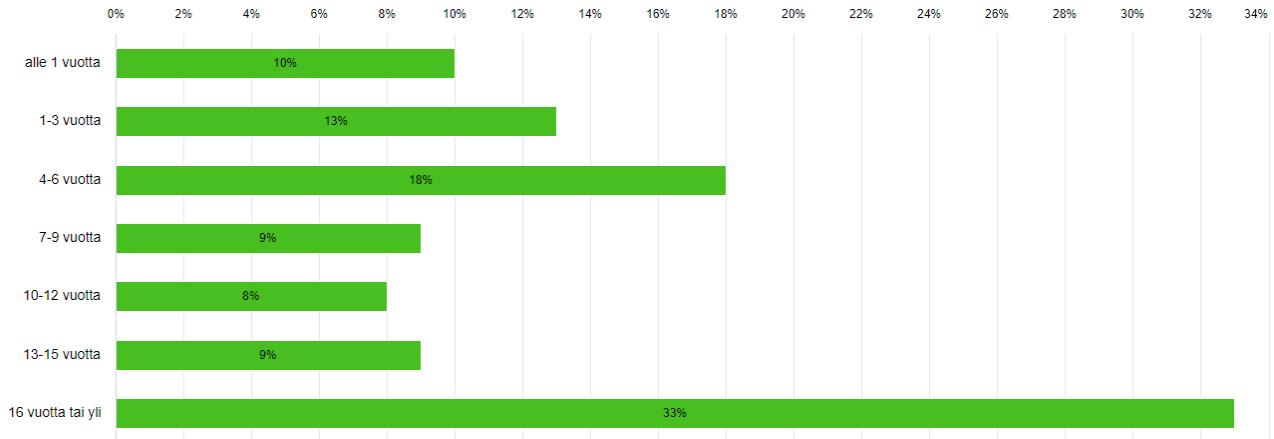


Kuva 13. Vastaajan rooli konttorilla (n=126)

Puolet vastaajista (50 %) ovat työskennellyt HOK-Elannon konttorilla 10 vuotta tai enemmän. Kymmenesosa (10 %) kertoi työskennelleensä alle vuoden, vaikka virallisesti pandemia aika ja HOK-Elannon konttorin etätyö on kestänyt noin 2,5 vuotta. (Kuva 14.)

2. Olen työskennellyt HOK-Elannon konttorilla

Vastaajien määrä: 126

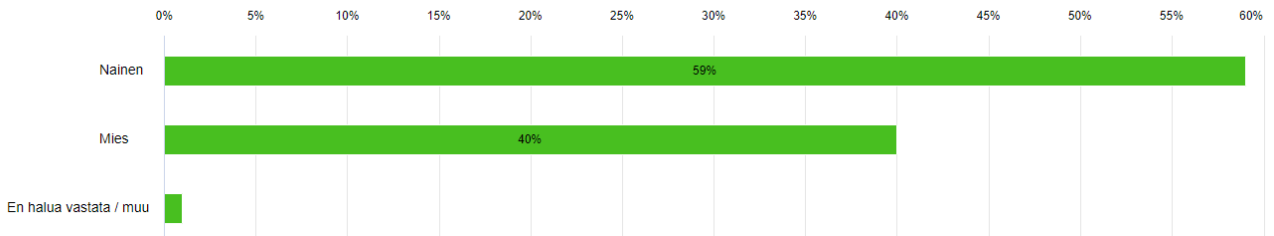


Kuva 14. Vastaajan työvuodet konttorilla (n= 126)

Naisia vastaajista oli 59 % ja miehiä 40 %. Yksi vastaajista ei halunnut määritellä tai kertoa sukupuoltaan. Jatkossa tuloksia tarkastellaan naisten ja miesten välisiä muuttujia. (Kuva 15.)

3. Olen sukupuoleltani

Vastaajien määrä: 126

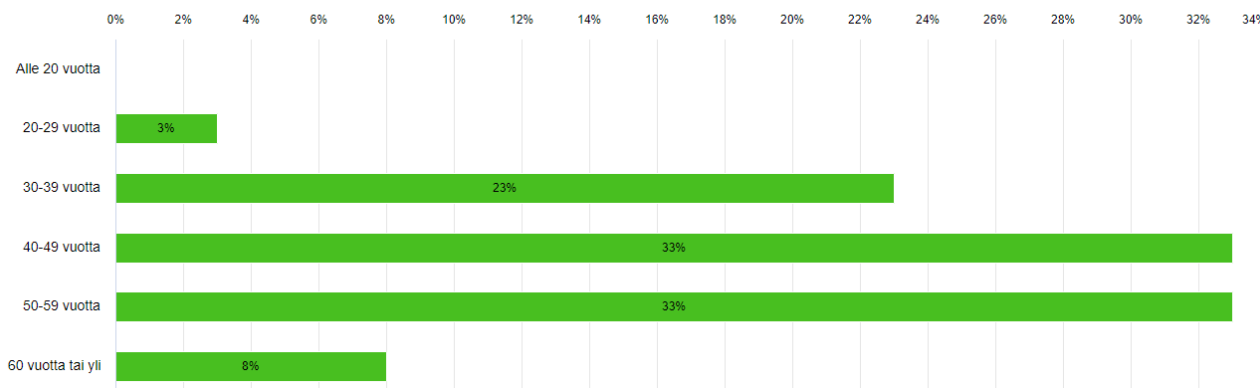


Kuva 15. Vastaajan sukupuoli (n= 126)

Vastaajista suurin osa (66%) oli iältään 40 - 59-vuotiaita. Kyselyyn ei vastannut yhtään alle 20-vuotiasta toimihenkilöä. (Kuva 16.)

4. Olen iältäni

Vastaajien määrä: 126



Kuva 16. Vastaajan ikä (n= 126)

Yhteenvedona taustamuuttujista vastaaja oli tyypillisesti työskennellyt HOK-Elannon konttorilla 16 vuotta tai enemmän. Miesten ja naisten vastaajien jakauma on tasapainoinen ja iältään vastaaja oli vastaushetkellä 30- 59-vuotias.

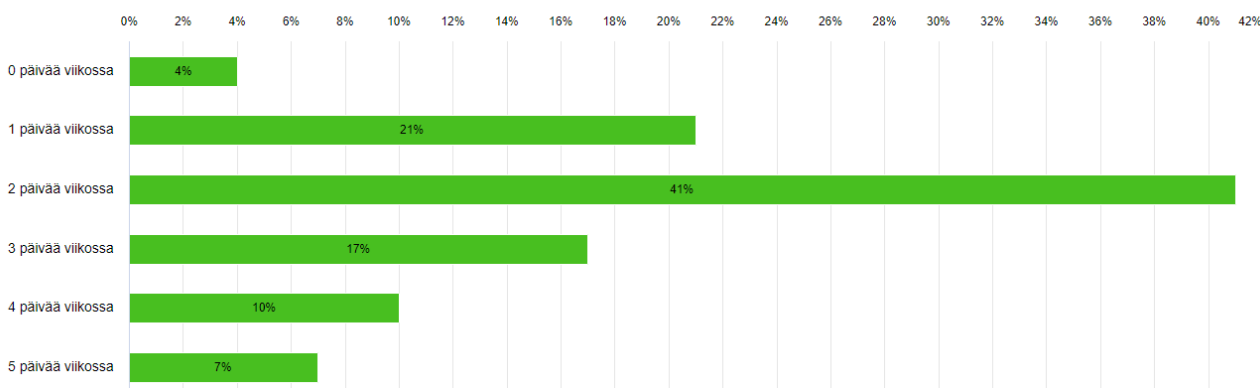
4.2 Hybrityö HOK-Elannossa

Kysymyksessä 5 ja 6 kysyttiin, kuinka usein vastaaja työskentelee tällä hetkellä ja kuinka paljon haluaisi työskennellä HOK-Elannon konttorilla.

Vastaajista suurin osa työskenteli viimeisen kahden kuukauden aikana konttorilla tyypillisesti 1-3 päivää 79% viikossa. Vastaushetkellä 4% ei työskennellyt konttorilla lainkaan. Mediaani työskenteleypäivistä konttorilla on kaksi työpäivää viikossa. (kuva 17.)

5. Tyypillisesti työskentelin viimeisen kahden kuukauden aikana konttorilla

Vastaajien määrä: 126

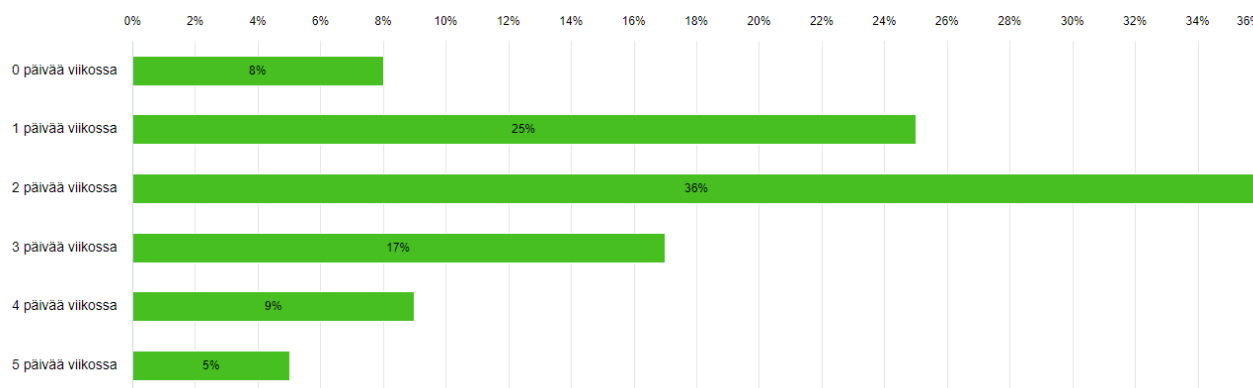


Kuva 17. Työpäivät konttorilla viimeisen kahden kuukauden aikana (n= 126)

Vastaajista haluaisi työskennellä konttorilla 1-3 päivää 78%. Vastaajista 8% ei haluaisi työskennellä konttorilla laisinkaan. Mediaani halusta työskennellä konttorilla on kaksi työpäivää viikossa. (kuva 18.)

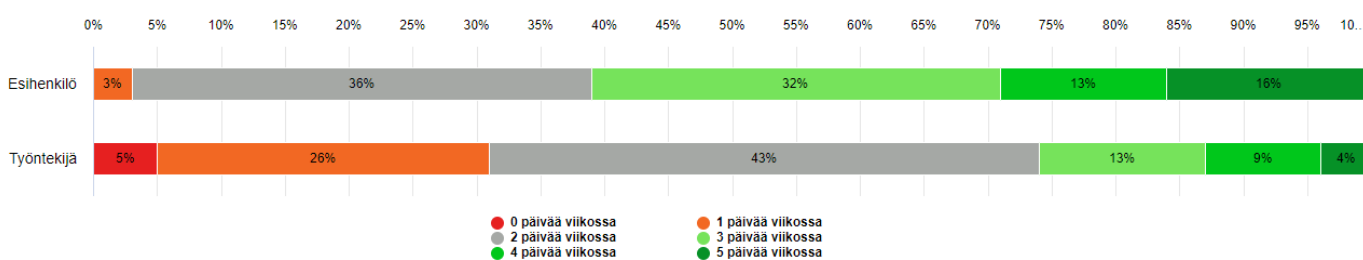
6. Haluaisin työskennellä konttorilla

Vastaajien määrä: 126



Kuva 18. Haluaisi työskennellä konttorilla (n= 126)

Esihenkilöistä 61 % työskenteli vastaushetkellä 3-5 päivää viikossa konttorilla. Työntekijöistä 26 % työskenteli vastaushetkellä 3-5 päivää viikossa konttorilla. Esihenkilöistä kaikki työskentelevät vähintään yhden päivän viikossa konttorilla. Vastaavasti työntekijöistä noin kolmannes (31 %) työskentelee tällä hetkellä 0-1 päivää viikossa konttorilla. Työntekijöistä 5 % ei työskennellyt laisinkaan konttorilla. (Kuva 19.)



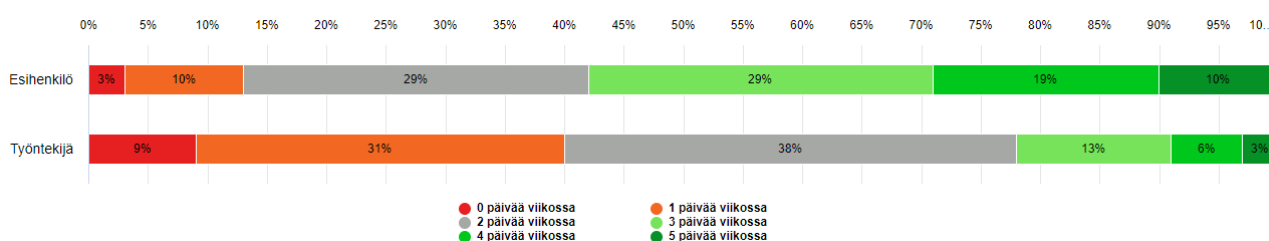
Kuva 19. Esihenkilö vs. työntekijä työskentelee tällä hetkellä konttorilla (n= 126)

Esihenkilöiden ja työntekijöiden työskentelymäärä konttorilla työskennellä konttorilla erosi Mann Whitney testin perusteella tilastollisen merkitsevästi toisistaan (taulukko 2). Mielestäni tulos on realistinen, koska esihenkilöt haluavat olla tavoitettavissa kasvotusten.

Taulukko 2. Mann Whitney esihenkilöt vs. työskentely konttorilla (n= 126)

Variables	Esihenkilörooli (alaisia konttorilla) / Työntekijärooli
Tyypillisesti työskentelin viimeisen kahden kuukauden aikana konttorilla	-4.11 (p=0.000)
Haluaisin työskennellä konttorilla	-3.98 (p=0.000)

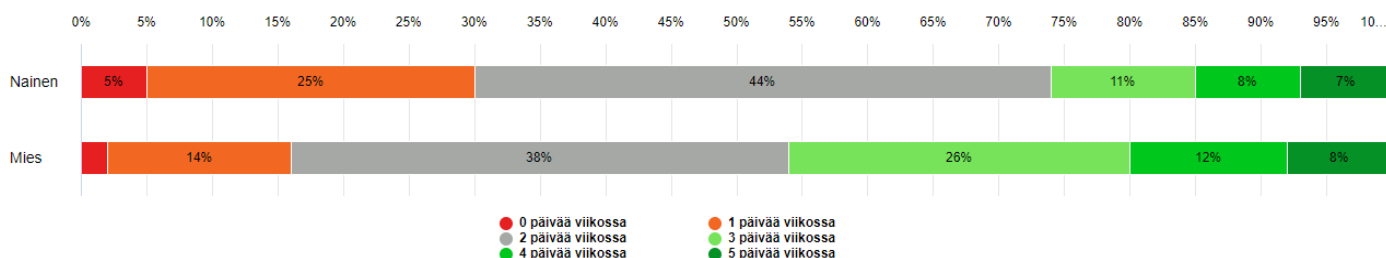
Esihenkilöistä 58 % haluaisi työskennellä konttorilla 3-5 päivää viikossa. Vastaavasti työntekijöistä noin viidennes (22 %) halusi työskennellä konttorilla 3-5 päivää. Esihenkilöistä 3 % ja työntekijöistä 9 % ei haluaisi työskennellä lainkaan konttorilla. (Kuva 20.)



Kuva 20. Esihenkilö vs. työntekijä haluasi työskennellä konttorilla (n= 126)

Esihenkilöiden ja työntekijöiden (toimihenkilöiden) halu työskennellä konttorilla erosi Mann Whitney testin perusteella tilastollisen merkitsevästi toisistaan (taulukko 2.) Mielestäni tulos on realistinen, koska esihenkilöt haluavat luonnollisesti nähdä alaisiaan ja toisaalta esihenkilöt haluavat olla alaisensa tavoitettavissa kasvotustenkin.

Naisista noin kolmannes (30 %) ja miehistä 16 % työskenteli vastaushetkellä 0-1 päivää viikossa konttorilla. Naisista yli neljännes (26 %) ja miehistä lähes puolet (46 %) työskenteli vähintään kolme päivää viikossa konttorilla. (Kuva 21.)



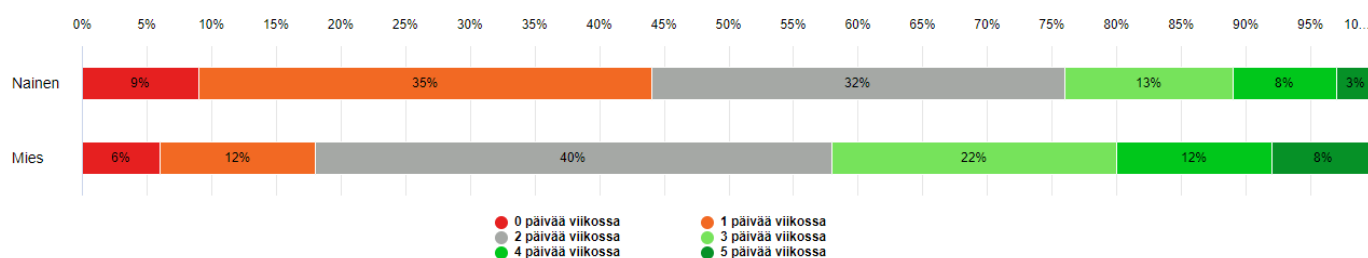
Kuva 21. Naiset vs. miehet työskentelevät konttorilla tällä hetkellä (n= 126)

Mann Whitney -testillä on myös havaittavissa tilastollista merkitsevyyttä naisten ja miesten työskentelymäärässä konttorilla (taulukko 3). Näkemykseni mukaan tämä voi johtua siitä, että HOK-Elannolla työskentelee miehiä enemmän sellaisissa työrooleissa, joissa on runsaasti kokouksia konttorilla. Toisaalta naisten heikompi halu työskennellä konttorilla voi johtua perheen ja arjen yhteensovittamisen tarpeista, joka on etätöskentelyssä helpompaa. Perustelen arjen yhteensovittamista ja naisten välistä riippuvuutta muutamilla avointenpalautteiden perusteella, jossa kerrotaan vastaajan olevan yksihuoltaja äiti ja etätöyön helpottavan arjessa paljon.

Taulukko 3. Mann Whitney naiset vs. miehet konttorilla

Variables	Mies / Nainen
Tyypillisesti työskentelin viimeisen kahden kuukauden aikana konttorilla	-2.32 (p=0.020)
Haluaisin työskennellä konttorilla	-2.82 (p=0.005)

Naisista 44 % ja miehistä lähes viidennes (18 %) haluaisi työskennellä 0-1 päivää viikossa konttorilla. Naisista noin neljännes (24 %) ja miehistä 42 % haluaisi työskennellä vähintään kolmena päivänä viikossa konttorilla. (Kuva 22.). Mann Whitney testillä on myös havaittavissa tilastollista merkitsevyyttä naisten ja miesten halussa työskennellä konttorilla (taulukko 3.).



Kuva 22. Naiset vs. miehet haluaisivat työskennellä konttorilla (n= 126)

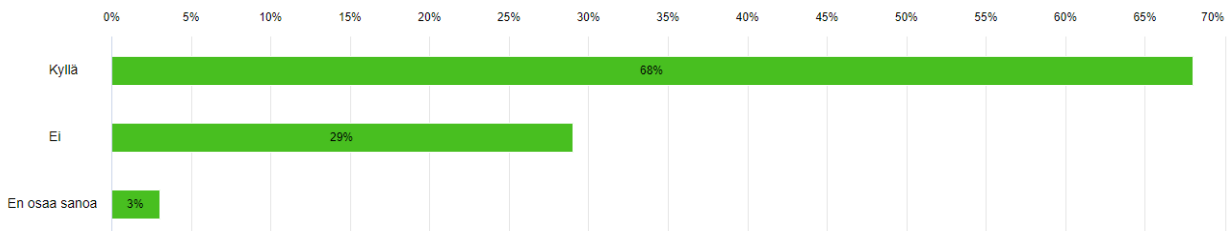
Yhteenvedona työskentelytavoista tai halusta työskennellä konttorilla löytyi eroavaisuuksia. Esihenkilöt työskentelivät työntekijöitä hieman enemmän konttorilla. Esihenkilöt halusivat myös työskennellä enemmän konttorilla kuin työntekijät. Miehet työskentelivät naisia enemmän konttorilla. Miehet halusivat naisia enemmän työskennellä konttorilla.

4.3 Yhteisöllisyys ja sitoutuminen HOK-Elannossa

Kysymyksessä 7 tarkasteltiin, kuinka tiimit ovat sopineet lähipäivistä konttorilla. Vastaajista 68 % (n=86) kertoi, että tiimillä on sovitut säännölliset päivät konttorilla, jolloin toimihenkilöillä on mahdollisuus nähdä toisensa. Alle kolmasosa (29 %) kertoi ettei tiimillä ole sovittuja lähipäiviä (kuva 23.)

7. Tiimillä on sovitut säännölliset lähipäivät konttorilla, jolloin kaikki tiimiläiset näkevät toisensa

Vastaajien määrä: 126

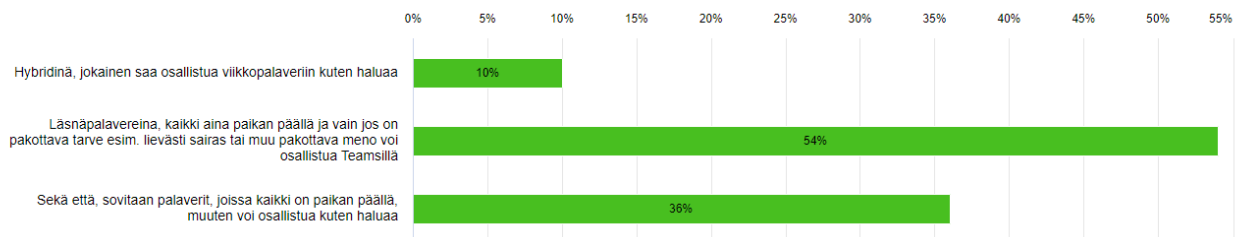


Kuva 23. Tiimin sovitut päivät konttorilla (n= 126)

Kysymyksessä 8 tarkasteltiin, kuinka tiimit pitävät viikkopalaverinsa. Yli puolet (54 %) vastasi, että viikkopalaverit pidetään konttorilla ja vain pakottavasta syystä johtuen palaveriin voi osallistua esimerkiksi Teams-verkkoympäristössä. Vastaajista 36 % kertoo, että tiimillä on sovitut palaverit, joihin tulee osallistua konttorilla, muutoin jokainen voi päättää kuinka palaveriin osallistuu. Hybridipalaverikäytäntö, jossa jokainen voi osallistua palaveriin kuten haluaa, on käytössä 10 %:lla vastaajista. (Kuva 24.) Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastaukset myötäilevät toisiaan ja ovat hyvin samanlaiset.

8. Tiimin viikkopalaverit pidetään tällä hetkellä seuraavilla läsnäoloperiaatteilla

Vastaajien määrä: 126

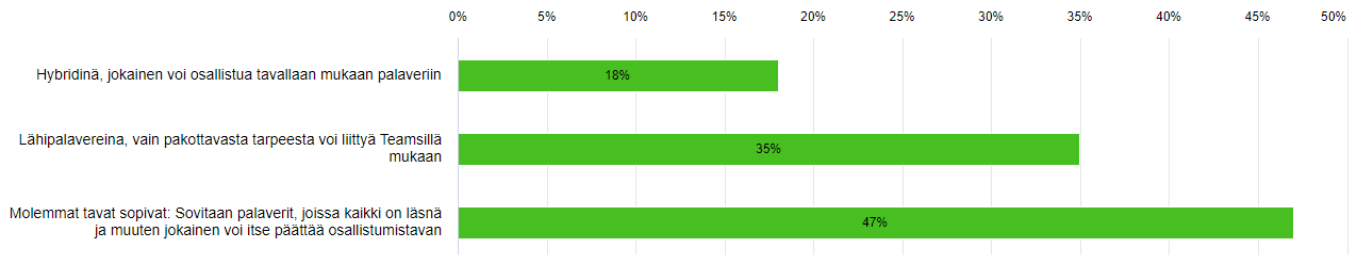


Kuva 24. tiimin viikkopalaverit pidetään tällä hetkellä (n= 126)

Kysymyksessä 9 tarkasteltiin, kuinka vastaajat haluaisivat, että tiimin viikkopalaverit pidettäisiin. Vastaajista lähes puolet (47 %) haluaisi, että tiimipalaverit pidettäisiin niin, että tietyissä sovitussa palaverissa kaikkien tulee olla paikan päällä. Lähipalavereita toivoi 35 % vastaajista ja 18% toivoi hybridipalavereita. (Kuva 25.)

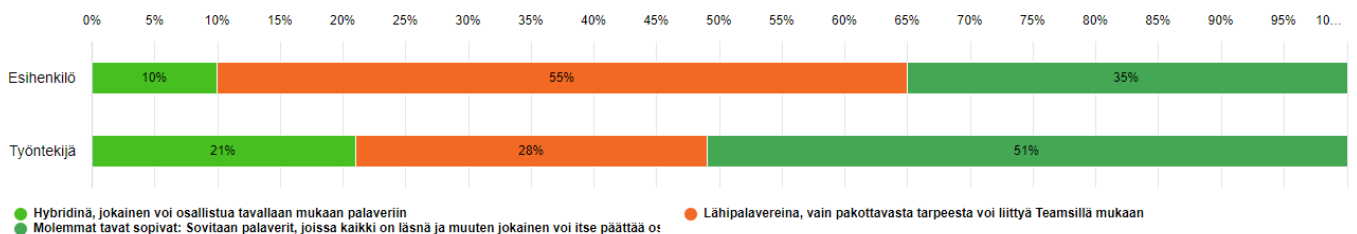
9. Haluaisin, että tiimin viikkopalaverit pidettäisiin

Vastaajien määrä: 126



Kuva 25. Halu viikkopalavereiden toteutustapaan

Tulokset liittyen halusta pitää viikkopalaverit esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä eroaa jonkin verran. Esihenkilöistä yli puolet (55 %) ja työntekijöistä yli neljännes (28 %) toivoisi lähipalavereita. Työntekijöistä yli puolelle (51 %) ja esihenkilöistä 35 %:lle molemmat tavat sopivat. Työntekijöistä noin viidennes (21 %) ja esihenkilöistä kymmenes (10 %) haluaisi pitää viikkopalaverit hybridinä. (Kuva 26.)



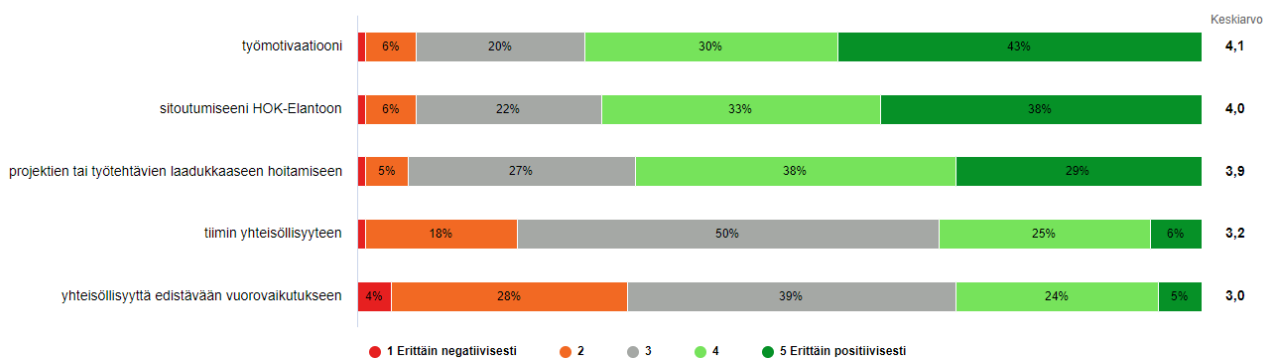
Kuva 26. Esihenkilö vs. työntekijät kuinka haluaisivat pitää viikkopalaverit (n= 126)

Kysymyksessä 10 tarkasteltiin, kuinka hybridityö on vaikuttanut työmotivaatioon, sitoutumiseen, projektien tai työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen, tiimin yhteisöllisyyteen ja yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen.

Tulosten mukaan hybridityö on vaikuttanut melko tai erittäin positiivisesti työmotivaatioon (73 %) ja sitoutumiseen (71 %). Yli puolet (67 %) vastasivat, että hybridityö on positiivisesti vaikuttanut projektien ja työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Tiimin yhteisöllisyyteen vastauksissa on jonkin verran hajontaa. Puolet vastaajista (50 %) arvioi, että hybridityö ei ole vaikuttanut positiivisesti eikä negatiivisesti tiimin yhteisöllisyyteen. Kuitenkin noin kolmannes vastaajista (31 %) kokee hybridityön vaikuttaneen tiimin yhteisöllisyyteen melko tai erittäin positiivisesti. Lähes viidennes vastaajista (19 %) koki, että hybridityö oli vaikuttanut tiimin yhteisöllisyyteen melko tai erittäin negatiivisesti. Yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen vastaukset jakautuvat hyvin tasaisesti. Lähes kolmannes (32 %) koki hybridityön vaikutuksen yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen olevan erittäin tai melko negatiivista. Yli kolmannes (39 %) koki, ettei hybridityöllä oli neutraali vaikutus vuorovaikutukseen. Alle kolmannes (29 %) koki hybridityön vaikuttavan vuorovaikutukseen melko tai erittäin positiivisesti. (Kuva 27.)

10. Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?

Vastaajien määrä: 126



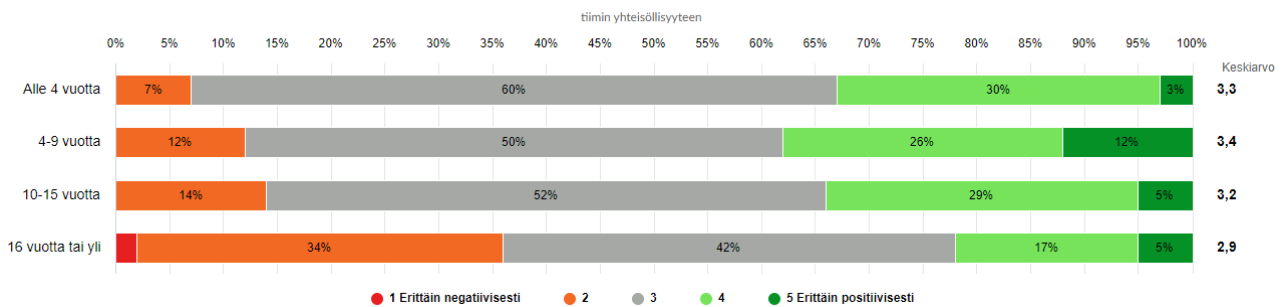
Kuva 27. Kysymykset hybridityön vaikutukset työmotivaatioon, sitoutumiseen, töiden laadukkaaseen hoitamiseen, tiimin yhteisöllisyyteen ja yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen (n=126)

Mann Whitney testin mukaan yhteisöllisyyteen ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta onko tiimillä sovitut palaverit vai ei. Hyvin lievä negatiivinen riippuvuus oli havaittavissa työvuosien määrällä konttorilla ja kokemukseen hybridityön vaikutuksesta tiimin yhteisöllisyyteen. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Spearman korrelaatio yhteisöllisyyteen vs. työvuodet (n= 126)

Variables	Olen työskennellyt HOK-Elannon konttorilla
Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?: tiimin yhteisöllisyyteen	-0.21 (p=0.017)
Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?: yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen	-0.11 (p=0.215)
Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?: sitoutumiseeni HOK-Elantoon	-0.11 (p=0.232)
Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?: työmotivaatiooni	-0 (p=0.971)
Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin?: projektien tai työtehtävien laadukkaaseen hoitoon	-0.12 (p=0.183)

Mitä pidempään vastaaja oli työskennellyt HOK-Elannon konttorilla, sitä negatiivisemmaksi hän koki hybridityön vaikutuksen tiimin yhteisöllisyyteen (kuva 28). Mielestäni tulos on realistinen. Pitkään työsuhteessa työskennellyt toimihenkilö, on oletettavasti tottunut työskentelemään vuosien saatossa lähityönä ja pitää sitä mielekkäämpänä kuin etätöitä. Toisaalta pitkään työsuhteessa työskennelleen toimihenkilön ikä saattaa olla korkeampi kuin uusiempien ns. diginatiivien joidenka on helpompi ylläpitää yhteisöllisyyttä esimerkiksi erilaisilla sosiaalisen median alustoilla.



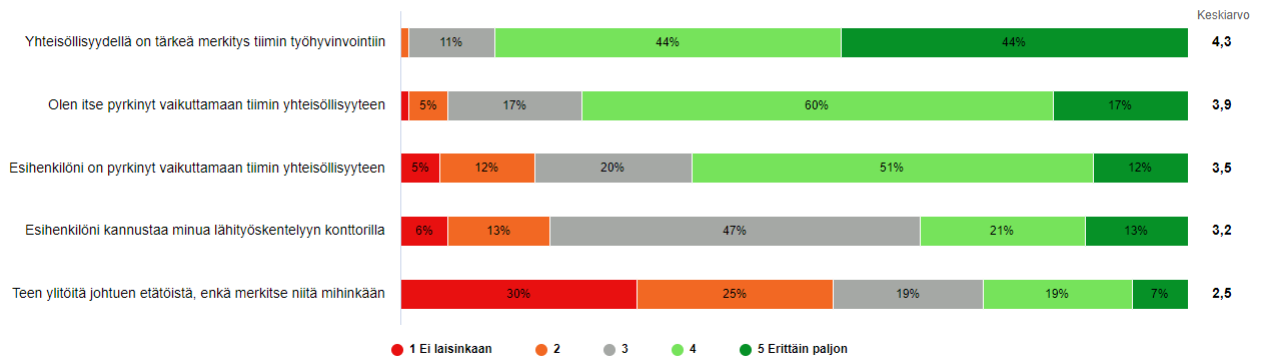
Kuva 28. yhteisöllisyys vs. työvuodet (n= 126)

Kysymyksessä 11 tarkasteltiin, kuinka hybridityö on vaikuttanut yhteisöllisyyteen ja onko esihenkilö tai vastaaja itse pyrkinyt vaikuttamaan yhteisöllisyyteen. Kysymys oli jaettuna viiteen alakohtaan.

Enemmistö vastaajista (88 %) vastasi, että yhteisöllisyydellä on melko tai erittäin tärkeä merkitys tiimin työhyvinvointiin. Vastaajista 77 % oli itse pyrkinyt vaikuttamaan tiimin yhteisöllisyyteen melko tai erittäin paljon kun taas esihenkilöiden koettiin pyrkineen vaikuttamaan yhteisöllisyyteen hieman vähemmän (63 %). Yli kolmannes vastaajista (34 %) koki että, esihenkilö on kannustanut melko tai erittäin paljon lähityöskentelyyn konttorilla. Hybridityöskentely ei ole merkittävässä määrin vaikuttanut ylitöiden tekemiseen, sillä vastaajista yli puolet (55 %) kertoi, etteivät he tee laisinkaan tai hyvin vähän ylitöitä joita ei merkitse työseurantajärjestelmään. Kuitenkin hajontaa on jonkin verran. Noin neljännes vastaajista (26 %) vastaajista kertoi tekevänsä ylitöitä melko tai erittäin paljon. (Kuva 29.)

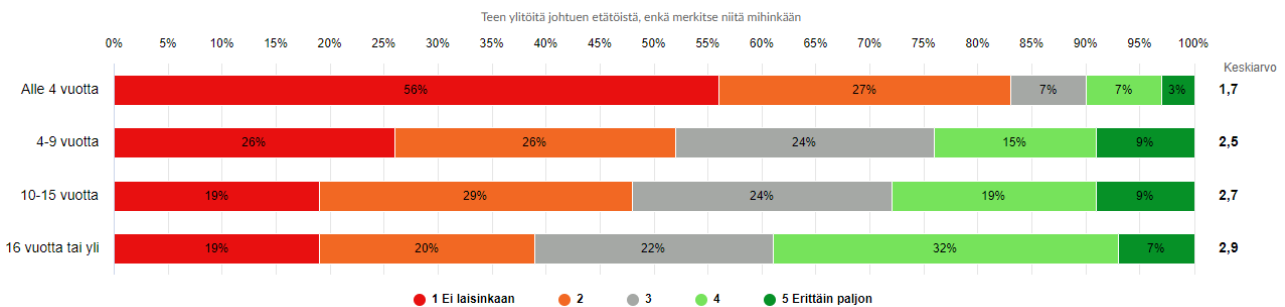
11. Kysymykset hybridityöhön liittyen

Vastaajien määrä: 126



Kuva 29. Hybridityöhön liittyvät väitteet yhteisöllisyyteen, lähityöskentelyyn ja ylitöihin (n= 126)

Spearmanin korrelaatiotuloksen perusteella voidaan todeta, että mitä pidempään vastaaja on työskennellyt konttorilla, sitä enemmän hän tekee ylitöitä, joita ei merkitse työajanseuranjärjestelmään. (Kuva 30.) ja (Taulukko 5.)



Kuva 30. Työvuodet vs. ylityöt (n= 126)

Tulos on mielestäni realistinen. Oman havaintoni mukaan, mitä pidempään toimihenkilö tai esimies on työskennellyt HOK-Elannon konttorilla, niin sitä korkeampi sitoutuminen on. Nummelin (2008, 49-51) mukaan liian korkea sitoutumistaso saattaa aiheuttaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymistä.

Taulukko 5. Spearman korrelaatio ylityöt vs. vastaajan työvuodet ja ikä (n= 126)

Variables	Olen työskennellyt HOK-Elannon konttorilla	Olen iältäni
KysTeen ylitöitä johtuen etätöistä, enkä merkitse niitä mihinkään	0.34 (p=0.000)	0.13 (p=0.147)

Vastaajan ikä ei korreloinut ylityöiden tekemisen kanssa (Taulukko 5). Oman kokemuksen perusteella, HOK-Elannon konttorilla on nuoria (alle 40-vuotiaita) toimihenkilöitä, jotka ovat työskennelleet konttorilla 16 vuotta tai enemmän. Oman kokemuksen perusteella, sitoutuminen työnantajaan ei ole riippuvainen toimihenkilön iästä tai sukupuolesta.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lisäksi luvussa esitetään kehittämisehdotukset. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyötä ja opinnäytetyöntekijän omaa oppimista.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymyksenä tutkittiin, kuinka hybridityö vaikuttaa toimihenkilöiden yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen HOK-Elannossa. Pääkysymykseen haettiin vastauksia alakysymysten kautta.

Ensin tutkittiin, kuinka paljon työtä suoritetaan etänä/konttorilla. Vastaajista suurin osa työskenteli konttorilla pääsääntöisesti kaksi päivää viikossa. Esihenkilöistä suurin osa työskenteli toimihenkilöitä enemmän viikossa konttorilla. Esihenkilöistä kaikki työskentelivät vähintään yhden päivän viikossa konttorilla, mutta pieni osa esihenkilöistä ei haluaisi työskennellä laisinkaan konttorilla. Toimihenkilöistä esihenkilöiden tapaan suurin osa työskenteli konttorilla vähintään yhden päivän viikossa, mutta pieni osa toimihenkilöistä ei työskennellyt laisinkaan konttorilla. Tulosten mukaan naiset työskenteli ja haluaisi työskennellä miehiin verrattuna vähemmän konttorilla.

Esihenkilöistä pieni osa haluaisi työskennellä vähemmän konttorilla kuin työskenteli vastaus hetkellä. Sama ilmiö oli havaittavissa toimihenkilöiden tuloksissa. Toimihenkilöillä halu työskennellä täysin etänä, kasvoi hieman vastaushetken määrästä. Riippumatta taustamuuttujista, kaikki vastaajat haluaisivat työskennellä enemmän etänä kuin vastaushetkellä teki.

Toisena alakysymyksenä oli tutkia, kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteeseen. Kysymystä lähdettiin selvittämään aluksi kysymällä kuinka paljon tiimit näkevät toisiinsa viikoittain. Vastaajista suurin osa kertoi, että tiimillä on säännölliset sovitut päivät konttorilla, jolloin toimihenkilöiden on mahdollista nähdä toisiansa. Esihenkilöistä yli puolet ja toimihenkilöistä vain yli neljännes toivoisi lähipalavereita jolloin palaveriin hybridiosallistuminen pakottavasta tarpeesta johtuen olisi vain sallittua. Mann Whitney testin mukaan, yhteisöllisyyteen ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta onko tiimillä sovitut palaverit vai ei.

Hybridityön vaikutuksista tiimin yhteisöllisyyteen ja yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen vastaukset jakautuvat hyvin tasaisesti. Hyvin lievä negatiivinen riippuvuus oli havaittavissa työvuo- sien määrällä konttorilla ja kokemukseen hybridityön vaikutuksesta tiimin yhteisöllisyyteen. Mitä pidempään vastaaja oli työskennellyt HOK-Elannon konttorilla, sitä negatiivisemmaksi hän koki hybridityön vaikutuksen tiimin yhteisöllisyyteen.

Kolmantena alakysymyksenä oli tutkia, kuinka paljon hybridityöskentely on vaikuttanut työnantajaan sitoutumiseen. Etätyöskentelystä on muodostunut myytti, jossa toimihenkilöt vain laiskottelevat kotonaan yöpaidoissaan tekemättä varsinaisia työtehtäviään. Tutkimusten mukaan myytti on osoittautunut virheelliseksi. Tulosten mukaan tilanne on päinvastainen ja etätyötä suosivassa organisaatiossa työn tuottavuus nousi yli 10 prosenttia. Tuottavuuden nousu johtuu siitä, että etätyössä häiriötekijöitä on vähemmän, jonka johdosta työtunteja kertyy enemmän. (Grace 2020, 20.) Avoimissa palautteissa nousi useampaan kertaan esille kuinka hybridityö on huomattavasti tehokkaampaan kuin konttorityöskentely. Myös tutkimustulokset tukevat tätä teoriaa. Vastaajista hybridityö on vaikuttanut melko tai erittäin positiivisesti työmotivaatioon (73 %) ja sitoutumiseen (71 %). Yli puolet (67 %) vastasivat, että hybridityö on positiivisesti vaikuttanut projektien ja työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Hybridityötä tekevät toimihenkilöt ovat sitoutuneempia työnantajansa ja heidän työtyytyväisyys on korkeampi (Sutherland & Janene-Nelson (2020, luku 2).

Enemmistö vastaajista vastasi, että yhteisöllisyydellä on melko tai erittäin tärkeä merkitys tiimin työhyvinvointiin. Hakasen (2011, 60-61) mukaan yhteisöllisyys on tiimin voimavara. Tiimin yhteisöllisyys auttaa jaksamaan huonoimpinakin työpäivinä. Vastaajista yli kolmannes oli itse pyrkinyt vaikuttamaan tiimin yhteisöllisyyteen melko tai erittäin paljon kun taas esihenkilöiden koettiin pyrkineen vaikuttamaan yhteisöllisyyteen hieman vähemmän. Hybridityöskentely ei ole merkittävässä määrin vaikuttanut ylitöiden tekemiseen, sillä vastaajista yli puolet kertoi, etteivät he tee laisinkaan tai hyvin vähän ylitöitä joita ei merkitse työseurantajärjestelmään. Spearmanin korrelaatiotuloksen perusteella voidaan todeta, että mitä pidempään vastaaja on työskennellyt konttorilla, sitä enemmän hän tekee ylitöitä joita ei merkitse työajanseuranjärjestelmään. Luomen (2018) mukaan työaikaan ja sen hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sähköpostia ei tulisi lukea vapaa-ajalla ja kuormittaa ajatuksia työasioilla. Haastavaa tästä tekee sen, että puhelimella pääsee lukemaan sähköposteja ja etäyhteyskin konttorille on helposti otettavissa.

Kahdessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä hyvää ja huonoa hybridityöskentelyssä on. Positiivisimpana asiana nousi esille, kuinka töitä on kotona helpompi tehdä, koska työympäristö on rauhallisempi. Toiseksi suurimpana hyötynä hybridityöskentelyssä koettiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Vastausta tukee useat tutkimukset, tietoperusta ja oma kokemus. Hybridityö on vastaajien mielestä paras ratkaisu, koska konttorille ei ole välttämättä pakko mennä, vaan voi valita itselleen sopivan tavan työskennellä. Hybridityö saa positiivista palautetta myös työmatka- ja aikojen säästöistä. Suurimpana haittana vastaajat kokivat yhteisöllisyyden kärsimisen. Tiimit kokivat etteivät toimihenkilöt näe riittävästi toisiansa. Toimihenkilöt kaipaavat toistensa kohtaamista sekä uusien asioiden suunnittelutyö on helpompaa tehdä kasvotusten kuin Teams-verkkoympäristön välityksellä (Horttanainen 21.8.2020). Teams-verkkoympäristöä arvosteltiin kylmänä ja kasvottomana

yhteytenä, joka ei korvaa tiimin aitoa kanssakäymistä. Aidoissa kohtaamisissa vastaajat näkevät tiedonkulun olevan paremmalla tasolla ja taukoja tulee työpäivän aikana pidettyä enemmän kuin etätyöskentelyssä. Kotitoimiston huono ergonomia nousi esille muutamassa vastauksessa. Hyvin useassa avoimessa palautteessa nousi esille, ettei vastaaja nähnyt mitään huonoa hybridityöskentelyssä.

Avoimista palautteista nousi esille kuinka yhteisöllisyys on myös muuttunut hybridityöskentelyn aikana. Palautteiden mukaan tiimien yhteisöllisyys on rakentunut Teams-verkkoympäristöjen ympärille. Reilun kahden vuoden Covid-19-pandemia vuoden jälkeen, Teams-verkkoympäristö on luonut uuden normaalin yhteisöllisyydestä.

5.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella, toimihenkilöt arvostavat ja pitävät hybridityöskentelyä työsuhte-etuna. Toimihenkilöt kokivat sitoutuneen yritykseen voimakkaammin kuin ennen hybridityöskentelyä. Paukkosen (6.5.2021) mukaan hybridityö kasvattaa toimihenkilöiden motivaatiota ja he kokevat työnsä olevan tuottavampaa tai vähintään samalla tasolla kuin ennen hybridityöskentelyä. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia hybridityöskentelyn tehokkuutta syvällisemmin.

Hybridityö tuo lisäarvoa toimihenkilöiden työarkeen. Toimihenkilöt kokivat suorittaneen työnsä laadukkaammin kuin aikaisemmin ennen hybridityötä. Tutkimustulosten perusteella olisi riski luopua hybridityöskentelymallista ja palata takaisin aikaisempaan konttorilla lähityöskentelyyn.

Hybridityötä voidaan pitää varteenotettavana työn suorittamisen muotona erityisesti toimihenkilöille jotka toimivat ylemmän toimihenkilön asemassa. Ylemmillä toimihenkilöillä tulee olla hetkiä jolloin työhön voi keskittyä ilman keskeytyksiä. (Kehusmaa 2022, 71.)

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotukseni on tehdä, samalle perusjoukolle teetettäisiin täsmällisempi kvantitatiivinen kyselytutkimus noin puolen vuoden kuluttua (maaliskuussa 2023) ja pureutuen tarkemmin hybridityöskentelyyn ja yhteisöllisyyteen. Kyselytutkimuksen vastaukset olisi hyvä kohdentaa tiimeittäin ja pohtia tulosten purku vaiheessa mahdolliset toimenpiteet yhteisöllisyyden parantamiseksi. Kyselyssä tulisi noudattaa anonymiteettiä ja näin ollen taustamuuttujista ei tietoon tarvittaisi kuin tiimi jossa työskentelee. Jatkotutkimuksen toimenpiteiden onnistumista voitaisiin arvioida syksyllä (lokakuussa 2023) koko konsernille teetettävän työyhteisötutkimuksen perusteella.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni on tehdä kvalitatiivinen tutkimus toimihenkilöiden näkökulmasta jotta saataisiin syvempää ymmärrystä hybridityön vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Heikkilän (2008, 16) mukaan on kvalitatiivinen tutkimus hyvä tutkimusmenetelmä kun toimintaa tai sosiaalista ongelmaa tutkitaan. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään, jonka takia yhteisöllisyyttä

hybridityöskentelyssä voisi tutkia syvällisemmin. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla miten yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää hybridityössä HOK-Elannossa. Asia olisi mielenkiintoinen tutkia toimihenkilöiden näkökulmasta. Toisaalta oma tutkimus voisi olla esihenkilöiden näkökulmasta.

Kolmas jatkotutkimusehdotukseni on tutkia konttorin käyttöä ja toimivuutta, koska hybridityön malli muutti työskentelytapoja alkuperäisestä suunnitelmasta ennen Covid-19-pandemia aikaa. Kyse-lyssä tutkittaisiin tarkemmin kuinka usein toimihenkilö työskentelee konttorilla viikossa ja vastaa-vatko kokous- ja työskentelytilat tämän hetkisiä tarpeita.

Sutelan (26.20.2022) mukaan, toimihenkilöt työskentelevät helpommin sairaana, koska heillä on mahdollisuus etätöihin. Tutkimuksessa selvinneiden tulosten perusteella on havaittavissa toimihenkilöiden korkea sitoutuminen HOK-Elannossa. Nummeliinin (2008, 49-51) mukaan liian sitoutunut toimihenkilö saattaa pitkittää toipumistaan, koska toimihenkilö ei malta pysyä pois töistä. Tämä vaatisi tarkempaa tutkimusta.

Hybridityössä keskeisessä roolissa on toimihenkilö, joka johtaa itse itseään ja voi itse määrittellä millainen ympäristö on paras vaihtoehto (Janhonen 22.4.2022). Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että HOK-Elannolla vallitsee avoin ja keskinäisen luottamuksen kulttuuri, joka mahdollistaa toimihenkilöiden itsenäisen ja vapaan työskentelyn. Toimihenkilöt voivat sopia esihenkilönsä kanssa joustavasti hybridityön suorittamisen määrästä.

Avoimien palautteiden perusteella, toimihenkilöt pitivät hybridityötä työsuhde-etuna. Toimihenkilö työskentelee työpöydän ääressä 1700 tuntia vuodessa, joten kotikonttorin työergonomiaan on kiinnitettävä erityistä huomiota (Grace 2020, 23-24). HOK-Elanto voisi harkita hybridityön tekemisen tukemista. Tutkimuksen avoimissa palauttaissa oli nousi esille myös ergomia.

5.3 Luotettavuuspohdinta

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa luotettavaa ja mahdollisimman todenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään valideetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. (Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat tarkkoja eikä sattumanvaraisia. Tutkimus, joka on luotettava, voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Ulkoisella luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa tai tilanteissa. Luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi, kohderyhmän tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen tekijän on pysyttävä tarkkana koko tutkimuksen ajan. Tietoja kerätessä tai niitä analysoidessa voi sattua virheitä, jonka takia olisi hyvä käyttää tilasto-ohjelmia virhemarginaalin minimoimiseksi. Tulokset esittäytyvät sattumanvaraisina jos otoksen koko on hyvin

pieni tai vastauslomakkeelta poistumisia eli katoa (nonresponse) on paljon. (Heikkilä 2014, 28, 178.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tarkasteltiin suunnitteluvaiheessa ja opinnäytetyön edetessä. Tutkimusta analysoitiin Webropol-analysointityökalujen avulla, jolla tulokset saatiin luotettavasti ja visuaalisesti dokumentoitua. Tutkimuksen perusjoukko oli vastaushetkellä 180 henkilöä, joista 126 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli 70%. Vastausprosenttia voidaan pitää korkeana takaamaan tutkimustuloksen luotettavuuden. Toisaalta 54 toimihenkilöä jätti vastaamatta kyselyyn ja myös heitä olisi hyvä kuulla esimerkiksi uudessa tutkimuksessa, jota ehdotetaan jatko- ja kehitysehdotukset luvussa. Vastaamista kyselyyn voisi tehostaa uudessa kyselyssä esimerkiksi arvonnalla.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksessa mitattavat käsitteet ja muuttujat ovat oikeita ja onnistuttu mittaamaan juuri mitä pitikin. Kyselytutkimuksessa pätevyyteen vaikuttaa merkittävästi onko kysymykset onnistuneita ja saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimuskysymykseen. Käsitteiden ja muuttujien pätevyys tulee tarkasti varmistaa ennen tiedonkeruuta. Tutkimuskysymykset tulee laatia niin, että ne käsittävät oikeita asioita yksiselitteisesti ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimuskysymys. Kyselyn korkea vastausprosentti, perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saaminen, auttavat varmistamaan pätevän tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2014, 27, 177.)

Kyselyyn vastasi kokonaan kaikki 126 vastaajaa eikä vastauskatoa havaittu. Peittomatriisin avulla varmistettiin, että kyselytutkimusta laadittaessa tutkimuksen pää- ja alakysymykset tulivat käsiteltyä kattavasti ja ne tukivat tietoperustaa sekä asiat tuli dokumentoitua asiallisesti. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää pätevänä eli validina. Vaikka tutkimusta voidaan pitää validina, niin toisaalta tarkentavia kysymyksiä hybridityöskentelystä konttorilla olisi voinut olla enemmän. Lisäksi kysely olisi voinut olla rakennettu hieman eri kysymyksille riippuen vastaajan työroolista (esihenkilö/työntekijä).

Toisaalta tämä on minun ensimmäinen laajempi kvantitatiivinen tutkimus. Jos toteuttaisin tutkimuksen uudestaan, olisin vielä huolellisempi kysymysten asettelussa ja perehtyisin tietoperustantaan laajemmin ennen kyselytutkimuksen toteuttamista. Kyselyn vastausprosentti oli hyvällä tasolla mutta, vastaamista olisi voitu varmistella esimerkiksi arvonnalla tai mielenkiintoisemmin rakennetulla kyselyllä. Heikkilän (2014, 46) mukaan kyselyn ulkonäkö voi myös vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti vastaamiseen.

Reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvällä tasolla, jos otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on sattunut mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 152.) Toisaalta ei ole varmuutta ovatko esihenkilöt vastanneet kyselyyn esihenkilönroolissa, vastaten kyselyyn "kuten pitää vastata" vai onko vastaukset aidosti vastaajan omia mielipiteitä. Aina voidaan myös pohtia ovatko kaikki kysymykset olleet ymmärrettäviä ja ymmärretty oikein.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Heikkilä (2014, 22) toteaa, että opinnäytetyön aihe kiinnostaa sitä enemmän, mitä syvällisemmin siihen perehtyy. Asiaan laajempi perehtyminen ja lähdekirjallisuuteen tutustuminen antaa uusia näkökulmia. Hybridityöskentely on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe, jonka takia asiaan uppoutuminen on tuonut hyvää uutta näkökulmaa. Tietyt oletukset ovat osoittautuneet vääriksi. Sain hyvää palautetta konttorin toimihenkilöiltä hyvästä ja ajankohtaisesta aihevalinnasta. Uskon kyselyn korkean vastausprosentin johtuvan siitä, että toimihenkilöt kokivat tutkimuksen aiheen tärkeäksi asiaksi tutkittavaksi.

Opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen aloitettiin kesäkuussa 2022 etsimällä lähdeaineistoa. Hybridityöskentelyyn liittyvää ajankohtaista ja luotettavaa kirjallisuutta oli haastavaa etsiä, koska hybridityö on uusia asia ja terminä vielä vakiintumaton. Toisaalta hybridityöstä löytyi lähdemateriaalia runsaasti, mutta kaikki lähteet eivät ole primäärlähteitä. Etätyöstä löytyi hyvin paljon kirjallisuutta ja sitä on hyödynnetty monipuolisesti myös muutamista kansainvälisistä lähteistä. Uutta tietoa oli haastavaa etsiä lisää ja pohtia voi olisiko vielä voinut löytää lisää tietoperustaa aiheeseen liittyen niin, ettei asia lähde toistumaan.

Opinnäytetyöprosessissa hyödynnettiin laajasti opinnäytetyö- ja menetelmätyöpajoja, jotta lopputulos olisi tavoitteiden mukainen ja oikeanlainen. Ottaen huomioon tekijän kokopäiväisen työskentelyn, opiskelun, perhe-elämän ja yrittäjämiehen menojen yhteen sovittelun, opinnäytetyö eteni hyvin suunnitellussa aikataulussa ja siitä tuli tekijänsä näköinen. Opinnäytetyö jätettiin arvioitavaksi marraskuussa 2022.

Itse opinnäytetyöprosessin aikana tuli vastaan paljon uutta ja prosessi itsessään oli opettavainen. Itsensä johtamisentaidot karttuivat viikko viikolta asettamieni aikataulun ja prosessin laadullisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedonhaun ja tiedon hyödyntämisen taidot vahvistuivat valtavasti prosessin aikana. Mielenkiintoisin opinnäytetyönvaihe oli ehdottomasti empiirisen tutkimuksen tekeminen ja siihen liittyvät analyysit. Tämä oli minulle ensimmäinen laaja tutkimus.

Koen, että opinnäytetyön tekemisestä on suora hyöty työelämäni. Toimin johdon assistentin roolissa, joka on yrityksessämme hyvin keskellä kaikkia tiimejä. Opin tietoperustan kautta paljon uutta

yhteisöllisyydestä, hybridityön vaikutuksista yhteisöllisyyteen, työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta. Lisäksi opinnäytetyöni on erinomainen pohja toimeksiantajalle hybridityöskentelyn kehittämiseen.

Opinnäytetyöhön ja koko opinnäytetyöprosessiin olen tyytyväinen, mutta muutamia asioita voisin tehdä toisin. Ensimmäiseksi olisin työn alussa voinut rajata opinnäytetyön aihetta tarkemmin. Olisin myös voinut myös keskittyä kyselyssä enemmän esihenkilön näkökulmaan, josta löytyy kehitysehdotuksia luotettavuuspohdinnasta. Opinnäytetyö on valtava työ, jonka takia pohdin olisiko opinnäytetyö kannattanut tehdä parityönä. Parityönä tehtynä opinnäytetyön etuja ovat niin sanotut toiset silmät ja mielipide. Yksin tehtynä mielipiteitä ja näkökulmia on vain yksi. Pohdintaan siis jäi, olisiko parityönä tutkimuksesta voitu saada laajempi, kattavampi ja toimeksiantajaa paremmin palveleva. Toisaalta parityönä tehtynä toisen opiskelijan aikataulujen yhteensovittaminen ja mahdollisten mielipide-erojen selvittämiseen olisi voinut oma aikansa kulua. Nyt ainakin voin todeta, että kaikki opinnäytetyössä on minun omaa aikaansaannosta josta voin olla ylpeä. Koin olevani koko prosessin ajan yksin, vaikka ohjaajaltani sainkin runsaasti tukea ja kannustusta. Ehdottomasti tulevaisuudessa opinnäytetöitä tehdessä, tulen olemaan ohjaajaani enemmän yhteydessä, enkä yritä selvittää mahdollisimman pitkälle omin avuin. Lopuksi voidaan todeta, että ponnistus oli iso, mutta erityisen opettavainen ja palkitseva.

Lähteet

Aalto-yliopisto 1.7.2021. Vinkit toimivaan etätapaamiseen. Luettavissa: <https://www.aalto.fi/fi/palvelut/vinkit-toimivaan-etatapaamiseen>. Luettu: 27.6.2022.

Akava s.a. Asema. Luettavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/nain_vaikutamme/tyossa_yksityis-sektorilla/asema Luettu: 7.10.2022

Aura, O. ja Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent ja kirjoittajat. Helsinki. E-kirja.

Beisha, H. 20.4.2021. Inclusive leadership: a strategic competitive advantage. Luettavissa: <https://betterupstaging.ingeniuxondemand.com/en-us/resources/blog/inclusive-leadership> Luettu: 6.10.2022

Blomqvist, K., Henttonen, K., Olsson T., Ropponen, A., Sivunen, A., Van Z. & Vartiainen M., 2020. Remote work in Finland during the covid-19 pandemic. Results of a longitudinal study. CoCoDigi. Luettavissa: https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_en.pdf Luettu: 19.10.2022

Ekonomit. 29.7.2021. Työelämän tietopankki: Etätyö. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelamantietopankki/etatyo/#81141800> Luettu: 13.10.2022

Eurostat, 2019. Persons in employment by working time flexibility, educational attainment level and professional status. Luettavissa: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_19fxwt01/default/map?lang=en Luettu: 5.10.2022

Flykt, J. 22.9.2015. Yhteisöllisyydestä voimaa liiketoimintaan? Blogi-Kauppalehti. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/yhteisollisyydesta-voimaa-liiketoimintaan> Luettu: 11.10.2022

Haapakoski K, Niemelä A & Yrjölä E. Läsä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä, 2020. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXATHBCEE#kohta:L\(\(e4\)sn\(\(e4\)\(\(20\)et\(\(e4\)n\(\(e4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXATHBCEE#kohta:L((e4)sn((e4)((20)et((e4)n((e4) Luettu: 27.9.2022

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint. Tampere.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Heiske, P. E-kirja

Heiskanen, T. 1.3.2021. Sitoudutko uraan, tiimiin vai organisaatioon? 8 Tapaa sitoutua työhön. Luettavissa: <https://ttlehti.fi/sitoudutko-uraan-tiimiin-vai-organisaatioon-8-tapaa-sitoutua-tyohon/> Luettu: 10.7.2022

Heinonen, U. 2008. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Väitöskirja: Turun yliopisto. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja 14. Pori.

HOK-Elanto.2022. Luettavissa: <https://hok-elanto.fi/> Luettu: 18.6.2022

Honka, J. 14.2.2017. Roolit ryhmässä. Suomen Yhteisöakatemia Oy. Luettavissa: <https://www.sya.fi/roolit-ryhmassa/> Luettu: 20.6.2022

- Horttanainen, A. 21.8.2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Luettavissa: <https://kauppamari.fi/blogi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/> Luettu: 11.10.2022
- Janhonen, M. 22.4.2020 Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. Luettavissa: <https://hyvaytyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/et%C3%A4ty%C3%B6-haastaa-johtamisen-ja-yhteis%C3%B6llisyyden> Luettu 11.7.2022
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä
- Karjula, H., Karjula, J., Westerlund, E.. 9.11.2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätyöaikana. Luettavissa: <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisyys-etatyoaikana/> Luettu: 22.9.2022
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Kiminki, J. 4.5.2020. Työtehtävät hoituvat etätöissä, mutta yhteisöllisyys yskii. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/tyotehtavat-hoituvat-etatoissa-mutta-yhteisollisyys-yskii/> Luettu: 20.8.2022
- Laatikainen, S. 2022. HOK-Elannon konttorin ABC. Yrityksen sisäinen ohjeistus.
- Lamberg, P. 24.7.2020. Etätyö uuden työaikalain näkökulmasta. Luettavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyo-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta/> Luettu: 9.10.2022
- Lanu, K. 2021. Spontaanin toimistossa törmäilyn sietämätön kaipuu. Luettavissa: <https://timanttia.fi/spontaanin-toimistossa-tormailyn-sietamaton-kaipuu/> Luettu: 1.8.2022
- Lehmonen, V. 31.8.2018. Yhteisöllisyyden merkitys menestykseen. WGH. Luettavissa: <https://www.wgh.fi/yhteisollisyyden-merkitys-menestykseen/> Luettu: 5.10.2022
- Luomi, E. 2018. Julkaisussa: Ilmarinen. Työpäivän rytmittäminen. Luettavissa: https://www.ilmari-nen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/tyopaivan-rytmittaminen-luo-tyohyvinvointia/?qclid=CjwKCAjw6raYBhB7EiwABge5KgliiwkMzMrRBNUeBBWeDawChIGvUaq-CrCKk8tj03RsZhBL8k3KJvBoCu0cQAvD_BwE Luettu: 15.7.2022
- Maaseudun sivistysliitto 2022. Ryhmädynamiikka. Luettavissa: <https://verkko-opisto.msl.fi/jarjesto-toimijan-abc/ryhmadynamiikka/> Luettu: 12.8.2022.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Sanoma Pro Oy.
- Matikka, M. 6.4.2021, aTalent. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Luettavissa: <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen> Luettu: 27.9.2022

Melin, H. (24.4.2020). Etätyö uutena normaalina? Alusta! Luettavissa: <https://www.tuni.fi/alusta-lehti/2020/04/24/etatyö-uutena-normaalina/> Luettu: 3.11.2022

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing

Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa> Luettu: 1.8.2022

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Alma Talent Oy.

Paul, G. 2020. Etätyökirja. Suunnittele. Sovi. Tee. Suom. Haavisto, Laura. Heiskanen, Sakari (toim.). Aula & Co, Helsinki.

Paasivaara, L. Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Paukkonen, M. 6.5.2021. Mitä on hybridityö ja miten luot sille toimivan mallin? Luettavissa: <https://tahtogroup.fi/mita-on-hybridityo-ja-miten-luot-sille-toimivan-mallin/> Luettu: 15.10.2022

Putous, M., Susipolku R. Ryhmädynamiikka ja ryhmän ohjaaminen. Tampereen ammatikorkeakoulu. Luettavissa: https://asiakas.kotisivukone.com/files/sos-hanke.kotisivukone.com/dokumentit/pohjanmaa/koulutukset_ryhmadynamiikka_ilman_kuvia.pdf Luettu: 12.7.2022

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja, Alma Talent, Helsinki. E-kirja.

Rauramo P., 2008, Työhyvinvoinnin portaat, Edita Prima Oy, E-kirja.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Alma Talent Oy, Helsinki

Ruuskanen, O. 2018. Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisesti. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805311908>. Luettu: 1.7.2022.

Seppänen, A. 2022. Työ, Terveys, Turvallisuus-lehti. Etätyössä päihteiden käyttö voi karata hallinnasta. Luettavissa: <https://tttlehti.fi/share/15539/bf2f7f> Luettu: 20.7.2022

Seppänen, A. 26.4.2022. Etätöiden lisääntyminen näkyy päihdehaittojen kasvuna alkoholin suurkuluttajilla. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyö-on-valtava-riski-paihdeongelmalle-ei-ole-pystytty-palaamaan-konttorille/a16a6cfe-da6f-437e-82e7-4d126c440e8a> Luettu: 12.7.2022.

Sjöman, L. 2021. A. Etätyön tyypilliset haasteet työyhteisön jäsenen näkökulmasta – ja kuinka ne ratkaistaan? Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2022/01/19/etatyön-tyypilliset-haasteet-työyhteisön-jäsenen-näkökulmasta-ja-kuinka-ne-ratkaistaan/> Luettu: 26.8.2022

Sjöman, L. 2021. B. Rakennuselementtejä etätyön yhteisöllisyyteen. Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2021/11/26/rakennuselementteja-etatyön-yhteisöllisyyteen/> Luettu: 26.8.2022

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY Helsinki.

Sutela, H. 26.10.2020 Etätyö vähentää sairaus-poissaoloja – mutta lisää sairaana työskentelyä. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/etatyö-vähentää-sairauspoissaoloja-mutta-lisää-sairaana-työskentelyä/?listing=simple> Luettu: 28.10.2022

Sutherland, L. & Janene-Nelson, K. 2020. Work together anywhere: a handbook on working remotely -successfully- for individuals, teams and managers.

Sydänmaanlakka P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. e-kirja. Alma Talent.

Tikkanen, E. 6.4.2020. Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä. – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Luettavissa: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/> Luettu: 16.9.2022

Tilastokeskus 11.12.2019. Digitalisaatio on läpäissyt suomalaisen työelämän. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html Luettu: 22.9.2022

Tuominen, E. 19.4.2022. Kauppalehti. Toim. EY. Mitä tulee hybridityön jälkeen. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/ernst-young/mita-tulee-hybridityon-jalkeen/> Luettu: 20.10.2022

Työaikalaki (872/2019)

Työsuojelu s.a. Etätyö. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo> Luettu: 22.9.2022

Työterveyslaitos s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Luettu: 20.9.2022

Työturvallisuuskeskus 6.9.2017. Etätyössä turvallisesti. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/> Luettu: 28.9.2022

Vilkkä, H. 2014. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja.

Vilkman, U. 17.2.2021. Milloin etätyö aiheuttaa ongelmia? Timanttia. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/vuorovaikutuksen-merkitys-korostuu-virtuaalisessa-tyossa/> Luettu: 28.8.2022

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen saate

Otsikko Kysely: Kuinka yhteisöllisyys ja sitoutuminen on muuttunut uudessa maailmassa, vai onko?

Hei työkaverit!

Me konttorilaiset olemme eläneet varsin erilaista työmaailmaa reilun kahden vuoden ajan. Teen opinnäytetyötä (Liiketalouden tradenomi, AMK, Haaga-Helia) ja olen tekemässä tutkimusta HOK-Elannon toimihenkilöiden hybridityön vaikutuksista yhteisöllisyyteen. Tutkimustulokset lähetetään henkilöstöosastolle kehittämistyön tueksi. Tutkimus on samalla myös osa opinnäytetyötäni, joten **autat minua myös valmistumaan vastaamalla kyselyyn!**

Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Olisin erittäin kiitollinen, jos ehtisit käyttämään aikaasi n. 5 minuuttia ja **vastata kyselyyni viimeistään 15.10.2022**

<https://link.webpolsurveys.com/S/FC88D4FA29A87F0E>

Ystävällisin terveisin,

Maija Ratia-Lahti

Toimialajohdon assistentti

majja.ratia-lahti@sok.fi

010 76 60701

Liite 2. Kyselylomake



Kyselytutkimus hybridityön vaikutuksista yhteisöllisyyteen

1. Roolini konttorilla tällä hetkellä on

- Esihenkilörooli (alaisia konttorilla)
- Työntekijärooli

2. Olen työskennellyt HOK-Elannon konttorilla

- alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10-12 vuotta
- 13-15 vuotta
- 16 vuotta tai yli

3. Olen sukupuoleltani

- Nainen
- Mies
- En halua vastata / muu

4. Olen iältäni

- Alle 20 vuotta
- 20-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

5. Tyypillisesti työskentelin viimeisen kahden kuukauden aikana konttorilla

- 0 päivää viikossa
- 1 päivää viikossa
- 2 päivää viikossa
- 3 päivää viikossa
- 4 päivää viikossa
- 5 päivää viikossa

6. Haluaisin työskennellä konttorilla

- 0 päivää viikossa
- 1 päivää viikossa
- 2 päivää viikossa
- 3 päivää viikossa
- 4 päivää viikossa
- 5 päivää viikossa

7. Tiimillä on sovitut säännölliset lähipäivät konttorilla, jolloin kaikki tiimiläiset näkevät toisensa

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Tiimin viikkopalaverit pidetään tällä hetkellä seuraavilla läsnäoloperiaatteilla

- Hybridinä, jokainen saa osallistua viikkopalaveriin kuten haluaa
- Läsnäpalaverina, kaikki aina paikan päällä ja vain jos on pakottava tarve esim. lievästi sairas tai muu pakottava meno voi osallistua Teamsillä
- Sekä että, sovitaan palaverit, joissa kaikki on paikan päällä, muuten voi osallistua kuten haluaa

9. Haluaisin, että tiimin viikkopalaverit pidettäisiin

- Hybridinä, jokainen voi osallistua tavallaan mukaan palaveriin
- Lähipalaverina, vain pakottavasta tarpeesta voi liittyä Teamsillä mukaan
- Molemmat tavat sopivat: Sovitaan palaverit, joissa kaikki on läsnä ja muuten jokainen voi itse päättää osallistumistavan

10. Miten hybridityö on vaikuttanut seuraaviin asioihin? *

	1 Erittäin negatiivisesti	2	3	4	5 Erittäin positiivisesti
Hybridityö on vaikuttanut...					
tiimin yhteisöllisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisöllisyyttä edistävään vuorovaikutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sitoutumiseeni HOK-Elantoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
projektien tai työtehtävien laadukkaaseen hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kysymykset hybridityöhön liittyen *

	1 Ei laisinkaan	2	3	4	5 Erittäin paljon
Esihenkilöni kannustaa minua lähityöskentelyyn konttorilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on pyrkinyt vaikuttamaan tiimin yhteisöllisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itse pyrkinyt vaikuttamaan tiimin yhteisöllisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyydellä on tärkeä merkitys tiimin työhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen ylitöitä johtuen etätöistä, enkä merkitse niitä mihinkään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitä hyvää hybridityöskentelyssä on?

13. Mitä huonoa hybridityöskentelyssä on?
