



Henri Piipponen

# Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen hybridityössä valtionhallinnon organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Henri Piipponen
Otsikko:	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukeminen hybridityössä valtionhallinnon organisaatiossa
Sivumäärä:	64 sivua + 4 liitettä
Aika:	Helmikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Minna Liikanen

---

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajalle muun muassa hybridityön havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli keskittyä tarkastelemaan, millaista johtajuutta pidetään työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä hybridityössä.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostui työhyvinvointia, esihenkilötyötä ja hybridityötä koskevasta kirjallisuudesta. Tietoperustan tärkeimpiä osia olivat onnistuneen hybridityön edellytykset ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Muita käsiteltäviä teemoja tietoperustassa olivat lähijohtaminen sekä etätyö ja lähityö.

Opinnäytetyön kohderyhmä oli kohdeorganisaation esihenkilöt. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kohdeorganisaation uusimpia työtyytyväisyystuloksia. Aineistosta on poimittu oleellisimmat kohdat, joissa esihenkilöillä voisi olla tuen tarvetta. Tutkimusta tehtiin hyödyntämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tekeminen laadullisen ja määrällisen yhdistelmänä esihenkilöiden työn parantamiseksi tuo uutta arvoa organisaatiolle sekä uutta tietoa, joka voi olla hyödyksi esihenkilöille hybridityön haastavuuteen johtamisen kannalta. Aineisto kerättiin sähköisesti kyselylomakkeella. Tutkimuksen vastaukset analysoitiin niin, että ketään ei tunnisteta vastauksista. Analysointimenetelminä olivat sisällönanalyysi ja tilastollinen analyysi.

Opinnäytetyössäni tuottama tieto kohdistuu organisaation esihenkilöille, mutta siitä on apua myös organisaation muille työntekijöille, koska esihenkilöiden hyvinvointi on keskeistä myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kyselyn mukaan haastaviksi asioiksi hybridityössä koettiin vuorovaikutus johtamisessa sekä toimivan yhteisöllisyyden luomisessa. Vuorovaikutukseen liittyvissä tuloksissa haasteina näyttäytyivät muun muassa kahdenkeskiset keskustelut ja keskinäiset kohtaamiset yhteisöissä. Myös vertaistuen tarvetta korostettiin vastauksissa eri osa-alueissa. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajalle luotiin kehitysehdotuksia, joilla voitaisiin keventää esihenkilöiden työtaakkaa ja parantaa työhyvinvointia.

Avainsanat: Työhyvinvointi, esihenkilötyö, hybridityö

## Abstract

Author(s):	Henri Piipponen
Title:	Supporting the work well-being of supervisors in hybrid work in a state administration organization
Number of Pages:	64 pages + 4 appendices
Date:	February 2023
Degree:	Bachelor of Business administration
Degree Programme:	Economics and Business administration
Specialisation option:	Leadership and Organizational Development
Instructor(s):	Minna Liikanen, Senior Lecturer

---

The goal of this research-type thesis was to produce information for the client about the promoters and obstacles for hybrid work by examining the experiences of employees. The thesis aimed to focus on examining what kind of leadership is considered central to work well-being in hybrid work.

The knowledge base of the thesis consisted of the literature on well-being at work, frontline work and hybrid work. The most important parts of the database were the prerequisites for successful hybrid work and the factors affecting well-being at work. Other topics discussed in the database were close management and remote work and presence work.

The target group of the thesis was the supervisors of the target governmental organization. The latest job satisfaction results of the target organization were utilized in the thesis. From the data, we have extracted the most relevant point where frontline workers might need support. The study was carried out by utilizing the quantitative research method and the qualitative research method. Doing research as a qualitative and quantitative combination to improve the work of supervisors brings new value to the organization and it brings new information that can be useful for supervisors in the challenging nature of hybrid work. The data was collected electronically using a questionnaire. Survey responses for analysis, so that no one is identified from the responses. The analysis methods were content analysis and statistical analysis.

The information produced in the thesis is aimed at the organization's supervisors, but it is also helpful for other employees of the organization because the well-being of frontline workers is also crucial to the well-being of employees. According to the survey, interaction in management and creating a functional sense of community are perceived as challenging issues in hybrid work. Challenging issues related to interaction were included in the results, both from people's one-on-one conversations and the community's mutual encounter. The need for peer support was also emphasized in the answers in different areas. With the help of the thesis, development proposals were created for the client, which could lighten the workload of supervisors and improve well-being at work.

Keywords: Well-being at work, managerial work, hybrid work

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tavoite ja rajaus	3
1.3	Työn rakenne	3
2	Tietoperusta	4
2.1	Esihenkilötyö	5
2.2	Lähijohtaminen	8
2.3	Etätyö ja lähityö	10
2.4	Hybridityö	15
2.5	Onnistuneen hybridityön edellytykset	19
2.6	Työhyvinvointi	21
2.7	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	26
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Organisaatio X esittely	30
3.2	Tutkimusmenetelmä	30
3.3	Menetelmän valinta	32
4	Tutkimuksen tulokset ja analyysi	35
4.1	Yhteenveto työtyytyväisyyskyselystä	35
4.2	Tulosten esittely	37
4.2.1	Taustatiedot	37
4.2.2	Avoimet kysymykset	41
4.2.3	Likert-asteikko	49
4.2.4	Ristiintaulukointi	54
5	Johtopäätökset	55
5.1	Tietoperustan ja tulosten yhdistäminen	55
5.2	Tutkimustulokset	56
5.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	58
5.4	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	59
	Lähteet	61
	Liitteet	

Liite 1. Sopimus

Liite 2. Tiedote tutkimuksesta

Liite 3. Tiedote kyselystä

Liite 4. Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja organisaatiot joutuvat arvioimaan uudeksi omia toimintatapojaan. Työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta teknologian avulla. Työelämässä yhdistyvät eri sukupolvet luovat haasteita organisaatioiden työskentelyyn. Työn sisältö on jokaiselle sukupolvelle tärkeää, mutta nuoremmat kokevat kokonaisuutena työn ja vapaa-ajan yhdistämisen sekä palkan tärkeämmäksi kuin työn sisällön. (Manka & Manka 2016, 13.) Muutos on erilainen sen suhteen, millaisia asioita eri sukupolvet pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin ja kokonaisyhyvinvoinnin kannalta (Yoost & Miyashiro 2022, 17).

Etäjohtaminen tulee olemaan osa esimiehen ydinosaamista tulevaisuudessa. Esihenkilöiltä ja organisaatioilta vaaditaan muuttumiskykyä haasteellisissa tilanteissa. Olemassa oleviin käytänteisiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja joustamaan tilanteen mukaan. Esimerkiksi työntekijän tullessa ilmoittamaan, että hän lopettaa työt ja muuttaa muualle, on esihenkilön pystyttävä reagoimaan nopeasti, jos haluaa pitää työntekijän organisaatiossa. Johtamisen taito on siis ratkaisu siihen, että osaavat ammattilaiset pystytään pitämään organisaatiossa asuinpaikkaan katsomatta. (Vilkman 2016, 21.)

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta on hyvä muistaa olla tietoinen trendeistä ja niiden vaikuttamisesta omaan toimintaan (Manka & Manka 2016, 14). Pandemian aiheuttama digitalisaation kiihtyminen ja muutokset strategiassa vaikuttavat pysyvästi siihen, minkä tyyppistä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa entisten organisaatioissa (Yoost & Miyashiro 2022, 16). Organisaatiolla on keskeinen rooli etsiä työntekijöilleen uudet tavat toimia kehittyäkseen (Yoost & Miyashiro 2022, 17).

Pandemia nopeutti organisaatioita siirtymään etätöihin ja joillekin se on voinut aiheuttaa huolia, kun suunnitteluun ei ole ollut aikaa. Toiminta on kuitenkin jat-

kunut, mutta palattaessa uuteen normaaliin, eli toisin sanoen hybridi-aikaan organisaatioissa, tulee omat haasteensa vastaan. Esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi työntekijä tarvita yhteistä aikaa ja kohtaamista yhteistoiminnan syventämiseen. Näin yhteiset tavoitteet saadaan kirkastettua jokaiselle yksilöllisesti. (Eklund & Jääskeläinen & Salminen & Lindholm 2021, 23.)

Työyhteisöissä, jotka ovat toimivia ja hyvinvoivia, työntekijöiden vuorovaikutus on avointa ja pelisääntöjä kunnioitetaan. Lisäksi työyhteisöä johdetaan oikeudenmukaisesti ja työtä edistäen. Tällöin puhutaan psyykkisestä turvallisuudesta, jolloin työntekijä voi myös kyseenalaistaa toimintatapoja ja tuoda erilaisia mielipiteitä esiin. Hyvinvoiva työyhteisö on avaintekijä menestyvään liiketoimintaan. (Joki 2021, 150–151.) Työhyvinvointiin tullaan panostamaan tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä, sillä sen katsotaan olevan hyvinvointivaltion perusta, kun väestö on kaikin puolin osaavaa ja työkykyistä (Työterveyslaitos 2020, 8).

Esihenkilön johtamistaidot ovat hybridi-aikana haastavampia etätyöskentelyssä kuin lähityöskentelyssä, koska ajatellaan, että johtaminen on erilaista vuorovaikutuksen tarpeen kasvaessa. Tärkeää etäjohtamisessa on antaa tilaa itsenäistymiselle, mutta niin myös sille, ettei kukaan jää yksin. Johtaminen on siis murroksessa työelämässä ja siksi asenteet ovat muutoksessa tärkeitä. (Vilkman 2016, 137.) Esihenkilöä pidetään avainhenkilönä työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Esihenkilön vastuu työhyvinvoinnista tulee työturvallisuuslaista. Lain lisäksi tunneosaamisella, kuten toimivalla vuorovaikutuksella on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 9.)

Vaikka koronakriisi ei ollut täysin ennakoimattomissa, niin organisaatioiden valmistautuminen ei ollut tähän kovin hyvällä tasolla. Tämän takia organisaatioiden varautuminen kriiseihin tulee olemaan osa työntulevaisuutta isommassa roolissa. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä, 2020, 35.) Tietenkään kaikkeen ei voi varautua ja siksi on hyvä tulevaisuuden työelämässä ylläpitää avointa sopeutumiskykyä (Haapakoski ym. 2020, 37).

Tämä opinnäytetyö käsittelee hybridiajan haasteita ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin näkökannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli keskittyä tarkastelemaan, millaista johtajuutta pidetään työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä hybridityössä. Oleellisena näkökantana on myös esihenkilöiden rooli muuttuneessa maailmantilanteessa, jotta heidän hyvinvointiaan voisi tukea paremmin ja sitä kautta heidän työntekijänsäkin voisivat hyvin.

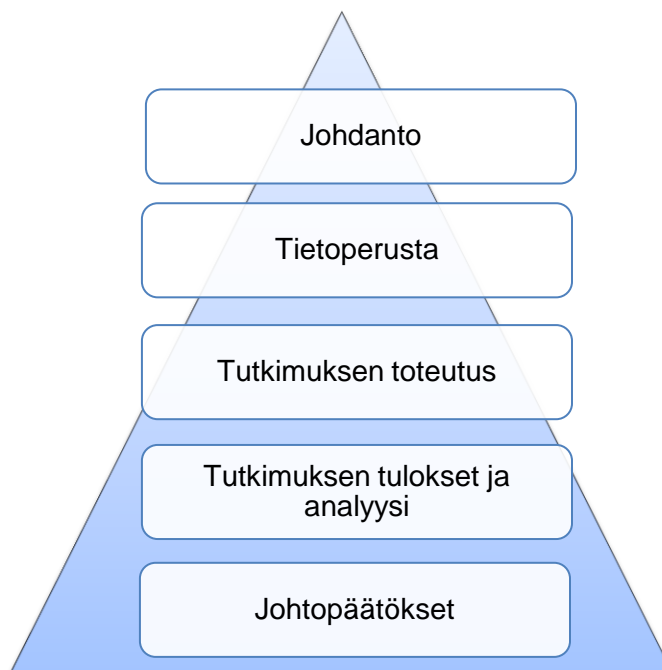
## 1.2 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajalle muun muassa hybridityön havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia sekä tietoperustaa. Tavoitteena on myös keskittyä tarkastelemaan, millaista johtamista pidetään työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä hybridityössä. Tärkeänä on pitää mielessä se, että miten esihenkilöiden työhyvinvointia voitaisiin tukea. Opinnäytetyössäni tuotettu tieto on kohdistettu organisaatio X:n esihenkilöille. Vaikka kohderyhmänä on esihenkilöt, niin opinnäytetyöstä on apua esihenkilöiden työntekijöille, koska hyvinvoivat esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työntekijöidensä työhyvinvoinnin kannalta. Nämä ovat kysymyksiä, joihin vastaamalla pyrin täyttämään tutkielman tavoitteen:

- Kysymys 1. Millaisia onnistumisia tai haasteita esihenkilö on kokenut hybridityön aikana?
- Kysymys 2. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat hybridityön aikana?
- Alakysymys 2.1 Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat työyhteisön työn organisoinnissa hybridityön aikana?

## 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne (kuvio 1) muodostuu viidestä eri osa-alueesta: johdannosta, tietoperustasta, tutkimuksen toteutuksesta, tutkimuksen tuloksista ja analyysistä sekä johtopäätöksistä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannon tarkoitus on johdattaa lukija opinnäytetyön taustaan ja lähtökohtiin, tavoitteeseen sekä opinnäytetyön rakenteeseen. Tietoperusta koostuu kuudesta alaotsikosta, jotka käsittelevät muun muassa esihenkilötyötä, hybridityötä ja työhyvinvointia. Tutkimuksen toteutus kertoo toimeksiantajasta ja tutkimusmenetelmistä ja valinnasta. Tutkimusten tulokset ja analyysi esitellään luvussa 4. Analyysimenetelminä oli sisällönanalyysi ja tilastollinen analyysi. Luvussa 5 esitellään johtopäätökset.

## 2 Tietoperusta

Tietoperustaan perehtymisessä on selkeä hyöty, kun päästään tutustumaan minkälaisia tuloksia tutkimukset ovat tuottaneet, mitä ne ovat käsitelleet ja millaisia mittareita niissä on käytetty. Tietoperustaan tutustumalla kirjoittaja näyttää aiheeseen perehtyneisyyttä sekä lukeneisuutta ja sitä kautta se tuo opinnäytetyölle luotettavuutta. Tietoperustaa käytetään tämän tutkimuksen tukena ja siitä saadaan vahvistusta tutkimustuloksille. (Kananen 2010, 21.)

Opinnäytetyössä kuvaan tietoperustan selkeästi ja monipuolisesti niin, että lukijan on helppo ymmärtää asiakokonaisuus siinä vaiheessa, kun tutkimustuloksia käydään läpi. Tietoperusta rajautuu oleellisimpiin organisaation toimeksiantoon liittyviin asioihin. Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu kirjallisuudesta, ammatillisesta ja tutkimuskirjallisuudesta sekä tutkimuksista, jotka sisällyttävät esihenkilötyön, hybridityön ja työhyvinvoinnin.

## 2.1 Esihenkilötyö

Yksi monista johtajuuden määritelmistä on ”*prosessi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöistä koostuvaan ryhmään, jotta se saavuttaisi yhteisen päämäärän*” (Nort-house 2019, 260). Menestyäkseen tarvitaan johtajuutta, jaettua johtajuutta, itsensä johtamisen taitoa ja hyviä työyhteisötaitoja. Näitä taitoja esihenkilöt tarvitsevat. (Hyppänen 2013, 281.) Esihenkilön johtamistavan on tuettava yksilöitä ja tiimityöskentelyä (Hyppänen 2013, 88).

Esihenkilöiden positiivisella kommunikoinnilla on todettu olevan yhteys sekä yksilöiden että organisaation menestykseen. Se vaikuttaa muun muassa työntekijän motivaatioon, jaettuun organisaationalliseen kognitioon, oppimiseen sekä auttaa häntä näkemään mielessään organisaation muutoksen muutosvastarinnassa, selvittämään konflikteja ja toteuttamaan strategioita menestyksekkäästi. (Muthusamy 2019, 114.) Organisaatiot myös tarvitsevat erityyppisiä johtajia, jotka ovat erilaisia luonteenpiirteiltään, taidoiltaan, ajattelutavoiltaan, mutta samaan aikaan myös hyvin samankaltaisia (Prevodnik & Biloslavo 2009, 89).

Hyppäsen (2013, 11) mukaan esihenkilö on vastuullinen johtaja, joka toimii yksilöiden ja ryhmien kanssa niin, että oikeat palaset loksahavat kohdilleen. Esihenkilön tehtävänä on olla vahvana linkkinä organisaation menestykseen. Sen on hyvä ymmärtää ja tuntea organisaation tavoitteet kokonaisuutena niin, että työntekijät voisivat onnistua tehtävässään mahdollisimman hyvin. Esihenkilö on työntekijöidensä auttaja, tavoitteiden asettaja ja kehittäjä. He ovat vuorovaikuttavasti ja vaikuttavasti tavoitteellisesti johtamisellaan liiketoimintaan. (Hyppänen 2013, 11.)

Esihenkilö, joka inspiroi työntekijöitä pääsemään tavoitteisiin, lisää heidän optimismiaan, yhteistyötään ja innostustaan. Näillä on yhteys myös työyhteisöön ja asiakkaisiin. Esihenkilöiden positiivisuus koetaan tehokkaaksi, sillä työntekijät ovat luovempia positiivisessa työympäristössä, mikä johtaa taas parempiin tuloksiin ja hyvinvointiin. (Robbins & Judge 2022, 88.) Esihenkilöiden tulee olla kiinnostunut asenteista, koska positiiviset asenteet johtavat parempiin tuloksiin tehokkuutena, asiakastyytyväisyytenä ja tuottojen kasvuna (Robbins & Judge 2022, 74).

Esihenkilötyön tarkoitus on konkretisoida yksikön perustehtävät ja tuoda ne mahdollisimman selkeästi esille henkilöstölle, esimerkiksi asettamalla tavoitteita. Esihenkilötyön tarkoitus on varmistaa lisäksi töiden sujuminen niin, että samalla työntekijät saavat tukea kehittymiseen kannustavassa ilmapiirissä. Esihenkilötyön tarkoitus on myös motivoida, sitouttaa ja pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. (Hyppänen 2013, 16.)

Hyvä esihenkilötyö on keskeistä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilön sitoutuminen on yksi avaintekijöistä menestyvään liiketoimintaan. Heidän on tiedettävä kuinka työntekijät voivat ja keskustella säännöllisesti heidän kanssaan, erityisesti niiden, jotka työskentelevät etänä. (Cooper & Hesketh 2022, 168.)

Hyvällä esihenkilöllä on oltava myös kyky tunnistaa mikä toimii organisaatiossa ja mikä ei sekä hänen on osattava harkita huolellisesti toimenpiteet, joita laittaa käytäntöön (Cooper & Hesketh 2020, 169).

Esihenkilöiden toimintaa kannattaa kehittää, koska se on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. Avainasemassa esihenkilön kehittymiselle on palautteen antaminen, niin alaisiltaan saama palaute, kuin omalta esihenkilöltä saama palaute. (Hietala & Kaivanto & Pystynen 2022, 297.) Säännöllinen ja aito kommunikointi työntekijöidensä kanssa parantaa työhyvinvointia, asiakastyytyväisyyttä ja organisaation menestystä, joten kommunikoinnin kehittäminen on aina paikallaan. Tarve esihenkilötyön kehittämiseksi voi lähteä myös organisaation strategiasta, jolloin usein tehokkain tapa kehittää ja parantaa esihenkilön taitoja on hänelle räätälöity valmennus. Kommunikointia voi taas harjoittaa työntekijänsä kanssa säännöllisillä keskusteluilla esimerkiksi kahvin ääressä, kertoen

mikä on uuden käytännön tarkoitus ja tavoite. (Hietala ym. 2022, 298.) Etäjohtamisessa korostuu esihenkilöllä riittävä vuorovaikutus ja keskustelu työntekijöiden kanssa. Esihenkilöille annettu aika keskusteluille sisältää tavoitteiden ja työtehtävien selkeyttämisen lisäksi kuulumisten kyselyn. (Työterveyslaitos 2022.)

Esihenkilöllä on myös vastuu varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit tehdä työtä, esimerkiksi nettiyhteys, tietokone, lisänäytöt ym. Esihenkilön kannattaa ottaa asia puheeksi hyvissä ajoin, välttyäkseen että työntekijät tulevat kyselemään perään. (Grace 2020, 73.) Esihenkilöllä on vastuu siis järjestää työntekijälle riittävän laadukkaat tekniset työvälineet, jotta työnteko sujuisi moitteettomasti ja tehokkaasti. On myös otettava työntekijän tekniset taidot huomioon, esimerkiksi on järjestettävä lisäkoulutuksilla tarvitseville tai erillisestä käytöstä saada apua silloin kun tulee akuutteja ongelmia. Laadukkaiden laitteiden lisäksi ohjelmistojen pitää olla käyttöominaisuuksiltaan helppoja ja tehokkaita käyttää. (Eklund ym. 2021. 36–37.)

Organisaatiolla on myös vastuu järjestää työntekijöille tarvitsemansa tuki, osaaminen ja työvälineet sekä aikaa. Työvälineistä esimerkiksi kamerat ovat ehdottomia virtuaalisissa tapaamisissa, jotta esihenkilön on helpompaa havainnoida heikkoja signaaleja ja työkyvyn haasteita. Jos työkyvyssä ilmenee ongelmia, kuunteleminen, kohtaaminen ja keskusteleminen ovat apukeinoja löytää ratkaisu ongelmaan. Resursseja kannattaa panostaa esihenkilöiden yhteistyöhön, ettei esihenkilöiden tarvitse jäädä yksin. Lisäksi jaetut hyvät käytännöt edistävät työkyvyn tukea hybridityössä. (Työterveyslaitos 2022.)

Esihenkilön rooli on olla tiiminsä kannustaja ja hänen on näytettävä hyvää esimerkkiä muistuttamalla työtunneista ja tauoista työn ja vapaa-ajan erottamiseksi. Esihenkilön on tärkeä luoda organisaation työntekijöille selkeät tavoitteet mitä heiltä odotetaan sekä kuunnella työntekijöitä ja toimia sen mukaan joustavasti, että työntekijöiden tyytyväisyys säilyy. Hybridityössä on esihenkilön muistettava se, että jokainen on yksilönsä ja heidän tarpeensa on tiedostettava. (Grace 2020, 70.)

Esihenkilötyön tarkoitus on konkretisoida yksikön perustehtävät ja tuoda se mahdollisimman selkeästi esille henkilöstölle muun muassa asettamalla tavoitteet (Hyppänen 2013, 16). Esihenkilön on myös varmistettava tarvittavat välineet tehokkaaseen työntekoon sekä tuettava työntekijöiden osaamisen kehittämistä (Eklund ym. 2021. 36–37). Esihenkilö toimii organisaation ja työntekijän linkkinä, joten esihenkilön on oltava ajan tasalla organisaation tavoitteista sekä omata hyvät vuorovaikutus taidot viedäkseen tavoitteet maalin yhteistyössä työntekijöiden kanssa (Hyppänen 2013, 11).

## 2.2 Lähijohtaminen

Viitalan (2022, 49) mukaan lähijohtamiseen investoiminen on organisaatioille tärkeää, sillä sen katsotaan vaikuttavan esihenkilöiden työhyvinvointiin oleellisesti. Lähijohtamiselle tärkeää on valita sopivat henkilöt esihenkilöiksi, valmentaa heitä, antaa selkeät tavoitteet, antaa tukea ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Lähijohtajalla tai esihenkilöllä tarkoitetaan niitä henkilöitä organisaatiossa, joilla on johdatettavanaan muita työntekijöitä. Esihenkilön asettamista tavoitteista on työntekijöiden raportoitava esihenkilölle sekä muista työhön liittyvistä asioista kuten poissaoloista, kehitystarpeista ja työn sujuvuudesta. (Viitala 2022, 49.)

Organisaatio- ja johtamiskulttuurissa lähijohtamisen tapa voi olla organisaation menestykselle voimavara. Lähijohtamisessa voimavaratekijöinä pidetään sitä, että esihenkilö osaa arvostaa ihmistä, on vuorovaikutteinen, rakentaa yhteistyötä, tukee onnistumista ja kehittymistä sekä selkiyttää tavoitteita. (Viitala 2022, 50.) Myös Mäkelän ym. (2013, 24) mukaan lähijohtaminen voidaan nähdä työn voimavarana (Mäkelä & Viitala & Tanskanen & Sänntti & Uotila 2013, 24). Lisäksi lähijohtaminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Mäkelä ym. 2013, 34). Viitalan mukaan lähijohtamisella katsotaan olevan myös yhteys työssä suoriutumiseen, osaamisen kehittymiseen ja sitouttamiseen, joita voi mitata esimerkiksi poissaoloina ja vaihtuvuutena organisaatiossa. Lähijohtamiselle katsotaan olevan hyviä vaikutuksia myös, kun organisaatiossa halutaan tehdä muutoksia tai halutaan työntekijöiltä innovatiivisuutta. (Viitala 2022, 50.)

Lähijohtamisen ollessa hyvin suunniteltua tulee sillä olla määritelty missio ja visio. Missiossa on kuvattu lähijohtamisen tarkoitusta ja visiossa taas on asetettu tavoite lähitulevaisuuteen. Näiden jälkeen määritellään lähijohtamiselle arvot, jotka juontuvat organisaation arvoista. Sen jälkeen luodaan strategia, millä päästään organisaation asettamiin tavoitteisiin lähijohtamisessa. (Viitala 2022, 169.)

Lähijohtamisella kuuluu luoda ja ylläpitää psykologista turvallisuutta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy kertomaan esihenkilölle rehellisesti näkemyksiään, tulee kuulluksi ja ymmärretyksi ja se, miten muut reagoivat sinuun tai minuun. (Eklund ym. 2021, 135.) Psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa on esihenkilöllä keskeinen rooli, koska hän vastaa kuitenkin työnsujuvuudesta. Esihenkilön tärkeä rooli on siis kuunnella ja ottaa ongelmatilanteet puheeksi. (Mannermaa 2022, 310.) Hybridityö haastaa erityisesti lähijohtamisen tasolla. Johtajuudelle hybridityössä keskeistä aiemmassa kirjallisuudessa ovat muun muassa: sitouttaminen, ymmärtävä asenne, avoimen ilmapiirin luonti ja osallistava päätöksenteko. (Eklund ym. 2021, 136–139.)

Psykologinen turvallisuus kuvaa yksilöiden käsityksiä ihmissuhteiden riskien seurauksista työympäristössään. Se koostuu itsestään selvinä pidetyistä uskomuksista siitä, miten toiset suhtautuvat, kun ihminen kysyy kysymyksen, pyytää palautetta, ilmoittaa virheestä tai ehdottaa uutta ideaa. Ihmiset tekevät hiljaista riskienlaskentaa mikropäätöksentekotilanteissa, jolloin he arvioivat ihmissuhteisiin liittyviä riskejä suhteessa käyttäytymiseen tietyssä sosiaalisessa ympäristössä: *”Jos teen x asian nyt, minua satutetaan, nolostutetaan tai kritisoidaan?”* Negatiivinen vastaus kyseiseen kysymykseen kertoo psykologisesta turvallisuudesta, jolloin henkilö voi toimia. Vaikkakaan jokin toimintatapa ei tulisi kuuloonkaan yhdessä ryhmässä, se voi olla toimiva toisessa työryhmässä, jossa on erilaiset uskomukset sopivista ihmistenvälisistä seuraamuksista. (Edmondson 2004, 241.)

Työsuojelu.fi-sivuston (2022) mukaan psykososiaaliset kuormitustekijät liittyvät työn sisältöön ja niiden järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Liikakuormituksesta on kuitenkin haittaa työntekijöille, mutta sopivissa määrin ne edistävät työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Esihenkilöiden tehtävä on havaita haitallinen työnkuormitus sekä puuttua siihen myös kuormituksen ennaltaehkäisemiseksi. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Lähijohtamiseen kuuluu luoda ja ylläpitää psykologista turvallisuutta. Esihenkilötyössä se tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy kertomaan esihenkilölle rehellisesti näkemyksiään, tulee kuulluksi ja ymmärretyksi ja se, miten muut reagoivat sinuun tai minuun. (Eklund ym. 2021, 135.) Psykologinen turvallisuus siis auttaa esihenkilön ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta. Onnistuneella vuorovaikutuksella voi olla yhteys työn suoriutumiseen, osaamisen kehittymiseen ja sitouttamiseen. Onnistuneella lähijohtamisella voidaan olla avuksi muutostilanteissa (Viitala 2022, 50) esimerkiksi tämä ”uusi normaali” eli hybridiaikana.

### 2.3 Etätyö ja lähityö

Joustava virtuaalinen työskentely, joka on hyvin organisoitu, saa organisaatiosta mahdollisimman paljon hyötyä (Vilkman 2016, 16). Etätyön katsotaan lisäävän suorituskykyä ja työtyytyväisyyttä, sellaisissa töissä, joissa on vähän sosiaalisuutta ja itsenäistä työskentelyä on paljon (Robbins & Judge 2022, 154). Etätyöskentely on yhä houkuttelevampaa, työelämän ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Yleistä joustavuuden tarjoamista voi pitää jopa työnantajamielikuvan rakentajana ja mahdollisuutena houkutella ammattilaisia organisaatioon. (Vilkman 2016, 16.)

Etätyön katsotaan lisäävän sitouttamista organisaation verrattuna organisaatioon, missä ei ole etätyömahdollisuutta. Se tuo myös organisaatiolle taloudellista helpotusta, kun ei tarvitse rekrytoida ja perehdyttää uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden tuottavuus alkuvaiheessa on myös organisaatiolle oman kulleränsä. (Vilkman 2016, 17.) Etätyön mahdollista työntekijät voivat saada myös tarvittavan työrauhan, jos etäpiste on rauhallisempi kuin toimisto. Tällöin työt

voivat valmistua nopeammin ja olla laadukkaampia, kun on saanut keskittyä rauhassa. (Eklund ym. 2021, 49.)

Etätyön katsotaan myös tuottavammaksi kuin toimistotyö, koska työntekijä kokee saavansa enemmän aikaa kuin toimistolla. Työntekijä kokee aikaansaamisen palkitsevana ja motivoivana asiana. (Vilkman 2016, 17.) Oman työn tekemiseen liittyvä suunnittelu helpottaa myös vapaa-ajan ja työn välistä yhteensovittamista, minkä katsotaan lisäävän työvireyttä ja elämänlaatua. Joustavat työajat myös mahdollistavat osaamisen kehittämistä, joka vaikuttaa ajankäyttöön ja työskentelyn tehostamiseen. (Eklund ym. 2021, 48.)

Etätyöllä on myös tärkeä vaikutus työntekijöiden työmatkaan. Työmatka voidaan kokea stressaavana, etenkin julkinen liikenne, kun itse ei voi vaikuttaa mahdollisiin myöhästymisiin. Myös työpäivät voi venyä viivästymisien takia, joka on myös henkisesti rankkaa. Esimerkiksi, lapsen hakeminen hoitopaikasta sovittuna tiettyyn aikamääreeseen mennessä. (Vilkman 2016, 17.) Työmatkat myös kuormittavat ympäristöä, joten etätyöskentelyllä on yhteiskunnallistakin merkitystä, kun hiilijalanjälki vähenee sen lisäksi. Tämän lisäksi matkustamiseen mennyt aika ja raha, on mahdollista käyttää johonkin muuhun. (Eklund ym. 2021, 47.) Toimistolla käynti voi liittyä myös työpaikkaruokailuun, joten rahaakin säästyy, kun ei käy ulkona syömässä joka päivä (Eklund ym. 2021, 48).

Etätyö mahdollistaa myös pienessä flunssassa sairastelun, joka näkyy sairauspoissaolojen vähentymisenä. Myös sairaan lapsen hoitaminen on etätyöskentelyssä mahdollista, eikä silloin synny sairauspoissaoloja eikä työ kuormitu liikaa. (Vilkman 2016, 17–18.) Tällöin myös tartuntataudit ei leviä niin tehokkaasti ja organisaatio välttää influenssan aiheuttamista kustannuksista (Eklund ym. 2021, 49).

Etätyössä on paljon hyvää, mutta löytyy siitä haastavia asioitakin. Haastavimmat asiat ovat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, luottamus ja työskentelytavat. Yhteishengen luominen on läsnä ollessa helpompaa, kun etänä se vaatii tapaamiselle enemmän suunnittelua. Vuorovaikutuksen katsotaan olevan teknologian

avulla haastavampaa. (Vilkman 2016, 19.) Mutta haasteisiin puuttumalla, on mahdollista ainakin ennaltaehkäistä pahempia ongelmia (Eklund ym. 2021, 50).

Työnantaja näkee, että etätö voi vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, koska sosiaaliset suhteet kärsivät (Robbins & Judge 2022, 154). Työntekijöille on luontaista kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osa jotakin yhteisöä. Yhteenkuuluvuudesta syntyy luottamusta ja silloin viestiminen on helpompaa. Yhteen kuulumattomuudesta syntyy heikompaa viestimistä sekä sitoutuminen organisaatioonkin on heikompaa. Myös sosiaalista tukea (arvostusta, välittämistä, henkisen tuki, luottamusta, palautetta ym.) kaipaavat, kokevat etätöskentelyn haastavaksi. (Vilkman 2016, 19.)

Etätöön suurimpia haasteita ovat yhteistyö ja kommunikaatio, yksinäisyyden kokemus ja työn ja vapaa-ajan liiallinen sekoittuminen (Eklund ym. 2021, 50). Joskus etätöön tekijöille on vaikeaa erottaa vapaa-aikaa ja työelämää, kun työkone on koko ajan kotona näkyvillä muistuttamassa työasioista. Tämä voi ajaa työntekijän tekemään pitempiä työpäiviä, joka näkyy kuormituksena ja stressinä. (Grace 2020, 45.) Yksinäisyys voi olla haaste monille etätöntyöntekijöille, jotka kaipaavat kahvihuonekeskusteluja. Yksinäisyyttä myös aliarvioidaan, kuinka paljon se vaikuttaakaan hyvinvointiin. (Grace 2020, 47.)

Esihenkilön näkökulmasta luottamuksen rakentaminen työntekijään katsotaan olevan vaikeampaa virtuaalisesti, kuin fyysisesti läsnä ollessa (Vilkman 2016, 19). Luottamuksen saaminen esihenkilön ja työntekijän välille on kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista. Esihenkilön haasteena on pelko, että tekeekö työntekijä oikeasti työnsä ajallaan ja laadukkaasti vaikka esihenkilö ei ole jatkuvan valvomassa. Luottamusta voi kasvattaa kuitenkin avoimesti ja runsaasti kommunikoimalla. (Vilkman 2016, 26–27.) Myös etääntyminen työntekijöiden ja johdon välillä voi vaikuttaa sitoutumiseen etätöön aikana (Eklund ym. 2021, 50).

Etätöskentely tuo mukaan tietoturvariskit. Henkilötietojen kalastelu ja niiden hyödyntäminen rikollisessa mielessä on todellinen riski, joten tietoturva-asioista on todella tärkeä olla jokaisen organisaatiossa tietoinen. (Eklund ym. 2021, 54.)

Esimerkiksi henkilöt, jotka asuvat kimppekämpässä ja jakavat yhteisiä tiloja ja Wi-Fi:ä voivat olla tietoturvariskejä toisilleen. Tämä voi tuottaa tehottomuutta työskentelyyn, kun pitää olla varovainen käsitellessä tietoturva-asioita. (Cooper & Hesketh 2022, 167.)

Etätyöskentelyyn haasteisiin kuuluu lapsiperheen arjen yhdistäminen. Työskentely voi olla vaikeampaa, silloin kun joudutaan pitämään lapsista huolta tai haasteena voi olla rauhallisen työtilan löytäminen kotona. (Grace 2020, 58.) Toki puolisolla tai kämppikselläkin voi olla myös etätöitä, joten sekin tuo haasteensa sopivan työtilan löytämiseen kotona (Grace 2020, 62). Työnantaja ei ole myöskään velvollinen korvaamaan etätyöskentelypisteeseen aiheuttamia kuluja tai työvälineitä, jotka löytyvät jo lähipisteeltä (Eklund ym. 2021, 172). Uran alussa olevien on siis satsattava omasta kukkarosta, panostaessaan kotipisteen ergonomiaan.

Etätyössä haasteena on etätöiden Chat -keskustelut. Tällöin työntekijät eivät voi lukea toistensa kehoja, kuunnella äänensävyä, ei nähdä eikä kuulla toisiaan. Tämä aiheuttaa riskin ymmärtää asiat väärin, koska mielikuvitus korvaa tunnetiedon. Viestin vastaanottaja luo siis itse viestilleen äänensävyn, ilmeen tai merkityksen, jota viestinlähettäjä ei ole välttämättä tarkoittanut. Tämä on myös haaste uusille työntekijöille, kun keskustelukumppania ei vielä tunneta tarpeeksi hyvin. (Paakkanen 2022, 202.)

Sosiaalinen riski kasvaa ilman tunnetietoa ja tällöin puutteellinen tieto voi aiheuttaa uhkakuvia (Paakkanen 2022, 203). Näitä voi ilmetä esimerkiksi video-palaverien hiljaisina hetkinä. Silloin kun ihmiset eivät ole kasvokkain, he voivat kokea epävarmuutta ja turvattomuutta. Kun yhteistä fyysistä tilaa ei ole, on työntekijä varautuneempi ja siksi työntekijän on vaikeampi näyttää tunteita, olla vuorovaikutuksessa ja antaa palautetta. Tämä on myös kuluttavampaa, kun tietoaukkoja ilmenee. Läsä ollessa ilmapiirin luominen voi olla myös helpompaa. Chatin välityksellä tapahtuvaa viestintää taas voi yrittää auttaa emojiilla, jotka luovat tunnetta viestiin. (Paakkanen 2022, 203–204.)

Chatin välityksellä viestiessä on tärkeä keskittyttävä sanavalintoihin, joilla tunnetilaa välitetään. On myös mietittävä sitä, kuinka viestin vastaanottaja voi viestin tulkita. Hyvä muistisääntö viestin lähettämiseksi on se, että peilaa tekstiä itseensä, kuinka itse reagoisit omaan viestiisi. Selkeän viestintä auttaa myös säästämään aikaa ja energiaa. (Paakkanen 2022, 204.)

Yhteisöllisyyden ylläpitäminenkin on haastavaa etätyöskentelyssä. Vaikka harvemmin organisaatiossa nähdään nykyään liveä, pidetään niitä erittäin tärkeinä työyhteisön yhteisöllisyyden syntyyn ja tuottavaan yhteistyöhön. Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä ilmapiiri vaikuttavat työn viihtyvyyteen ja tuottavuuteen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta jokainen kokee omalla tavallaan, joten sitä on vaikea arvioida, tunteeko työntekijä kuuluvansa joukkoon. Yhteisöllisyyden puutteen katsotaan heikentävän sitoutumista ja vuorovaikutusta organisaatiossa, mikä usein voi etätyössä ilmetä, kun työn teko itsenäistyy. (Vilkman 2016, 41.)

Perehdytystilanteissa ja silloin kun tavataan uusia työntekijöitä, on sosiaalisten suhteiden luominen helpompaa kasvotusten, kuin verkon välityksellä. On siis tärkeää luoda organisaatioon toimintatapoja ja olosuhteita, jossa luodaan empatiaa. Toki organisaatioissa pitää kiinnittää huomiota myös siihen, ettei kanssakäyminen kuormitu liikaa ja synny empatiaupumusta, (Paakkanen 2022, 209) niin kuin joissain ammateissa voi olla riskinä.

Tietoperustassa nousivat esiin muun muassa etätyöstä syntyneet haasteet vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyydessä, luottamuksessa ja työskentelytavoissa esihenkilötyössä. (Eklund ym. 2021, 50.) Toisin sanoen sosiaaliset suhteet kärsivät ja työvälit ja ympäristö voi olla kotonakin haastavat. Joillekin taas kotiympäristö voi olla tehokkaampi tapa työskennellä ja se tuo myös muita etuja kuten rahan ja ajan säästöä. (Eklund ym. 2021, 47.) Työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä ja erottamisessa on hybridaikana omat puolensa. Työt voi venyä, koska työ-kone on kotona koko ajan helposti saatavilla, kun taas toimistolla ollessa kone ja työt jäävät helpommin toimistolle. (Grace 2020, 45.)

## 2.4 Hybridityö

Hybridityö ei ole alkanut vuonna 2020 pandemian takia, vaan pandemia on vauhdittanut hybridityöhön siirtymistä. Aika ennen vuotta 2020 on ollut hidas hybridityön kehittymiselle. 2020–2021 vuodet on ollut hybridityössä kuitenkin kovan opettelun aikaa nopeassa rytmissä. (Cookson 2022, 3.) Hybridityö koostuu etätyöstä ja lähityöstä, jotka ovat normaalisti molemmat samanarvoista ansiotyötä. Etä- ja lähityö voi olla jatkuvaa tai vaihtelevaa toimiston ja kodin välillä. Organisaatiot voivat kuitenkin järjestää säännöllisiä toimistopäiviä kuten toimistotorstaita. (Vilkman 2016, 13.)

Työlainsäädäntö ei tunne hybridityön- tai etätyöntermiä, mutta työsopimuslakia, työaikalakia ja työturvallisuuslakia sovelletaan etätyötä työehtosopimuksen kanssa. Työlainsäädännön näkökulmasta hybridityö on organisoitu tapa tehdä työtä, eikä silloin ole väliä missä työtä tehdään. Pääsääntöisesti siis hybridityöntekijät ovat oikeutettuja palkkaan, vuosilomaan ja sairaslomaan, ihan niin kuin lähityötä tekevät. Myös työaikalaisissa on otettu huomioon etätyö 2020 vuoden alussa niin, että työhön käytetty aika on työaikaa riippumatta paikasta missä sitä kukin tekee. (Eklund ym. 2021, 31.)

”Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemaansa paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälillä tai -koneilla” (Työsopimuslaki 2001, 1 luku1 § 3 momentti).

”Työaikaa on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä” (Työaikalaki 2019, 2 luku 3 § 1 momentti).

Työnantajalla on myös velvollisuus huolehtia työntekijän työturvallisuudesta ja työympäristöstä. Vaikka etänä tehtävää työtä on vaikea valvoa, niin työturvallisuutta pitää hallita ja kehittää. Etenkin ergonomia nousee etätyöskentelyssä aiheeksi, jota on tunnettava ja koulutettava terveelliseen ja turvalliseen työskentelyyn. Työympäristön vaaroja ja uhkia on ennaltaehkäistävä, niin henkisesti kuin fyysisesti. (Eklund ym. 2021, 33.)

”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja” (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §).

Ihmiset kokoontuvat tekemään yhdessä töitä, koska ihminen on fyysinen olento ja hänellä on fyysisen läheisyyden ja läsnäolon tarve. Erään arvion mutkaan työ ei tule siis täysin muuttumaan etätyöksi. Toki teknologian kehitys voi muuttaa tätä niin, että työntekijät tuntevat olevansa virtuaalisesti yhtä läsnä kuin fyysisesti, jolloin etätyö taas lisääntyy. (Haapakoski ym. 2020, 31.) Myös tekoälyn kehitys vaikuttaa tulevaisuuden työelämään, niin että etätyö lisääntyy. Tällöin työntekijä saisi apua yksinkertaisiin käytännön asioihin, jolloin hän voisi keskittyä enemmän sisältökysymyksiin, kuin teknisiin yksityiskohtiin. (Haapakoski ym. 2020, 33.)

Organisaatioiden ollessa erilaisia on niiden muistettava löytää ja määrittää itselleen sopiva hybridityön malli. Oleellista tässä on kuunnella organisaation henkilöstöä, eikä kopioida muille sopivaa mallia. Hybridityötä suunniteltaessa on otettava huomioon työlainsäädäntö, työntekijän näkökulma sekä johdon näkökulma. Hybridityö on uusi tapa tehdä töitä, joten tärkeää on kuunnella ja keskustella, että työstä saataisiin täysi hyöty irti. (Eklund ym. 2021, 18.)

Pohjimmiltaan lähi- ja etätyön yhdistämisessä pyrkimys on saada molempien puolien parhaat käytänteet käyttöön. Käytännössä vastuu työn järjestelystä on esihenkilöillä. Esihenkilöt kaipaavat uudenlaisen tilanteen kohdatessa koulutusta ja sparrausta saadakseen itsevarmuutta hoitaakseen hybridiajan käytänteitä. (Eklund ym. 2021, 188.)

Eklund ym. ovat hybridijohtamisen kirjassaan lyhyesti selittäneet erilaisia hybridimalleja (taulukko 1), joita organisaatiot voivat käyttää. Mallia määrittää muun muassa organisaatioiden toimiala, osaaminen, kulttuuri ja asiakkaiden odotukset. Taulukossa 1 on lyhyt koonti hybridityön malleista, joita on viisi tässä taulukossa. Niiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä on helppo verrata taulukon

avulla. Taulukosta ilmenee, mihin työskentely painottuu ja minkälaisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin eri mallit voi johtaa. (Eklund ym. 2021, 185–187.)

Taulukko 1. Hybridityönmallit hybridijohtamisen kirjasta (Eklund ym. 2021, 185–187.)

Toimisto-keskeinen hybridimalli	Täysin joustava hybridityö	Etätyöystävällinen hybridi	Ennustettava valinnanvapaus	Enimmäkseen etänä -malli
Suurin osa työstä toimistolla, mutta mahdollisuus etätyöskentelyyn kerran tai kahdesti viikossa	Täysin työntekijän päätettävissä missä ja milloin työnsä tekevät	Esimerkiksi kaksi päivää viikossa pitäisi olla toimistolla	Kukin voi valita itselleen sopivan vaihtoehdon, jossa valittavana esimerkiksi, pari päivää toimistolla ja loput etänä tai täysin toimistolla oleva työ.	Oletetaan, että työt ovat etänä, ja siksi toimistotiloihin ei panosteta ja niistä voi jopa luopua
Ominaista että, koko tiimi on samassa paikassa	Haasteena, että toimistolla ei synny, kun ei tiedä kuka, milloinkin toimistolla on	Voi sopia, että tekee suurimman osan työstä etänä, jotta voi varmistaa huippuosajan saamisen vieraalta paikkakunnalta rekrytoidessa	Tämä tarjoaa parempaa mahdollisuutta lähijohtajalle vaikuttaa asioihin, kun on ennustettavat mallit	Vaatii johtamiselta paljon, mutta voi säästää kustannuksissa
Joustavuutta työajoissa	Koordinointi haastavaa lähijohtajalle	Haasteena samat, kuin täysin joustavassa mallissa		Haasteena luoda etänä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta

Taulukon 1 keskeisin idea on löytää organisaatiolle oma sopivin malli. Organisaation hybridimalli mukautuu organisaation omien lähtökohtien vaatimuksista sekä siellä työskentelevistä ihmisistä tai tiimeistä. (Eklund ym. 2021, 185.) Hybridityön mallin valinnassa pääideana on löytää parhaat puolet esiin lähi- ja etätyön käytänteistä (Eklund ym. 2021, 188).

Uusille työntekijöille, joilla ei ole entuudestaan kokemusta etätöistä, ei suositella häntä laittaa kuin muutaman päivän etätyökokeiluun viikossa, koska se voi vaikuttaa tiimin koheesioon. Luottamuksen luominen muutenkin esihenkilön ja työntekijän välille on tärkeässä roolissa hybridityössä. Tähän auttaa runsas kommunikointi, esimerkiksi säännöllinen keskustelu kahvin parissa. (Grace 2020, 70–71.) Työntekijöiden on voitava tuntee itseluottamusta annetusta roolista, työtehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta (Eklund ym. 2021, 29). Kasvokkain käytävä keskustelu on ilmaisuvoimaisempaa kuin perinteinen puhelu, joten kameroiden käyttö etätapaamisessa olisi suotavaa, jotta luottamusta voi rakentaa helpommin (Grace 2020, 71–72).

Esihenkilön ja työntekijän olisi hyvä olla näkyvillä toisilleen. On tärkeää, että esihenkilö tietää, miten työntekijällä menee ja mihin hän resursseja käyttää. Yhtä tärkeää on myös työntekijälle, että esihenkilö on helposti saatavilla, silloin kun tukea tarvitsee. Puutteellinen tieto voi olla aina uhka. (Mortensen & Haas 2022, 75–76.) Se mikä on ennen ollut tärkeää lähityössä, eli henkinen yhteys, on hybridiaikana entistäkin tärkeämpää, joka on virtuaalisesti paljon haastavampaa. Esihenkilön onkin entistä enemmän panostettava johtamiseen etätöiden aikana. (Rope 2021, 138.) Esihenkilön tärkeä tehtävä on pitää yhteyttä työntekijöihin säännöllisesti etätöiden aikana ja olla helposti tavoitettavissa kehittyneen teknologian avulla (Vilkman 2016, 137).

Työterveyslaitos on luonut nettisivuilleen (2022) oppimateriaalia etätöiden johtamisesta. Etätöiden johtamisessa korostui neljä pääteemaa, jotka ovat olennainen osa muuttuvassa työelämässä: Nopea reagointi ja toimiva viestintä, pelisäännöt toimintatavoista ja työnteonpaikoista, esihenkilöiden tukeminen työkyvystä huolehtimisessa sekä esihenkilöiden yhteisön edistäminen. (Työterveyslaitos 2022.)

Joustava ja sujuva viestintä vaikuttaa olennaisesti henkilöstön luottamukseen ja organisaation toimintaan. Hyvän kommunikoinnin avulla voidaan luoda työntekijöille myös periaatteet, linjaukset ja ohjeet keskeisimmistä asioista. Niiden avulla työntekijä hahmottaa oman työn hallinnan, työn priorisoinnin ja itsensä

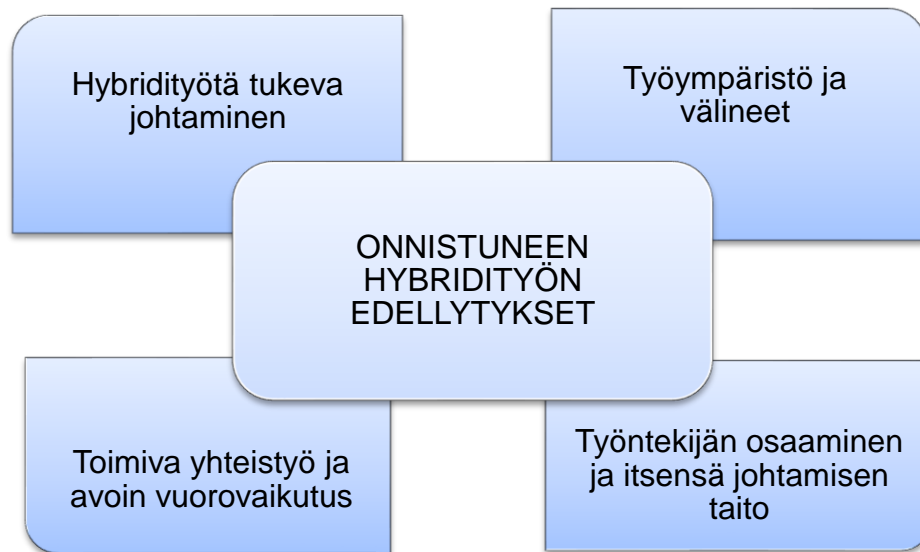
johtamisen. Etätyö haastaa esihenkilöitä järjestämään etätyötä turvallisesti ja työkykyä tukevasti. (Työterveyslaitos 2022.)

Organisaation oman hybridimallin löytäminen vaatii avointa keskustelua organisaation, esihenkilön ja työntekijän välillä. Oma haasteensa on toki se, miten saada kaikki sovitettua yhteen esimerkiksi pelisääntöjä sopiessa, niin että kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa, unohtamatta työlainsäädäntöä. Tärkeintä on kuitenkin löytää ne lähi- ja etätyön parhaat puolet. (Eklund ym. 2021, 188.) Tärkeää on myös ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja ajatella hybridityöskentelyä myös asiakkaan näkökulmasta (Eklund ym. 2021, 185).

## 2.5 Onnistuneen hybridityön edellytykset

Onnistuneeseen hybridityöhön (kuvio 2) vaikuttaa hybridityön johtaminen, työympäristö ja välineet, toimiva yhteistyö ja avoin vuorovaikutus sekä työntekijän osaaminen ja itsensä johtamisen taito. Jotta hybridityössä voisi onnistua, on hyvä haastaa vanhoja johtamiskäytänteitä. Se on yhteistyötä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, jossa kuunnellaan molempia osapuolia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös suunnitella ja kehittää, kuinka yhdistetään etä- ja lähityö tuottavaksi. (Eklund ym. 2021, 24–25.)

Seuraavaa kuvio 2 kertoo neljän eri teeman kautta, millä päästään onnistuneeseen hybridityöhön. Eklund ym. (2021) kirjassaan ovat maininneet parhaan mallin löytämisestä, johon vaikuttaa työntekijän ja työnantajan tiivis vuorovaikutus. Tässä mallissa tulee ilmi ne edellytykset, kuinka käyttää etä- ja lähityötä yhdessä niin, että hybridityö olisi mahdollisimman tuottava. (Eklund ym. 2021, 24–25.)



Kuvio 2. Onnistuneen hybridityön edellytykset (Eklund ym. 2021, 25).

Hybridityön ollessa normaali työjärjestely, kannattaa siitä sopia työntekijän kanssa kirjallisesti välttyäkseen epäselvyyksiltä. Monesti epäselvyydet käyvät työnantajan vahingoksi ja kirjaamattomat käytänteet voi muuttua työsuhteen ehdoiksi. (Eklund ym. 2021, 26.)

Onnistuneeseen hybridityöhön otettava huomioon myös eri-ikäisyys. Nuorilla on vahvuuksia teknologian kanssa, mutta vanhemmalla sukupolvella on heikkouksia. Kaikille on kuitenkin luotava yhtäläiset mahdollisuudet työntekoon. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa nämä vahvuudet ja heikkoudet ja tuotava työyhteisöön riittävä vuorovaikutus, että saadaan siirrettyä tietoa nuorelta vanhemmille ja toisinpäin. (Joki 2021, 162.)

Itsensä johtamisen taitoja pidetään tärkeänä hybridityön aikana työhyvinvoinnin näkökannalta. Työntekijän ajankäyttötaidot ja ajankäytönsuunnittelu ovat erityisen tärkeitä, koska työnantajalla on vain rajalliset mahdollisuudet seurata työntekoa sekä työntekijöiden kuormittuneisuutta. Työntekijän on itse muistettava pitää riittävästi lepoa työpäivän aikana. Työnantaja voi huolehtia kyselemällä tai kyselyjä tekemällä työntekijän työhyvinvoinnista ja kuormittumisesta hybridityön

aikana. (Eklund ym. 2021, 35.) Työntekijän on pystyttävä itse hallitsemaan ajankäyttöään, milloin kysyä apua ja milloin selviytyä yksin. Itsensä johtaminen ei tarkoita sitä kuitenkaan, että työntekijän tarvitsee selvitä yksin, vaan etätyössäkin on tärkeää saada esihenkilöltä tukea ja etenkin tavoitteet mitä kohti mennä. Tavoitteiden antamisesta ja tuesta saa apua itsensä johtamiseen. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Itsetuntemus nousee esiin itsensä johtamisen taidoissa, sillä hyvä itsetuntemus parantaa elämänlaatua ja lisää hyvinvointia. Tällöin itsensä kehittäminen on helppompaa, kun tietää omat vahvuudet, heikkoudet ja tarpeet. Itsensä tunteminen voi auttaa myös ymmärtämään muita ja erilaisuutta, jota varmasti organisaatiossa ilmenee. (Pennonen 2021, 12.) Itsetuntemuksen puutteellisuus taas saattaa näkyä psyykkisinä haasteina, jolloin työntekijä pitää itseään alempiarvoisena kuin muut. Jopa esimiehen hyvä itsetuntemus saattaa näkyä työntekijöiden hyvinvoinnissa, joten esimiehen itsetuntemuksen kehittämiseen kannattaa panostaa esimerkiksi, pysähtymällä päivän aikaan miettimään mitä on tehnyt, mitä ajatuksia ja tunteita on noussut esiin, mistä on pitänyt tai kiinnostunut ja niin edelleen. (Pennonen 2021, 13.)

Onnistuneeseen hybridityöhön voi päästä, kun organisaatio suunnittelee työntekijöidensä kanssa käytänteet hybridityölle. Avainasemassa ovat hybridityötä tukeva johtaminen, työympäristö ja -välineet, toimiva yhteistyö ja avoin vuorovaikutus sekä työntekijän osaaminen ja itsensä johtamisen taito. (Eklund ym. 2021, 25.) Ihmisen perustarpeita on tulla kuulluksi ja siksi jokaista tarvitsee kuunnella yksilöllisesti ja ottaa huomioon ne, miten jokainen saisi yksilöllisesti parhaat käytännöt käyttöön onnistuneeseen hybridityöskentelyyn. Hybridityön tekemisen ydin kuitenkin on löytää ne tehokkaimmat työskentelytavat lähi- ja etätyöskentelystä (Eklund ym. 2021, 24).

## 2.6 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin *“kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”*.

Työhyvinvointi auttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoivat työntekijät ovat vähemmän poissa, ovat sitoutuneempia ja työn tuottavuus kasvaa. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022.) Työhyvinvointiin vaikuttaa henkilön fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristön lisäksi työntekijän henkilökohtaiset vapaa-ajan asiat. Tällöin voidaan puhua siis työntekijän kokonaishyvinvoinnista. (Viitala 2022, 43.)

Tutkimusten mukaan naisilla ja miehillä on saman verran ristiriitaisia kokemuksia työstä kotiin ja kodista töihin suuntautuvista tapahtumista. Yleisimpiä oireita työuupumukseen naisilla ja miehillä oli väsymys, mutta kynnistyneisyys oli yleisempää miehillä. (Hakanen 2004, 117–118). Pennonen määrittelee (2021) ihmisen kokonaisuutta kirjassaan näin, ”*koska ihminen on kokonaisuus ja koska työelämä ja muu elämä ovat vuorovaikutuksessa keskenään, työhyvinvointi tai -pahoinvointi heijastuu vapaa-aikaan ja toisinpäin* (Pennonen 2021, 16). Itsestä huolehtimisen lisäksi on organisaatiossa kaikilla vastuu ilmoittaa esihenkilölle, jos huomaa työkaverissaan uupumuksen merkkejä (Joki 2021, 156).

Työhyvinvointi koostuu eri tekijöistä ja siitä vastuu on itsellä sekä työnantajalla. Pitkälti kyse on kuitenkin siitä, miten kukin itse kokee kokemuksensa. Marjo Pennonen määrittelee kirjassaan työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä. Tällainen työ Pennosen (2021) mielestä on hyvin organisoitu, työ on mielekästä, merkityksellistä, palkitsevaa ja antaa tukea elämänhallinnalle. Siihen kuuluu yhteistyö esihenkilön ja työntekijän välillä sekä työhyvinvointiin liittyvät muut toimijat, kuten työterveyshuolto ja luottamusmiehet. (Pennonen 2021, 16.)

Työhyvinvointi tuottaa kestävä ja tukevan perustan organisaatiolle. Hyvin suunniteltu työhyvinvointi on strateginen menestystekijä organisaatiolle. Siihen kuuluu asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet sekä mittarit millä mitata ja arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Manka & Manka 2016, 75.) Myös organisaation yhteistyö, luottamus ja avoin ilmapiiri onnistuu, kun kunnioitetaan ja arvostetaan muita. Silloin kun työn määrä ja kuormittavuus

on pidetty kohtuullisena myös mahdolliset muutostilanteen ovat helpompia hoitaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Pennonen 2021, 17.)

Työhyvinvointia edistettäessä on tärkeää keskittyä mahdollisiin riskitekijöihin, poissaoloihin, stressin ja uupumisen oireisiin. Voidaan puhua siis työpahoinvoinnin hoitamisesta, joissa pahimmissa tapauksissa on ongelmana loppuun palaminen (burnout). Työpahoinvointi näkyy organisaatiossa sairaslomina poissaoloina sekä niistä aiheutuvista kuluista, kuormituksena terveydenhuollossa, ilmapiirinä, asiakaskokemuksina, vaihtuvuutena ja työn sujumisena tai tuloksina. (Viitala 2022, 44.)

Työpahoinvointi katsotaan lisäävän myös eläköitymistä ja sitä kautta hiljainen tieto katoaa. Työpahoinvointi aiheuttaa myös itse työn laadulle hallaa sekä luovuuden heikkenemistä. (Joki 2021, 151.) Pitkittyneessä työstressistä on taas vaarana altistua työuupumukselle (Pennonen 2021, 31). Työhyvinvointia taas voi edistää työn mielekkyydellä ja työn imulla (Viitala 2022, 44).

Työn imussa (work engagement) työntekijällä on kyky oppia jatkuvasti uutta sekä kokee, että hän on täynnä energiaa (Paakkanen 2022, 75). Hakasen (2004, 15) tutkimuksen mukaan työuupumus ja työn imu ovat koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä ja ne vaikuttavat työssä jaksamiseen (Hakanen 2004, 15). Työn imu on mielekkäitä työkokemuksia ja työntekijän hyvinvointia, joka tuottaa entistä parempaa tuottavuutta organisaatioille (Hakanen 2011, 137).

Empatialla katsotaan olevan myönteisiä vaikutuksia työn imuun, koska empatian voimavaroilla on saatu työkavereiden tukea ja apua, avoimempaa keskustelua, konfliktin ratkomisen on helpompaa, arkinen kanssa käyminen työkavereiden kesken on sujuvaa ja palautteen antaminen on helpompaa. Empatiaa saava työntekijä pystyy kehittymään työssä, ilmaisemaan itseään ja kokee välittämistä ja iloa, joten työn imu koetaan nautinnolliseksi asiaksi. Toki työn imusakin voi kokea työnkuormitusta, mutta tällöin se on hetkittäistä ja silloin työkavereilta saadaan tukea helpommin. (Paakkanen 2022, 75–77.)

Työn imussa työntekijä käyttää työssään vahvuuksiaan, ja työolosuhteet antavat mahdollisuuden kehittyä ja innostua omassa työssään. Tällöin haastavatkin asiat voidaan työssä kääntää itselleen kehittymisen mahdollisuutena ja koetaan työpaikka myönteisenä ja sitouttavana asiana. Työn imussa työntekijä pystyy myös auttamaan työkavereitaan ja tukemaan heitä, joten työn imussa oleva henkilö on hyväksi organisaation työyhteisölle. (Viitala 2022, 44.)

Työn imun voi jakaa ja kiteyttää kolmeen osaan, tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen (Pennonen 2021, 17). Tarmokkuus näkyy energisyytenä ja haluna panostaa työhön. Omistautuminen näkyy ammattilypeytenä ja työn merkitykselliseksi kokemisenä. Uppoutuminen taas näkyy keskittymiskyynä työhön, jota kutsutaan myös flow-tilaksi. Yhdessä nämä tuottavat työn imun ja se näyttää tarttuvan työkavereiden lisäksi hyvinvointiin työajan ulkopuolelle. (Manka & Manka 2016, 109.) Pitkittyneessä työstressistä on taas vaarana altistua työuupumukselle (Pennonen 2021, 31).

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työn imu ja työkyky on viimeisen vuoden aikana laskenut merkittävästi (Työterveyslaitos 2022, 10). Hybridityön taas on katsottu olevan viimeisen vuoden aikana vaikuttavan työn imuun ja työkykyyn positiivisemmin kuin läsnä tai etätyössä (Työterveyslaitos 2022, 14).

Työuupumuksen voi määritellä häiriöksi, jossa työntekijä kokee olonsa väsyneeksi, kyyniseksi sekä huonona itsetuntona omaa ammatillisuutta kohtaan (Manka & Manka 2016, 110). Työuupumus on seurausta siitä, kun työntekijä on antanut itsestään työlle yli omien voimavarojen saamatta siitä tarpeeksi palautusta tai vastinetta (Pennonen 2021, 31). Työuupumuksen oireet ilmenevät mm. muistin pätkimisenä, keskittymisvaikeutena, työpäivän jälkeen sumuisena olona ja unettomuutena (Eklund ym. 2021, 34).

Tunnuspiirteitä kriittisestä työyhteisöstä, jossa ilmenee uupumuksen merkkejä, on useita. Näitä esimerkiksi ovat: huonot suhteet esihenkilön ja alaisen välillä,

konfliktit, syntipukkien etsiminen, henkinen paha olo, heikko tiedonkulku, käskyttävä johtaminen ja niin edelleen. Nämä edellä mainitut aiheuttaa usein organisaatioille poissaoloja sekä irtisanomisia. (Suonsivu 2014, 33.)

Työuupumukselle ja masennukselle ominaista on vähäinen energia ja väsymys sekä keskittymisvaikeudet. Erona näille kuitenkin on se, että työuupumukseen kiinnittyy selkeästi työn kontekstiin ja masennus yleiseen pahoinvointiin. (Pennonen 2021, 33.) Uupumus voi oireilla myös ahdistuksena, esimerkiksi, kun työyhteisössä on huono ilmapiiri. Pahimmissa tapauksissa se voi johtaa ajoittaiseen työkyvyttömyyteen tai burnoutiin. (Repo 2021, 28.) Työuupuneella palautumiseen olennaisena on lepo. Sen lisäksi merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuudella katsotaan olevan uupuneelle palauttavia vaikutuksia. (Pennonen 2021, 37.)

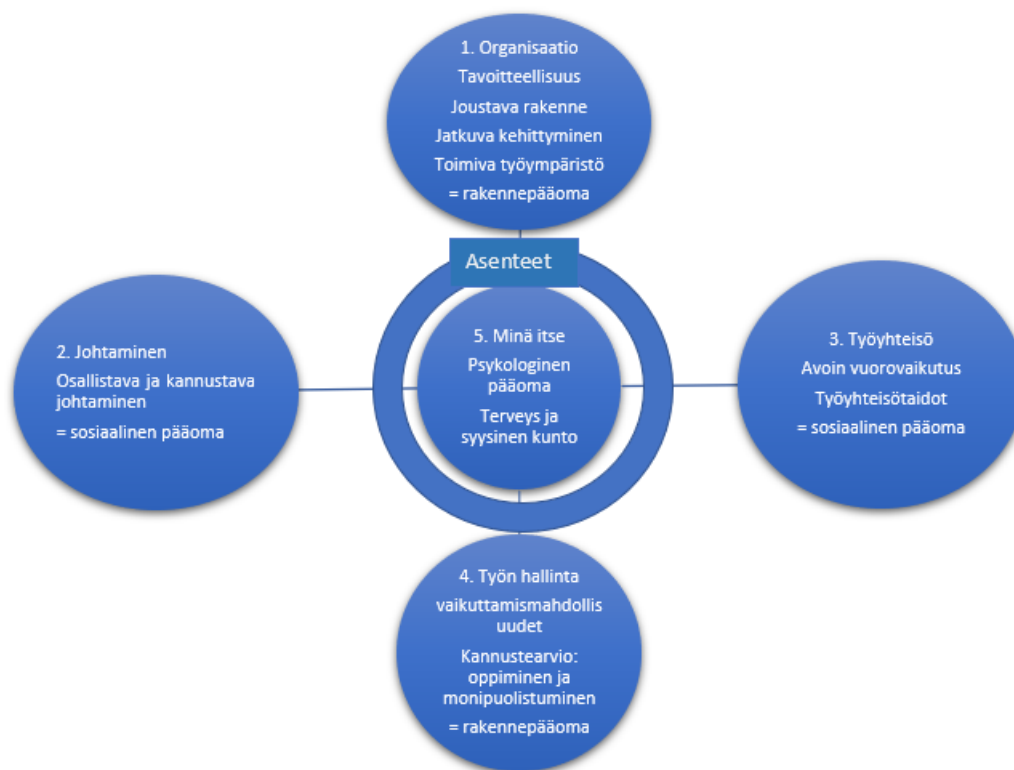
Vaikka joillekin pieni stressitila on myönteinen asia, niin että saa itsestään parhaan irti, niin moni kokee stressin uuvuttavana. Stressi voi aiheuttaa sydämen tykytystä ja unettomia öitä. (Repo 2021, 29.) Joten työntekijän kannattaa suunnitella arkeaan niin, että palautuminen ei tapahdu vain lomalla tai viikonloppuna, sillä pitempien lomienkin palauttavat vaikutukset kestävät noin kahdesta neljään viikkoon (Pennonen 2021, 35).

Työhyvinvointijohtaminen ja työkykyjohtaminen on muodostunut samaksi asiaksi, joista työkyvynjohtamisesta on tullut yleisempi käsite. Työkykyjohtaminen on yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välillä. (Manka & Manka 2016, 67.) Työkyvynjohtamisella ja edistämällä on tärkeää ennaltaehkäistä uhkaavia ja heikentäjiä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin johtamisen laajempaan tehtäväkokonaisuuteen pitänee olla, työhyvinvoinnin linjaukset, tavoitteiden asettaminen, työhyvinvoinnin organisointia ja resurssointi, työhyvinvointia tukevan verkoston luominen, johtamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tuloksien arviointi. Näiden päämääränä on saada työntekijä voimaan hyvin ja toimimaan tuottavasti. (Viitala 2020, 156.) Suunnitellussa työhyvinvoinnin johtamisessa organisaation johtoa ja omistajia kiinnostaa, niin taloudelliset kuin eettiset syyt, lainsäädännön lisäksi (Viitala 2020, 159).

Työhyvinvointi koostuu eri tekijöistä ja vastuu siitä on työnantajalla ja työntekijällä itsellään. Hyvin organisoitu työ on mielekästä, merkityksellistä, palkitsevaa ja antaa tukea elämänhallinnalle. Voidaan puhua myös kokonaisyhyvinvoinnista, koska työ- ja vapaa-ajan elämä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työhyvinvointi tuottaa kestävä ja tukevan perustan organisaatiolle. (Pennonen 2021, 16–17.) Työhyvinvoinnin ydinkäsitteet ovat työuupumus ja työn imu, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen (Hakanen 2004, 15). Työn imun voi jakaa tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen (Pennonen 2021, 17). Työuupumuksen taas tunnistaa väsymyksestä, kyynisyydestä ja huonosta ammatillisesta itsetunnosta (Manka & Manka 2016, 110).

## 2.7 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä organisaatioille ja siksi sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Suunnitelmaan sisältyy tavoitteet, toimenpiteet ja tunnusluvut, joiden perusteella voidaan arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille ja seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 74–76.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Kuviossa 3 on esitetty voimavaralähtöinen malli, joka muodostaa perustan hyvinvoinnille. Tämän mallin mukaan keskiössä on "minä itse" johon kuuluu terveys ja fyysinen kunto. Ne tuovat omat lisänsä työhyvinvoinnin kokemuksiin. Organisaatio ja sen kulttuuri liittyvät rakennetekijöihin, kuinka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työyhteisö ja johtaminen vaikuttaa taas sosiaaliseen pääomaan, ilmapiiirin ja johtamisen laadun perusteella. Asenne on kuitenkin jokaisella organisaatiossa henkilökohtainen ja se on vuorovaikutuksessa kuvion mukaan kaikkiin osa-alueisiin. (Manka & Manka 2016, 76.)

Esihenkilölle on luotava mahdollisuuksia kehittyä eli häntä on tuettava erilaisilla johtamistaitojen parantamisella. Esihenkilö tarvitsee valmennusta tuleviin muutoksiin ja tukea niiden läpivientiin. Näiden lisäksi he tarvitsevat riittävää perehdyttämistä sekä tavoitteita, jota kohti suunnata kehittääkseen itseään. (Joki 2021, 153.)

Työhyvinvoinnin perusta ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa kaikki pääsevät tasapuolisesti osallistumaan, ketään ei syrjitä ja oikeudenmukaisuus on taattu (Suonsivu 2014, 58). Näiden lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa heidän toimintakulttuurinsa ja viihtymisensä organisaatiossa. Viihtyvässä työyhteisössä syntyy ilo tehdä töitä organisaation hyväksi. Yleensä työtyytyväisyys koe taankin niin, että töissä on oltava kivaa. Toki raja viihtyvyyden ja tuloksellisuuden väliin on löydettävä, ettei jompikumpi ”syö toiselta eväitä”. (Rope 2021, 27–28.) Työntekijöille on myös erilaisia mieltymyksiä rajojen vetämiseen. Esimerkiksi joillakin ihmisillä on kyky sietää ja jaksaa joitakin asioita paremmin kuin muilla. Lisäksi ihmisillä on eri lähtökohdat, kuten uransa juuri aloitteleva, perheessä on pieniä lapsia ja niin edelleen, jotka rasittavat entistä enemmän työpaineen lisäksi. Tai joillekin etätö sopii paremmin kuin toiselle. (Rope 2021, 20.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi voidaan asettaa organisaatiossa tavoitteita ja määrittellä, kuinka niihin päästään. Keinovalikoima on työhyvinvoinnin edistämiseksi laaja ja näihin kuuluu muun muassa: työn kehittäminen, työn ympäristön ja välineiden kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, fyysisen ja psyykkisen työkyvyn kehittäminen, työyhteisön kehittäminen, johtamisen kehittäminen ja työterveyspalvelujen kehittäminen. (Viitala 2020, 160–161.) Suonsivu (2014, 67) kertoo kirjassaan näiden lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi erilaisia suunnitelmia, kuten työhyvinvointisuunnitelma, perehdytysuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma (eläkkeelle jääminen ennakoon). Myös palkitseminen, kehityskeskustelut, rekrytointi ja työkuormituksen arviointi nousivat hänen listauksestansa esiin edistäviksi tekijöiksi. Työntekijöille on myös oikeus kohentaa työhyvinvointiaan esimerkiksi vuorotteluvapaalla, osa-aika eläkkeellä tai virkavapaalla. (Suonsivu 2014, 67.)

Järkevät työkokonaisuudet ja työhön vaikuttaminen katsotaan edistävän työhyvinvointia. Tavoitteet ja mittarit on hyvä keino kehittää työtä, mutta muuttuvan ja runsaan työn takia, on lähijohtajan keskustelu ominaisuudet kehittämiselle ja

hyvinvoinnille voimavaratekijöitä. Runsaasti työtätekevälle on myös tärkeää palautuminen, joten työn rytmittäminen ja kuormittavuus on hyvinvoinnin edistämiseksi oleellisena osana. (Viitala 2020, 161.)

Muuttuvat työtilanteet tuovat epävarmuutta ja väsymystä, joten kehittämiselle ja tuen tarjoamiselle täytyy löytyä aikaa. Tuen tarjoamisella saadaan varmistettua työn laatu sekä ihmisten hyvinvointi. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa monella tapaa työhyvinvointiin ja pahimmillaan se voi näkyä huonona suhteena esihenkilön ja alaisen välillä. (Viitala 2020, 162.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatiot ovat myös siirtyneet varhaisen tuen malliin, jossa kuvataan miten ja milloin asioista puhutaan ja mitkä ovat kenenkin roolit (Viitala 2020, 163). Varhaisen tuen mallin tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja aloitteen yleensä tekee esihenkilö. Keskusteluissa pyritään luomaan näkemys ongelmista ja kuinka niitä seurataan. Keskusteluissa voi olla mukana esihenkilön ja työntekijän lisäksi esimerkiksi henkilö työterveyshuolosta tai luottamusmies. Ennaltaehkäiseminen ja puuttuminen ajoissa edistää työhyvinvointia ja organisaatiolle tulevia kustannuksia työkyvyttömyydestä. (Viitala 2020, 164.)

Tämän luvun ydin löytyy työhyvinvoinnin vaikuttavista tekijöistä. Näihin kuuluu organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja minä itse. Nämä kaikki viisi on vuorovaikutuksessa toisiinsa ja siihen lisäksi vaikuttaa työntekijöiden asenteet. (Manka & Manka 2016, 76.) Työhyvinvoinnin perusta ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa kaikki pääsee tasapuolisesti osallistumaan, ketään ei syrjitä ja oikeudenmukaisuus on taattu (Suonsivu 2014, 58).

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Organisaatio X esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii valtionhallinnon organisaatio X. Organisaatio X haluaa varmistaa, että työntekijät onnistuvat työssä, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on sen tärkein voimavaransa. Organisaatiolla on kova halu saada työntekijöistään paras asiantuntemus irti. (Organisaatio X kotisivut 2022.)

Toimeksianto opinnäytetyölle tulee X organisaatiosta, jossa tein harjoittelujakson. Harjoittelujakson aikana pyysin ajankohtaista aihetta, joka liittyisi opintojeni suuntautumiseen esimiestyö ja työyhteisön kehittäjä näkökulmasta. Opinnäytetyön aihealueeksi ehdotin myös kiinnostukseni perusteella työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön.

Toimeksiantajalle on tärkeää, että heidän työntekijänsä voisivat hyvin. Hybridityön aikana on havaittu, että organisaatiossa työtaakkaa kertyy esihenkilöille, joten heiltä haluttiin kysyä, millaista tukea he kaipaavat. Toimeksiantaja haluaa saada parhaat käytännöt etä- ja lähityöskentelystä käyttöön organisaatiossaan hybridiaikana. Hybridityön haasteeksi koettiin se, että niin moni työntekijä haluaa jäädä kotiin tekemään töitä, eikä heille ollut painavaa syytä todistaa, miksi kannattaisi tulla välillä toimistossa käymään. Myös tiedon tuottaminen ja ymmärryksen lisääminen toisivat toimeksiantajan esihenkilöille varmuutta hybridiajan työn tekemisen johtamiseen. Toimeksiannossa oli myös puhetta siitä, että organisaatiossa esihenkilöllä on substanssityön lisäksi lähijohtamista. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työtä on paljon ja siihen kaikki apu on tarpeen, jotta esihenkilöiden työtaakkaa saisi helpotettua.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen menetelmä eli laadullinen tutkimus tarkastelee ilmiötä tutkimuksessa olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa olevien henkilöiden mielipiteet, kokemukset, tunteet ja ajatukset ovat jokaisella omanlaisensa ja

siksi niiden tutkimiselle on luotu keinoja helpottaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda organisaatiolle uutta tietoa, joka on jollakin tapaa yleistettävissä. (Juuti & Puusa 2020, 25). Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää syvällistä ymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2014, 18).

Kvantitatiivinen menetelmä eli määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Määrällinen tutkimus toimii opinnäytetöissä silloin, kun tarkoituksena on saada vastaus siihen, miksi, kuinka paljon tai miten usein jokin asia ilmenee. Määrällisellä tutkimuksella voidaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ilmiöitä. (Vilkkä 2021, 23.) Oleellista kuitenkin on se, että tutkittu ilmiö on muutettavissa mitattavaan muotoon. Siksi se vaatii huolellista suunnittelua. (Vilkkä 2021, 25.)

Opinnäytetyön tein tutkimustyyppisenä, jossa kerätään omaa aineistoa organisaatio X:lle. Tausta-aineistona käytetään organisaation työtyytyväisyyskyselyjä, joita järjestetään organisaatiossa joka syksy. Tämän lisäksi työtyytyväisyyttä kysytään esihenkilöiden toiminnasta. Esihenkilökysely järjestetään samaan aikaan kuin työtyytyväisyyskysely, mutta joka toinen vuosi. Näistä kahdesta kyselystä organisaatio X on koonnut opinnäytetyöhön tausta-aineiston. Opinnäytetyössä käytettävä organisaatio X:n työtyytyväisyyskysely on määrällisestä tutkimuksesta. Näiden lisäksi tein lomakekyselyn, joka sisälsi sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä, jossa kysytään millaista tukea, esihenkilö tarvitsee hybridityössä. Kyselylomakkeeseen poimittiin kysymyksiä tausta-aineistosta, joilla haluttiin syventää tietämystä esihenkilöiden työn tuen tarpeesta.

Tutkimuksen tekeminen laadullisen ja määrällisen yhdistelmänä esihenkilöiden työn parantamiseksi toivotaan tuottavan uutta arvoa organisaatiolle, jossa toimii useita esihenkilöitä, joilla on iso vastuu työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Organisaatio X selvittää työntekijöidensä työhyvinvointia vuosittain, mutta tällä opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan tietoa hybridityön havaituista edistäjistä ja esteistä. Tavoitteena on myös keskittyä tarkastelemaan, millaista johtamista pidetään työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä hybridityössä.

Opinnäytetyön toimeksiannosta tehtiin sopimus (liite 1) opinnäytetyöntekijän, toimeksiantajan ja Metropolian ammattikorkeakoulun kanssa. Sopimuksessa käytiin opinnäytetyön tekoon liittyvät keskeiset reunaehdot. Sopimuksen lisäksi toimitin tiedotteen tutkimuksesta (liite 2) sekä kyselystä (liite 3) toimeksiantajalle. Tiedote tutkimuksesta sisälsi muun muassa pyynnöstä osallistua vapaaehtoiseen tutkimukseen, yhteystiedoista, henkilötietojen käsittely ja suojausperiaatteet. Tiedote kyselystä sisälsi informaatiota kyselyyn liittyen, kuten vapaaehtoisuudesta osallistua tutkimukseen, kyselyn tarkoituksesta, toteuttamisesta ja tiedottamisesta sekä yhteystiedoista.

### 3.3 Menetelmän valinta

Aineistoa kerätään tyypillisesti kyselylomakkeilla ja nykyään se tapahtuu vielä sähköisessä muodossa esimerkiksi linkkinä sähköpostiin (Valli 2018, 92). Kyselylomakkeiden valmistuksessa on oltava sanamuotoiluissa erityisen tarkka, sillä kysymyksien pitää olla sellaiset, että kyselyn vastaaja sekä tutkija ymmärtävät sen samalla tavalla. Näin saadaan varmistettua, ettei tutkimustuloksiin tule virheitä. (Valli 2018, 93.) Kyselylomake noudattaa loogista rakennetta, jossa on kaksi osaa: kysymykset ja taustatiedot. Taustatietoja käytetään myös ristiintaulukoinneissa. (Kananen 2010, 92.)

Sähköpostikysely on myös taloudellisempi verrattuna perinteiseen paperikyselyyn sekä se on myös helpompi luoda tiedostoiksi tutkijan käyttöön. Myös organisaation käytänteistä riippuu, millainen aineiston keruu menetelmä kannattaa olla. (Valli 2018, 101.) Sähköisen lomakkeen käyttäminen ei ainoastaan nopeuta tutkijan työvaiheita vaan se myös tuo tutkimukselle luotettavuutta, kun ei tule lyönti tai syöttövirheitä (Valli 2018, 118).

Aineistoa voi kyselylomakkeissa kerätä esimerkiksi avoimilla kysymyksillä valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai mitata erilaisilla mitta-asteikoilla. Mitta-asteikot ovat yleensä viisiportaisia, joissa vastaajalla on mahdollisuus olla ottamatta kantaa. Vastausvaihtoehdot ovat esimerkiksi 1 = täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Tästä käytetään nimitystä Likertin asteikko. (Valli 2018, 106.)

Avoimet kysymykset voidaan analysoida tilastollisin menetelmin tai laadullisin menetelmin. Avointen kysymysten etuna on se, että sieltä voi tulla hyviä ideoita annettuun kysymykseen sekä perustellut vastaukset mielipiteisiin. Haitta puolia on taas se, että kysymykseen ei välttämättä vastata ollenkaan tai siihen vastataan ylimittavasti, jopa ohimenevästi. Myös avointen kysymysten tulosten vastaukset ovat hitaampia analysoida, kuin valmiit vastausvaihtoehdot. (Valli 2018, 114.)

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Kyselylomake tehtiin sähköiseksi E-lomakkeeksi ja sitä käytettiin linkkinä sähköpostissa, koska organisaation on tottunut tämän tyyppisiin kyselyihin ennekkin. Kyselyyn vastaamisen varmistamiseksi lisättiin motivoiva saatekirje sekä sitä markkinoitiin organisaation esihenkilöiden henkilöstöinfossa. Kysely lähetettiin organisaation työntekijän kautta, koska sillä haluttiin suojata vastaajien anonymiteettia. Aineiston keruuseen osallistuivat organisaation esihenkilöt. Kysely lähetettiin kaikille esihenkilöille, jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastaajia. Perusjoukko on 55, joille on lähetetty saatekirje kyselylinkin kanssa. Kyselylinkistä lähetettiin myös viikon jälkeen muistutusviesti, jotta vastaajia saataisiin lisää.

E-lomakkeen (liite 4) kysymykset pohjautuvat tietoperustaan, mitä opinnäyte-työssä käsitellään sekä organisaatio X:n työtyytyväisyyskyselyyn. Työtyytyväisyyskyselystä on muokattu E-lomakkeeseen kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia asioihin, joilla voitaisiin tukea organisaation esihenkilöitä hybridityön aikana. E-lomakkeen taustatiedot koostuvat iästä, sukupuolesta, siitä, kuinka kauan on työskennellyt organisaatiossa, kuinka kauan on työskennellyt esihenkilönä, kuinka pitkään on tehnyt etätöitä, kuinka monta päivää on tehty keskimäärin etätöitä viikossa. Taustatiedoilla, kuten ikä, haluttiin tietää kokevatko esimerkiksi 30–39-vuotiaat asiat eri tavalla kuin yli 60-vuotiaat.

E-lomakkeen vastaamiseen oli aikaa 10 päivää ja vastaajamäärä eli otoskoko on 18. Vastausprosentti kyselylle on 33 %. E-lomakkeen kyselyn taustatiedoissa on kysytty vastaajien ikää, sukupuolta, kuinka kauan on työskennellyt ky-

seissä organisaatioissa, kuinka kauan on työskennellyt esihenkilönä, kuinka pitkään on tehnyt etätöitä sekä kuinka monta päivää keskimäärin teet etätöitä viikossa. E-lomake on teemoitettu taustatietojen ja johdantokysymysten jälkeen neljään eri kategoriaan. Kategoriat ovat hybridityötä edistävä johtaminen, työympäristö ja välineet, toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus sekä itsensä johtaminen. Aineiston keruu sisältää taustatiedot, avoimia kysymyksiä sekä mittareilla mitattavavia kysymyksiä. Mittariksi valitsin viisiportaisen Likertin asteikon sen yleisyyden takia, jossa 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä.

E-lomakkeen mielipideasteikkokysymyksiä analysoin SPSS-ohjelmalla. Taustatiedot kävin läpi yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamiseen eli yksiulotteiseen tarkasteluun (Heikkilä 2014, 174). Ohjelmassa käytin ristiintaulukointia, joilla tutkin muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (Heikkilä 2014, 198). Apuna käytin Exceliä ja Wordia luodessa raporttiin ympyräkaavioita ja palkkikaavioita.

Avoimet kysymykset analysoin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi soveltuu laadulliseen tutkimukseen. Käytännössä toteutukseen kuuluu vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. (Juuti & Puusa 2020, 149.) Sisällönanalyysin toteutin käytännössä siten, että kirjasin ensin saadut vastaukset yhteen Word-tiedostoon. Perehtyessä aineistoon pelkistin sitä karsimalla tutkimukselle epäolennaisen aineiston pois. Sen jälkeen lukemalla lisää aloin hahmottamaan samantyyppisiä vastauksia värikoodeilla, minkä jälkeen kategorisoin vastaukset samankaltaisuuksien perusteella. Tämän jälkeen teemoittelin luomani kategoriat ja loin taulukot, joihin kiteytin vastauksien sisällöt helposti luettavaksi. Analysoinnissa käytin myös suoria lainauksia vastauksista.

## 4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

### 4.1 Yhteenveto työtyytyväisyyskyselystä

Organisaatio X:n tyytyväisyyskysely järjestetään kerran vuodessa sen työntekijöilleen. Vastaajien anonymiteettia suojataan eettisistä syistä, joten yhteenvetossa ei nosteta esiin sukupuoli vaihtoehtoa muu eikä myöskään kerrota tarkkoja vastaajamääriä. Vastauksissa on käytetty Likertin asteikkoa, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Työtyytyväisyyskyselystä on poimittu yhteenveto (taulukko 2), joiden pääteemat on luokiteltu:

- esihenkilötyö ja johtaminen,
- osaaminen, oppiminen ja uudistuminen,
- työyhteisön toimintakulttuuri,
- työ- ja toimintaympäristö ja
- vuorovaikutus ja viestintä.

Näistä teemoista on poimittu alakysymyksiä yhteenvetotaulukkoon (taulukko 2) ja niiden tuloksia. Teemat tulevat organisaation työtyytyväisyyskyselystä sekä samat teemat on noussut esiin tietoperustassa. Kyseessä on siis organisaation tuorein voimassa oleva aineisto työtyytyväisyydestä. Tämän aineiston tuloksia on hyödynnetty tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa. Aineistosta on poimittu oleellimmat kohdat (heikoimmat keskiarvot tuloksissa), joissa esihenkilöllä voisi olla tuen tarvetta.

Taulukko 2. Yhteenveto työtyytyväisyystuloksista

Teemat	Työtyytyväisyyskysely 2022	Keskiarvo (1–5)	Mies (1–5)	Nainen (1–5)
<b>Esihenkilötyö ja johtaminen</b>	Esihenkilöiden onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa	3,57	3,68	3,50
	Johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa	3,31	3,33	3,31
	Ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	3,48	3,51	3,46
	Johdon strategiset linjaukset tukevat tavoitteiden saavuttamisessa	3,32	3,36	3,30
<b>Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen</b>	Kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena	3,33	3,31	3,35
<b>Työyhteisön toimintakulttuuri</b>	Työyhteisön innostavuus	4,00	4,04	3,96
	Oikeudenmukainen kohtelu (työtovereiden kohdalta)	4,43	4,61	4,29
	Ihmisten yhdenvertaisuuden tunteminen työyhteisössä	4,26	4,47	4,12
<b>Työ- ja toimintaympäristö</b>	Työskentelyvälineet ja tuloksellinen työskentely	3,63	3,63	3,63
<b>Vuorovaikutus ja viestintä</b>	Tiedon saanti asioiden valmistelusta ja päätöksistä	3,68	3,72	3,66
	<b>Työtyytyväisyys yhteensä (mukaan laskettu koko työtyytyväisyyskysely)</b>	<b>3,86</b>	<b>3,91</b>	<b>3,84</b>

Työtyytyväistulosten mukaan esihenkilötyö ja johtaminen -teemasta naiset kokevat esihenkilöiden onnistumisen työyhteisön organisoinnissa heikommaksi, mitä miehet kokevat. Vastaajien keskiarvon ero on 0,18 miesten ja naisten välillä. Keskiarvo esihenkilötyöstä ja johtamisesta on tutkimuksen mukaan 3,75. Kehityskohteita löytyy muun muassa esihenkilöiden onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa, jonka keskiarvo on 3,57 sekä johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa 3,31. Johdon strategiset linjaukset tavoitteiden

saavuttamiseksi on keskiarvoltaan saanut vastaukseksi 3,32, joka katsotaan selkeäksi erottuvaksi kohdaksi työtyytyväisyys tuloksissa. Tämän lisäksi myös ylimmältä johdolta odotetaan enemmän toimimista esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä, joiden keskiarvovastaus on 3,48.

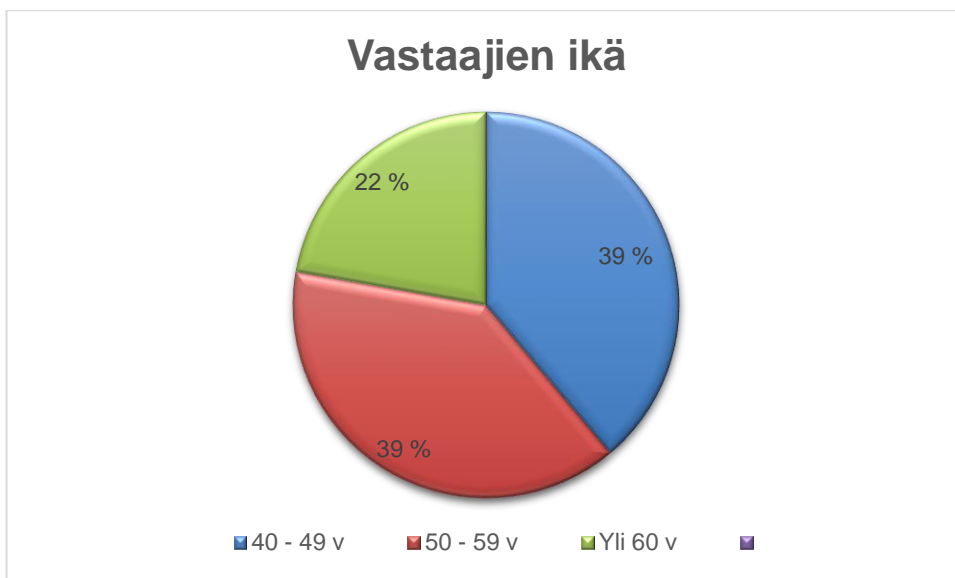
Työtyytyväistulosten mukaan osaaminen, oppiminen ja uudistaminen teemasta löytyivät kehityskohteeksi kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena, joka sai keskiarvoksi vastauksissa 3,33. Työtyytyväistulosten mukaan työ- ja toimintaympäristö teemasta löytyivät erottuvaksi kehityskohteeksi työskentelyvälineet ja tuloksellinen työskentely, jonka keskiarvo on 3,63. Heikoimmat tulokset vuorovaikutus ja viestintä -teemasta löytyivät tiedon saannista asioiden valmistelusta ja päätöksistä, jonka keskiarvo on 3,68.

Yhteenvedona voidaan todeta organisaation työtyytyväisyyskyselystä, että työtyytyväisyys on hyvällä tasolla, koska keskiarvo on 3,86 (1–5 asteikolla). Työtyytyväisyyskyselyn vastauksista ilmenee kehitettäväksi kohteeksi osaaminen, oppiminen, uudistaminen sekä esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyviä haasteita. Positiivisia vastauksia tyytyväisyyskyselyssä ilmenee työyhteisön toimintakulttuurissa, koska vastauksissa keskiarvo on yli neljää. Työtyytyväisyyskyselyn aineistoa on hyödynnetty siihen, kun kyselylomakkeeseen luotiin kysymyksiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Positiivisia tuloksia taas voidaan peilata johdtopäätöksiin ja mahdollisiin kehitysideoihin.

## 4.2 Tulosten esittely

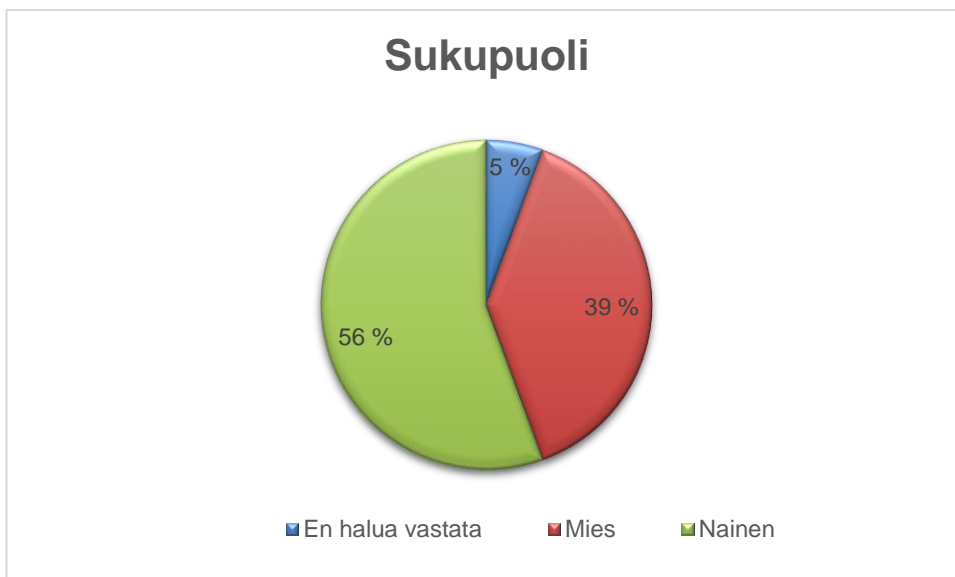
### 4.2.1 Taustatiedot

E-lomakkeella alkupuolella kysyttiin vastaajien taustatiedot. Taustatiedoilla haluttiin selvittää, minkä verran esihenkilöiltä löytyy kokemusta organisaation töistä, esihenkilönä olemisesta sekä hybridiajan työskentelystä. Tuloksia voi pohtia muun muassa kehitysideoissa, että voisiko kokeneimmat antaa tukea niille, joilla ei ole vielä niin paljon kokemusta.



Kuvio 4. Vastaajien ikä.

Ensimmäiseksi kysyttiin vastaajien ikää (kuvio 4). Suurin osa (39 %) vastaajista oli 40–49-vuotiaita ja 50–59-vuotiaita. Molempia oli saman verran. Loput 22 % vastaajista oli yli 60-vuotiaita.



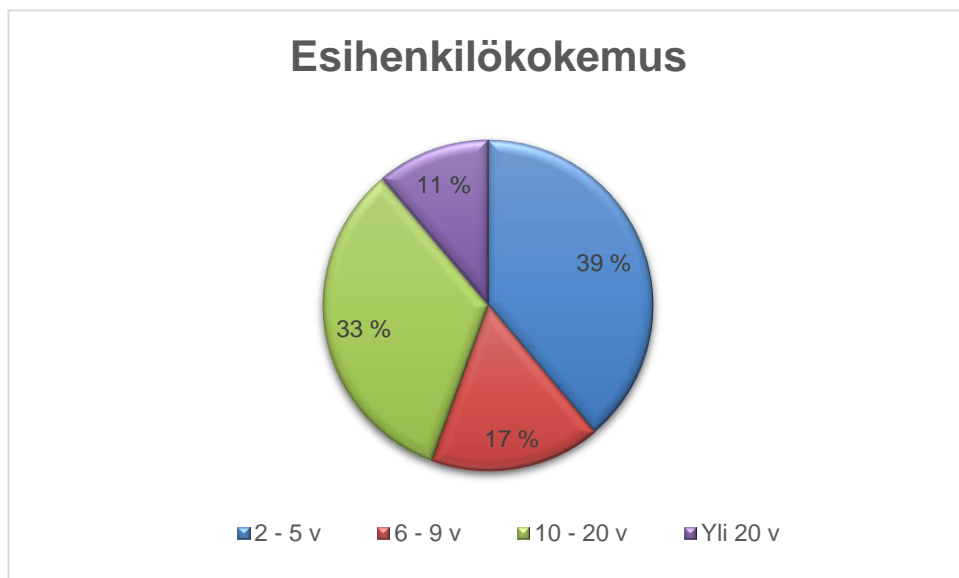
Kuvio 5. Sukupuoli.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien sukupuolta (kuvio 5). Suurin osa vastaajista oli naisia (56 %). Miesten osuus vastaajista oli 39 % ja 5 % vastaajista ei halunnut vastata.



Kuvio 6. Työskentelyvuodet X organisaatiossa.

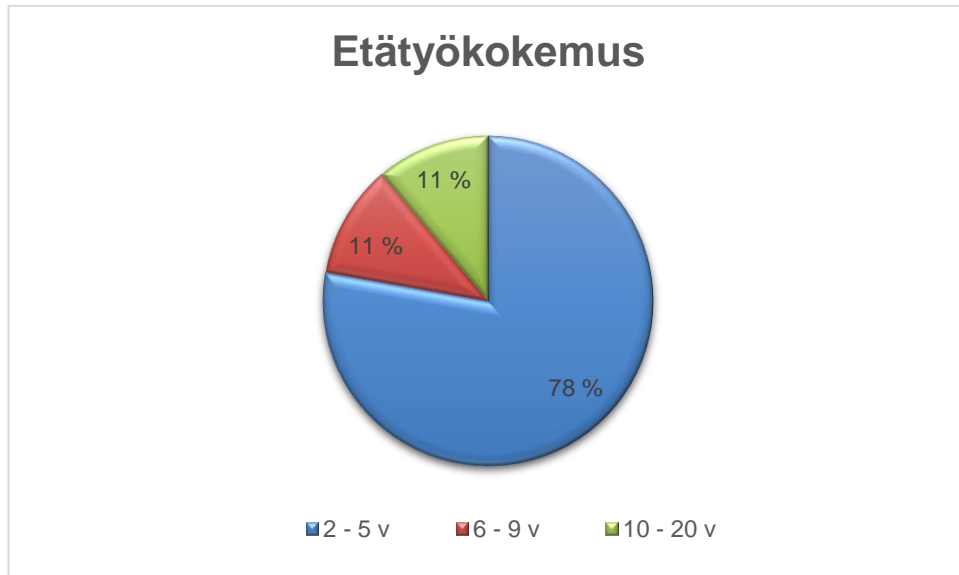
Kolmantena vastaajilta kysyttiin, kuinka kauan hän on työskennellyt X organisaatiossa (kuvio 6). Vastaajista suurin osa (28 %) on työskennellyt X organisaatiossa 6–9 vuotta ja pienin osa (11 %) vastaajista on taas alle vuoden. Vastaajista 22 prosenttia on työskennellyt 2–5 vuotta sekä 10–20 vuotta. Yli 20 vuotta työskennelleitä oli 17 %.



Kuvio 7. Työskentelyvuodet esihenkilönä.

Neljäntenä vastaajilta kysyttiin, kuinka monta vuotta heillä on esihenkilötyöstä kokemusta (kuvio 7). Organisaatiosta löytyy yli 20 vuoden esihenkilökokemusta

11 % vastanneista. 10–20 vuoden esihenkilökokemusta oli yksi kolmasosa vastanneista. 17 % vastanneista oli 6–9 vuoden esihenkilökokemus. Vastanneista isoin osa, eli 39 % oli 2–5 vuoden esihenkilökokemus.



Kuvio 8. Etätyökokemus.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kuinka pitkään olet tehnyt etätöitä? (kuvio 8). Suurin osa vastaajista (78 %) on työskennellyt etänä 2–5 vuotta. 6–9 vuoden kokemus etätyöskentelystä löytyy 11 % vastanneista ja 10–20 vuoden kokemus etätyöskentelystä löytyy 11 %.



Kuvio 9. Etätöitä keskimäärin viikossa.

Viimeiseksi taustatiedoista vastaajilta kysyttiin, kuinka monta päivää teet keskimäärin etätöitä viikossa (kuvio 9). Suurin osa (39 %) vastaajista tekee etätöitä keskimäärin kolmena päivänä viikossa. Kahtena päivänä viikossa tekee 28 % vastaajista. Yhtenä päivänä viikossa 22 % ja nolla päivää tekee 11 % vastaajista. Myöskään neljää tai viittä päivää viikossa keskimäärin ei tehnyt kukaan vastaajista.

#### 4.2.2 Avoimet kysymykset

Avoimien kysymysten tulokset perustuvat sisällönanalyysin kautta tuotettuihin tuloksiin. Vastaja on voinut vastata laajemmin siten, että hän on maininnut erilaisia asioita, jotka ovat sisällönanalyysin jälkeen kuuluneet eri teemoihin. Tämän takia prosenttiluvut ovat suhteessa vastaajajoukon kokoon, eikä vastaus-ten määrään. Tämä sama ilmiö toistuu kaikissa avoimissa kysymyksissä (taulukko 3.–12.)

Taustatietojen jälkeen kysyttiin johdantokysymykset. Johdantokysymyksillä pyrittiin selvittämään hybridityön haasteita ja onnistumisia perusteluineen. Johdantokysymykset johdattelivat vastaajia syventymään E-lomakkeen aihealueeseen.

Kysymykset olivat: Mitkä asiat olet kokenut haastaviksi omassa hybridityössä?  
Miksi? ja Missä koet onnistuneesi hybridityössä? Miksi?

Taulukko 3. Mitkä asiat olet kokenut haastaviksi omassa hybridityössä? Miksi?

Vuorovaikutus	Johtaminen
Kahvi- ja käytäväkeskustelujen puuttuminen	Työtehtävien organisointi
Tiedonkulku	Työn tukeminen
Ihmisten kohtaaminen	Positiivinen palaute
Ilmeiden ja eleiden hyödyntäminen	Innovointi
Ihmisten passivoituminen	Työssä jaksamisen seuranta
Tunneperäisten asioiden käsittely	
Perehdytys	Hybridikokoukset
Sisäänajo/perehdyttäminen	Tekniset haasteet
Muihin tutustuminen	Yhteydet päätivät
	Kamerattomuus
	Chat-toiminnon käyttö

Vastauksista (taulukko 3) korostuivat haastavimmaksi asiaksi vuorovaikutus. Vastaajista kaksi kolmasosaa (66 %) mainitsi haastaviksi asioiksi vuorovaikutuksen liittyviä mainintoja ja johtamisen liittyviä mainintoja tuli 28 % vastaajista. Esimerkiksi vastaaja A kiteytti useamman eri vastaajien haastavia asioita näin: *”Alaisten tukeminen, heidän työnsä ja jaksamisensa seuraaminen. Etätyössä ei ole mahdollisuutta samanlaiseen vuorovaikutukseen ja ilmeiden ja eleiden kautta tulevaan tietoon”*. Vastaajista 17 % kertoi myös hybridikokousten haastavuudesta sekä perehdytyksen haastavuudesta kertoi 11 %vastaajista.

Taulukko 4. Missä koet onnistuneesi hybridityössä? Miksi?

<b>Vuorovaikutus</b>	<b>Työn organisointi</b>
Säännölliset keskustelut yksikön kanssa sekä kahdenkeskiset keskustelut Yhteisöllisyyden ylläpito Kannustaminen ja motivointi Vapaamuotoinen keskustelu Kirjallinen viestintä	Yksikön punainen lanka kasassa Luontevat tavat hybridityöskentelyssä Joustavat käytännöt Työn koordinointi Tavoitteet Työtyytyväisyys erinomaista
<b>Itsensä johtaminen</b>	<b>Oikeudenmukaisuus ja luottamus</b>
Työn organisointi, niin että pysyy terveenä Oman työn tehokkuus Hyvien työskentelytapojen oppiminen Itsensä tunteminen	Luottamus yksikkö tasolla Vastuunantaminen ja vastuunottaminen Oikeudenmukaisuus

Vastausten (taulukko 4) perusteella eniten vastaajat ovat kokeneet onnistuvansa hybridityössä vuorovaikutuksessa (61 %) ja työn organisoinnissa (44 %). Vastaajat ovat pitäneet säännöllisiä keskusteluja onnistuneena hybridityön aikana sekä yksikkökohtaiset käytännöt toimintatapoihin on löytyneet onnistuneesti. Vastaajista yksi kolmasosaa (33 %) nostivat esiin onnistumisina myös itsensä johtamisen taitoja sekä 17 % vastaajista mainitsivat oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Kokonaisuuden tasolla vastauksissa huokui onnistumisen tunteita ja vastaaja B kirjoitti että, ”*Asetetut tavoitteet on saavutettu. Johtamisen ja esimiestyön... tulokset ovat pysyneet korkealla tasolla*”.

Vastaajilta haluttiin tarkempaa tietoa kahdella avoimella kysymyksellä liittyen hybridityötä edistävään johtamiseen. Avoimet kysymykset olivat: Millaista tukea kaipaisit esihenkilönä olemiseen hybridityön aikana? ja Millaista tukea tarvitset työyhteisösi työn organisoinnissa hybridityön aikana?

Taulukko 5. Millaista tukea kaipaisit esihenkilönä olemiseen hybridityön aikana?

<b>Vertaistuki ja käytänteet</b>	<b>Motivointi lähityöskentelyyn</b>
Vertaistukea ja keskustelua hyviin käytänteisiin Tukea uusien ja muuttuviin tilanteisiin	Tukea motivointiin saada työntekijät toimistolle
<b>Resurssit</b>	<b>En tarvitse tukea</b>
Uusia velvoitteita, mutta henkilöstön toimet eivät tue niitä Lisää aikaa esihenkilötyöhön	Ei erityisiä tarpeita tuen tarpeelle Asiat on hoidettu hyvin

Kun vastaajilta kysyttiin millaista tukea he kaipaavat esihenkilönä olemiseen (taulukko 5), eniten vastauksia tuli (39 %) vertaistuen tarpeeseen sekä hyvien käytänteiden jakamiseen niin muuttuvissa kuin uusissa tilanteissa. Vastaajista 17 % nostivat esiin myös, että esihenkilöt kaipaavat tukea motivointiin saada työntekijöitä toimistolle. 17 % vastaajista kokivat, että he kaipaavat lisää aikaa esihenkilötyöhön sekä 17 % vastaajista taas eivät tarvinneet erityistä tukea esihenkilötyöhön.

Taulukko 6. Millaista tukea tarvitset työyhteisösi työn organisoinnissa hybridityön aikana?

<b>En tarvitse tukea</b>	<b>Työvälineet</b>
Käytännöt ovat toimivat Ei erityistä tarvetta Säännöllinen yhteydenpito on ehkäissyt ongelmia	Työvälineitä Laatu ja taso heikko Työmäärän ja jakautumisen arviointiin väline Käyttöjärjestelmät käyttökelpoiseksi
<b>Vuorovaikutus</b>	<b>Muut</b>
Keskustelua Sparrailua Vertaistukea Käytänteistä sopiminen	Töiden vähentäminen Lisää tiimitoimintaa Lisää työparitoimintaa

Vastaajilta kysyttiin, millaista tukea he tarvitset työyhteisön työn organisoinnissa hybridityön aikana (taulukko 6). Yksi kolmasosaa (33 %) vastaajista kertoi, että ei tarvitse tukea tai että käytännöt ovat toimivat. Myös yksi kolmasosaa (33 %) vastaajista kertoi kaipaavansa tukea työvälineisiin helpottaakseen työn organisoimista sekä 17 % kaipasivat tukea vuorovaikutukseen. Vertaistuki ja keskustelu käytänteistä sekä laadukkaammat työvälineet esimerkiksi työnajan seurantaan toisivat tukea työn organisoinnissa. Muita yksittäisiä asioita tuen tarpeeksi ilmeni töiden vähentäminen ja tiimi tai parityöskentelyn lisääminen. 6 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Näiden lisäksi vastaajilta haluttiin tarkempaa tietoa kahdella avoimella kysymyksellä liittyen työympäristöön ja -välineistä hybridityönaikana. Kysymykset olivat: Mitä työvälineitä koet tarvitsevasi vielä onnistuneeseen hybridityöhön? ja Mihin kannattaa kiinnittää huomiota eniten tuloksellisen työn saavuttamiseksi hybridityössä?

Taulukko 7. Mitä työvälineitä koet tarvitsevasi vielä onnistuneeseen hybridityöhön?

Toimivat työvälineet ja -yhteydet	Käyttökoulutus
Mobiilikäyttö Toimivuutta yhteyksiin ja ohjelmistoihin Akun kestoon pituutta Teamisin täysimääräinen käyttö	Helppokäyttöisyyttä ohjelmistoihin ja osaamisen lisäämistä/kertausta ohjelmistoihin.
Ergonomia	Työvälineet ovat kunnossa
Kodin työpisteen ergonomia Seisontamatto Sähköpöytä Lisänäytöt	Ei lisätarpeita Työvälineet ovat ok

Vastauksissa (taulukko 7) korostuivat neljä teemaa, toimivat työvälineet ja yhteydet, käyttökoulutukset, ergonomia ja se että työvälineet ovat jo kunnossa. Toimivia työvälineitä ja yhteyksiä kaipasivat vielä 39 % vastaajista. Vastaajista 17 % toivoivat kotipisteen ergonomiaan parannuksia, kuten seisontamattoa säh-

köpöytää ja lisänäyttöjä. 39 % vastaajista kokivat, että he eivät tarvitse lisää työvälineitä. 11 % vastaajista kaipasivat taas lisää koulutusta olemassa oleviin välineisiin. 11 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Taulukko 8. Mihin kannattaa kiinnittää huomiota eniten tuloksellisen työn saavuttamiseksi hybridityössä?

Vuorovaikutus	Työn organisointi
Ihmisten kohtaaminen	Työn tauotus ja palautuminen
Riittävä aika kohtaamiselle	Töiden priorisointi
Tavoitettavuus	Hybridityön etujen optimointi
Varmistaminen, ettei kukaan jää ulkopuolelle	
Selkeä viestintä ja tiedonkulku	
Tavoitteet	Muut
Selkeät tavoitteet, toimeksiannot ja aikataulut	Luottamus
Tavoitteiden seuranta	Samat asiat kuin lähityössä.

Tuloksellisen työn saavuttamiseksi (taulukko 8), vastaajista 56 % kertoi vuorovaikutuksen tärkeydestä sekä 28 % vastaajista työn organisoinnista tärkeydestä. Päällimmäisenä vastauksissa korostuivat ihmisten kohtaaminen ja tiedonkulku. Työn organisoinnissa nousivat esiin muun muassa vastaaja C:n vastaus, ”Töiden priorisointia ja riittävää valmisteluaikaa” sekä ”työn tauotus ja palautuminen”. Vastaajista 22 % nostivat esiin myös tavoitteiden asettamisen ja joku mainitsi niiden seuraamisestakin. Muita yksittäisiä nostoja olivat luottamus ja usko siihen, että samalla tavalla toimitaan, kun lähityöskentelyssäkin. 11 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Vastaajilta haluttiin tarkempaa tietoa kahdella avoimella kysymyksellä liittyen toimivaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen hybridityönaikana. Kysymykset olivat: Millaista tukea kaipaavat johtamiseen, että työyhteisön vuorovaikutus toimisi paremmin? ja Miten kehittäisit yhteistyötä ja vuorovaikutusta hybridityönaikana?

Taulukko 9. Millaista tukea kaipaat johtamiseen, että työyhteisön vuorovaikutus toimisi paremmin?

<b>Yhteisöllisyys</b>	<b>Pelisäännöt</b>
Koulutusta yhteisöllisyyden ylläpitämisestä Keskustelua Tukea siihen, kuinka saada porukka toimistolle Etäfasilitointitaidot Konfliktien ratkaiseminen	Yhteiset pelisäännöt Muistutusta työajoista
<b>En tarvitse tukea</b>	<b>Resurssit</b>
Nykyinen tuki riittävää Ei mitään erityistä	Aikaa

Työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseksi vastauksissa (taulukko 9) korostuivat eniten (28 %) esiin yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyteen haluttiin koulutusta niin ylläpitämiseen kuin uusien toimintatapojen oppimiseen kuten etäfasilitointiin ja konfliktien ratkaisemiseen. Yhteisen pelisäännöt nousivat esiin (17 % vastaajista) saman verran kuin resurssien puuttuminen. 22 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että erityiselle tuen tarpeelle ei ollut tarvetta. 6 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Taulukko 10. Miten kehittäisit yhteistyötä ja vuorovaikutusta hybridityön aikana?

<b>Läsnä tapaamiset</b>	<b>Kahdenkeskeiset keskustelut</b>
Lisää läsnä tapaamisia Läsnä tapaamisista lisäarvoa Ryhmäytymistä tukevat tilaisuudet Yhteisiä läsnä päiviä Sovittava selkeästi läsnäolosta Säännölliset läsnä kokoukset	Lisää keskusteluja Puolituntisia keskusteluja
<b>Muut ideat</b>	<b>Nykyhetki</b>
Kamerat käyttöön Yksikön aamuvartit Teamsilla	Toimii hyvin, tulokset vahvistavat Työn alla, näkemyksiä pyydetty henkilöstöltä

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen hybridityöaikana vastattiin selkeästi eniten (44 % vastaajista) läsnä tapaamisiin liittyen (taulukko 10). Läsnä tapaamisille haluttiin tuoda lisäarvoa ja ylipäättään enemmän läsnä tapaamisia, kuten yhteisiä tilaisuuksia ja kokouksia. Vastaajista 11 % nosti esiin myös kahdenkeskiset keskustelut. Vastaja D vastasi muun muassa, *”Itse pidän joka tapauksessa joka viikko henkilökohtaisen puolituntisen jokaisen tiimiläiseni kanssa”*. Muita yksittäisiä ideoita olivat Teamsilla käytävä yksikön aamuvartit ja kameroiden käyttö. Eräs vastaajista koki, että kaikki oli jo hyvällä tasolla kyselyjen mukaan, kun taas joku kertoi, että henkilöstöltä on kysytty näkemystä yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. 11 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Vastaajilta haluttiin tarkempaa tietoa kahdella avoimella kysymyksellä liittyen itsensä johtamiseen hybridityöaikana. Kysymyksiä olivat: Mitkä asiat tuottavat ongelmia vapaa-ajan ja työajan erottamisessa toisistaan? ja Millaista tukea kaipaisit kehityskeskustelujen kehittämiseksi, joita käyt henkilöstösi kanssa.

Taulukko 11. Mitkä asiat tuottavat ongelmia vapaa-ajan ja työajan erottamisessa toisistaan?

<b>Koti on myös työpaikka</b>	<b>Työpäivien venyminen</b>
Stressi	Lapset tulevat kotiin pitkin päivää, joka venyttää päivää iltaan ja työn loppuminen hämärtyy
Tietokoneen sulkemisen jälkeen jää työmoodiin	Työpäivän jatkaminen on liian helppoa
Talousasiat seuraavat kotiin median kautta	Rajojen laittaminen itselleen
<b>Läsnä työssä ei ole ongelmaa</b>	<b>Työn määrä</b>
Läsnä työssä on helpompi irrottautua työstä	Liikaa töitä

Seuraavissa vastauksissa (taulukko 11) kaikki vastaukset jakautuivat melko tasaisesti neljään eri teemaan vapaa-ajan ja työajan erottamisessa. Vastaajista 22 % nostivat esiin sen, että läsnätyössä ei ole ongelmaa erottaa vapaa-aikaa ja työaikaa. Vastaajista 17 % kokivat, että koti koettiin työpaikaksi, joka taas aiheuttaa vaikeuksia erottaa työ ja vapaa-aika, kun jäädään helposti työmoodiin ja stressitilaan. Vastauksissa korostuivat (22 % vastaajista) myös liika työn määrä.

Eniten (44 %) vastaajat mainitsivat työpäivien venymisestä. Työpäivien venymisen syynä muun muassa liika työmäärä ja lasten kotiintulo päivän mittaan, joka hämärtää töiden loppumisen aikaa. Vastaja E kertoi myös, että ”*ongelma ei ole työn ja vapaa-ajan erottamisessa vaan työmäärässä/töiden organisoinnissa.*”

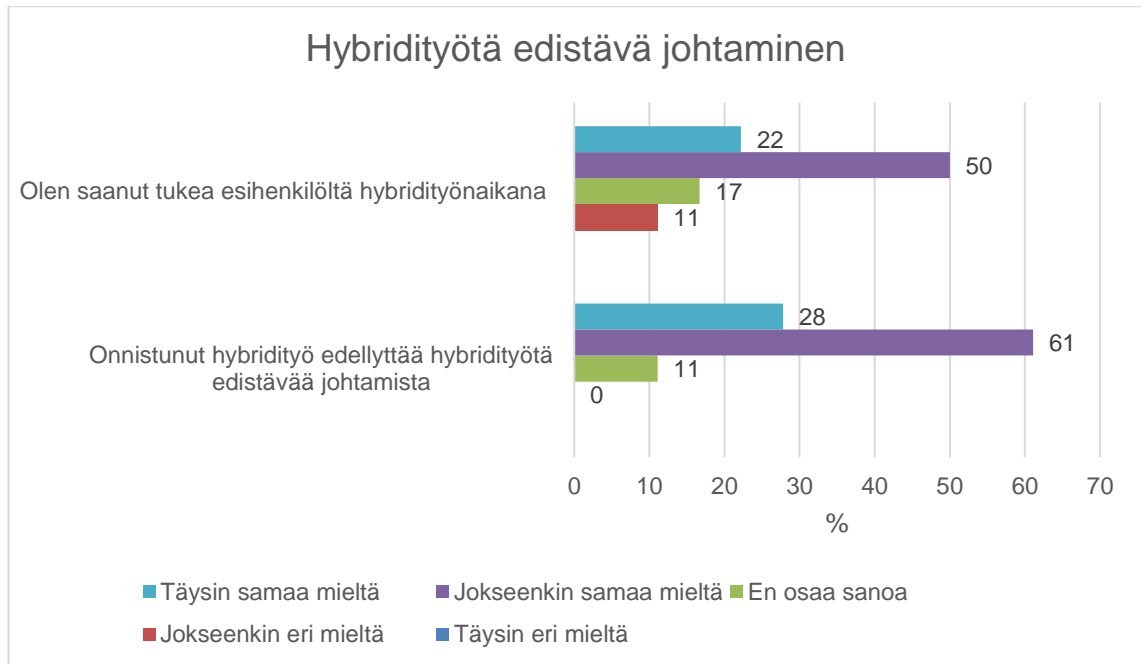
Taulukko 12. Millaista tukea kaipaisit kehityskeskustelujen kehittämiseksi, joita käyt henkilöstösi kanssa?

Uudistus	
Kehityskeskustelujen uudistaminen	
Vähemmän lomakkeita, enemmän keskustelua	
Hallinnollista työtä keventää	
Huono prosessi	
Vastaamatta jättäminen/en osaa sanoa	En tarvitse tukea
Vastauksissa erottuu vastaamatta jättäminen En osaa vielä sanoa	Ei erityisiä tarpeita Yksikkö tukee jo hyvin

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin kehityskeskustelujen tukemisesta. Vastauksissa (taulukko 12) erottui selkeästi (vastaajista 28 %) se, että tukea ei tarvita, koska tukea tulee jo hyvin. Vastauksissa korostuivat (28 % vastaajista) myös kehityskeskustelujen uudistaminen. Vastaja D vastasi muun muassa näin, ”*Kehityskeskustelujen käyminen on painajaismaista siihen liittyvän huonon ja työllistävän prosessin takia. Itse keskustelu sujuu.*” Uudistamista toivottiin muun muassa niin, että sen hallinnollista työtä olisi kevennettävä ja lomakkeiden vähentämistä ja keskustelujen lisäämistä. 22 % vastaajista ei vastannut kysymykseen.

#### 4.2.3 Likert-asteikko

Yhdestä hybridityötä edistävää johtamista osiosta kysyttiin kahdella kysymyksellä, joihin voi vastata mielipiteensä asteikolla 5= täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

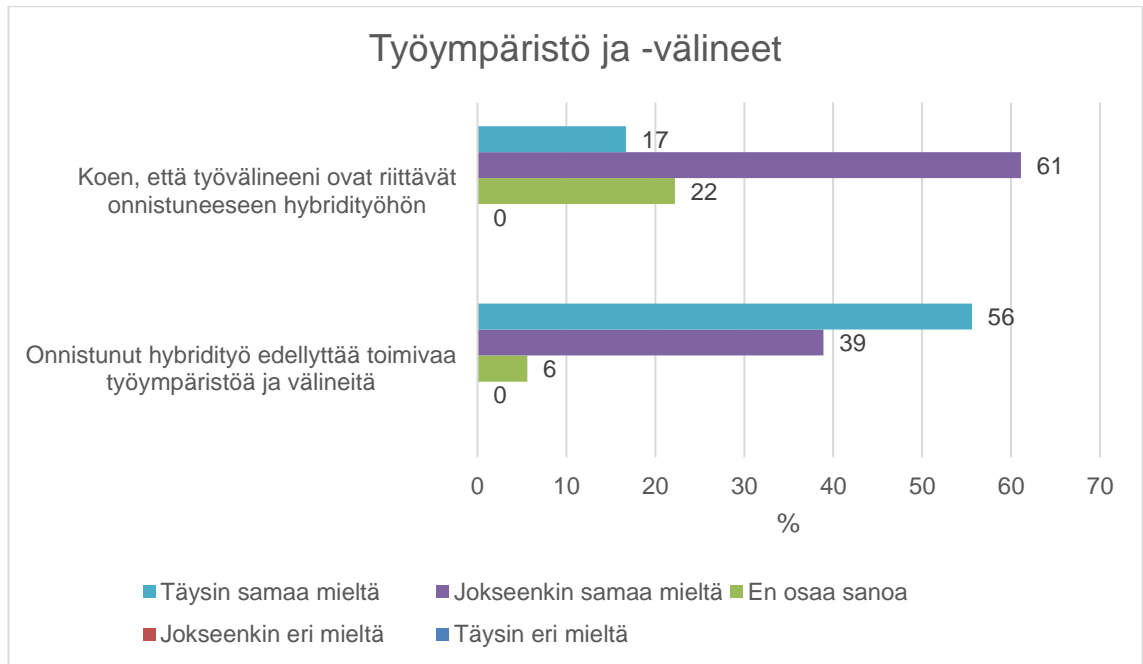


Kuvio 10. Hybridityötä edistävä johtaminen.

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä, edellyttääkö onnistunut hybridityö hybridityötä edistävää johtamista (kuvio 10). Täysin samaa mieltä sai 28 % kannatuksen, jokseenkin samaa mieltä sai 61 % kannatuksen ja en osaa sanoa sai 11 % kannatuksen. Kukaan ei ollut eri mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 4,2.

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä, ovatko he saaneet tukea esihenkilöltä hybridityön aikana (kuvio 10). Täysin samaa mieltä oli 22 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olivat puolet (50 %) vastaajista. En osaa sanoa, sanoi 17 % vastaajista ja 11 % vastanneista olivat jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 3,8.

Työympäristöstä ja -välineistä hybridityöaikana osiosta kysyttiin kahdella kysymyksellä, joihin voi vastata mielipiteensä asteikolla 5= täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

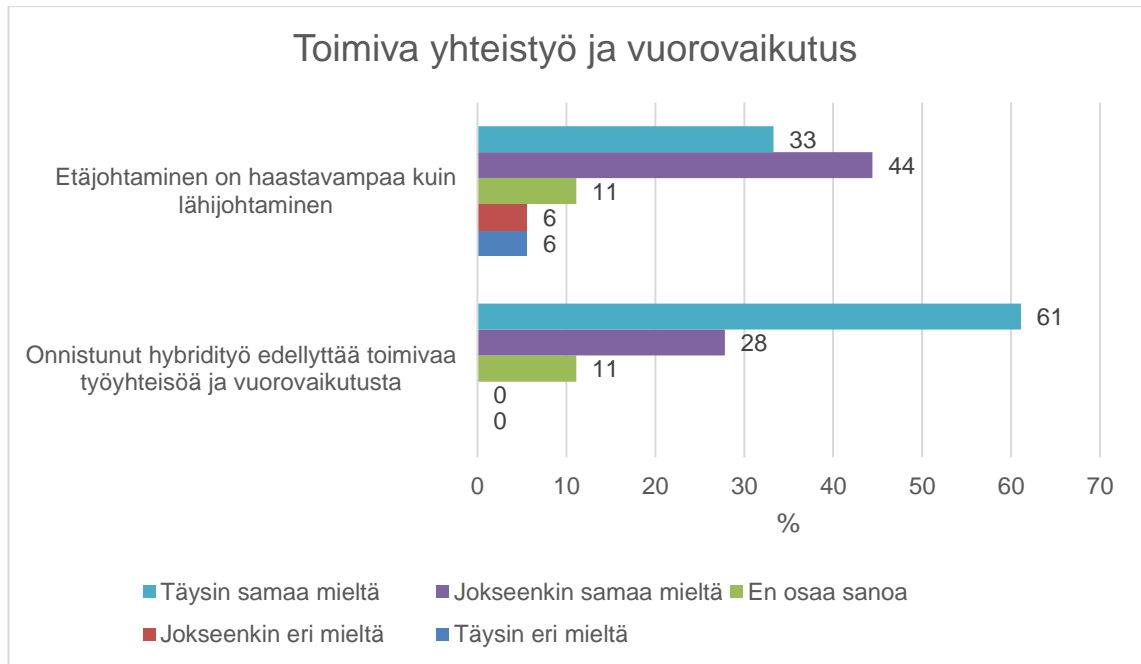


Kuvio 11. Työympäristö ja välineet.

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä, edellyttääkö onnistunut hybridityö työympäristöä ja -välineitä onnistuneeseen hybridityöskentelyyn (kuvio 11). Täysin samaa mieltä saivat 56 % kannatuksen, jokseenkin samaa mieltä saivat 39 % kannatuksen ja en osaa sanoa saivat 6 % kannatuksen. Vastaajista kukaan ei ollut eri mieltä. Keskiarvo vastauksille oli 4,5.

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä, kokevatko he työvälineiden olevan riittävät onnistuneeseen hybridityöhön. (kuvio 11). Täysin samaa mieltä olivat 17 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olivat yli puolet (61 %) vastaajista. En osaa sanoa, sanoi 22 % vastaajista ja kukaan ei ollut eri mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 3,9.

Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus hybridityönaikana osiosta kysyttiin kahdella kysymyksellä, joihin voi vastata mielipiteensä asteikolla 5= täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

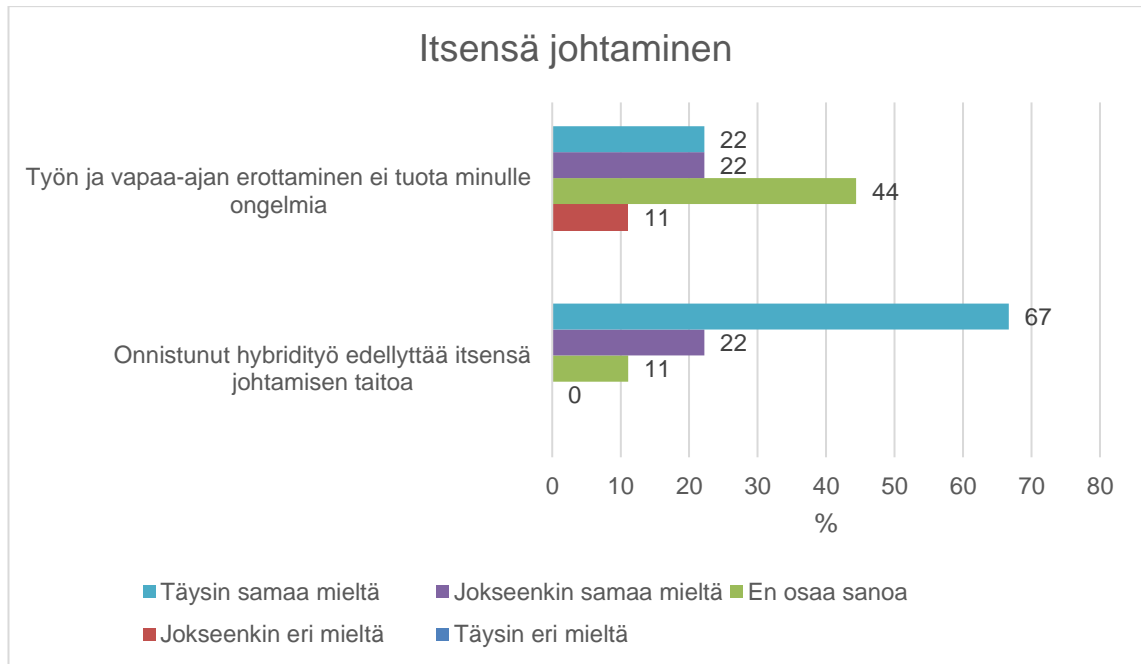


Kuvio 12. Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus.

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä, onnistunut hybridityö edellyttää toimivaa työyhteisöä ja vuorovaikutusta (kuvio 12). Täysin samaa mieltä saivat 61 % kannatuksen, jokseenkin samaa mieltä saivat 28 % kannatuksen ja en osaa sanoa saivat 11 % kannatuksen. Kukaan ei ollut eri mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 4,5.

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä, onko etäjohtaminen haastavampaa kuin lähijohtaminen (kuvio 12). Täysin samaa mieltä olivat yksi kolmasosa (33 %) vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olivat 44 % vastaajista. En osaa sanoa, sanoivat 11 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä olivat 6 % vastaajista ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista. Keskiarvo vastauksilla oli 3,9.

Viimeisenä osiona oli hybridityönaikana itsensä johtaminen, josta kysyttiin kahdella kysymyksellä, joihin voi vastata mielipiteensä asteikolla 5= täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.?

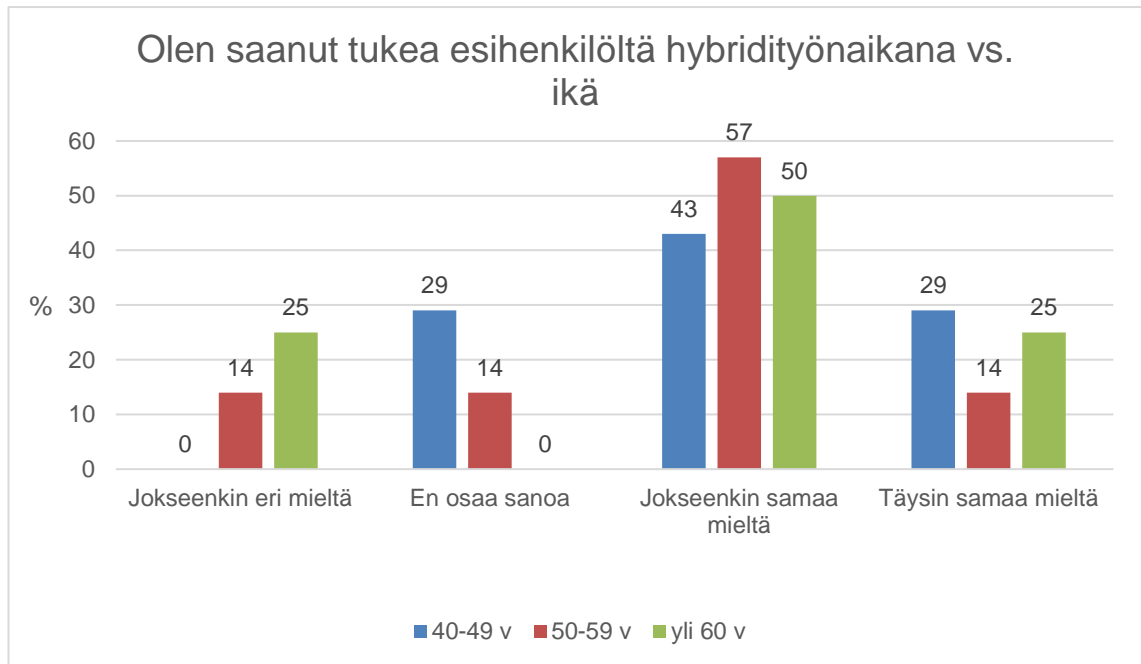


Kuvio 13. Itsensä johtaminen.

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, edellyttääkö onnistunut hybridityö itsensä johtamisen taitoa (kuvio 13). Täysin samaa mieltä saivat 67 % kannatuksen, jokseenkin samaa mieltä saivat 22 % kannatuksen ja en osaa sanoa sai 11 % kannatuksen. Kukaan ei ollut eri mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 4,6.

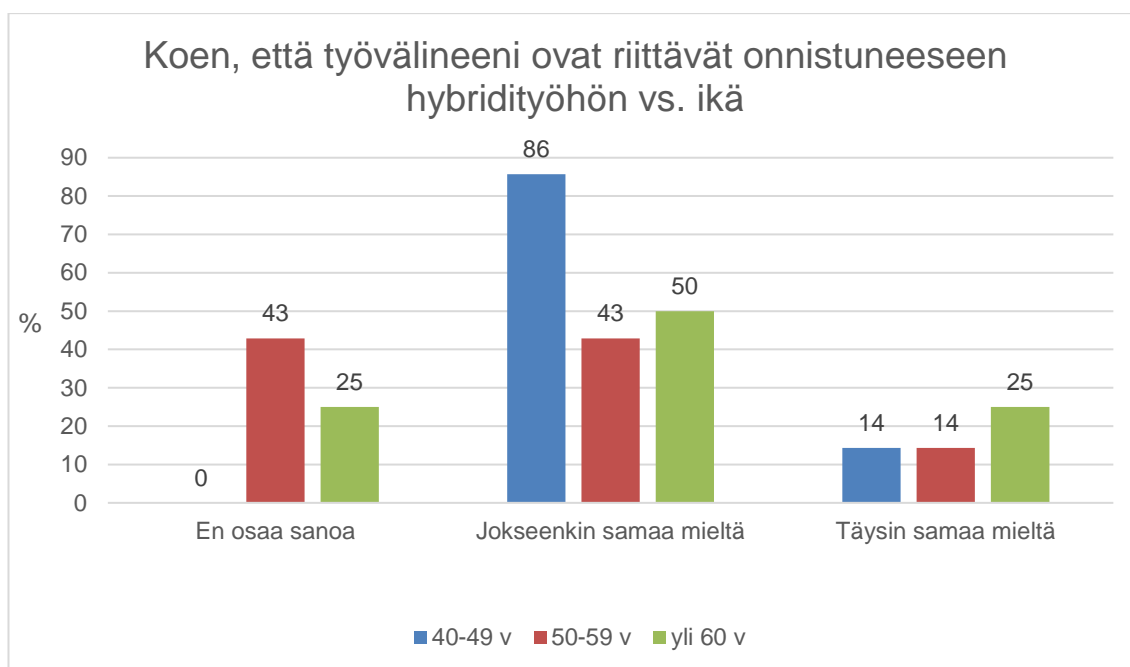
Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä siitä, tuottaako työn ja vapaa-ajan erottaminen hänelle ongelmia (kuvio 13). Täysin samaa mieltä olivat 22 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olivat 22 % vastaajista. En osaa sanoa, sanoivat 44 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä olivat 11 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Keskiarvo vastauksilla oli 3,6.

#### 4.2.4 Ristiintaulukointi



Kuvio 14. Olen saanut tukea esihenkilöltä hybridityön aikana vs. ikä.

Ristiintaulukoinnilla tapahtunut vertailu esihenkilön tuen tarpeen saamisesta ja iästä kertoo seuraavat tulokset (kuvio 14). Kaikki vastaajat ovat kokeneet jokseenkin samaa mieltä olevan siitä, että he ovat saaneet tukea esihenkilöltä hybridityön aikana. Kukaan vastaajista ei ollut kokenut olevan täysin eri mieltä väittämän kanssa, mutta yli 60-vuotiaista 25 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja 50–59-vuotiaista 14 % koki olevansa eri mieltä. 40–49-vuotiaat eivät vastanneet ollenkaan olevansa eri mieltä, mutta 29 % vastasi en osaa sanoa. Kun taas yli 60-vuotiaat eivät vastanneet ollenkaan kohtaan en osaa sanoa.



Kuvio 15. Koen, että työvälineet ovat riittävät onnistuneeseen hybridityöhön vs. ikä.

Ristiintaulukoinnilla tapahtunut vertailu työvälineiden riittävydestä ja iästä kertoo seuraavat tulokset (kuvio 15). Vastaajista kukaan ei ollut eri mieltä väittämän kanssa. 40–49-vuotiaat olivat eniten (85,7 %) varmoja työvälineiden riittävyteen hybridi aikana. Kun taas 50–59-vuotiaat vastasivat 43 prosenttisesti että eivät osaa sanoa ja yli 60-vuotiaat 25 prosenttisesti. Täysin samaa mieltä eniten olivat kuitenkin yli 60-vuotiaat verrattuna muihin.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tietoperustan ja tulosten yhdistäminen

Seuraava luku sisältää opinnäytetyössäni kirjoitettua tietoperustaa ja kyselyn tulosten yhdistämistä. Keskiössä on onnistuneen hybridityön edellytykset (Eklund ym. 2021, 25). Tietoperustaan perehdyttyä on luotu tutkimuskysymyksiä, joilla on pyritty lisäämään ymmärrystä tarkistamalla organisaation tilanne ja milaista tukea esihenkilöt kaipaavat hybridityön aikana.

Tietoperustassa puhuttiin siitä, että onnistuneeseen hybridityöhön on otettava huomioon myös eri-ikäisyys. Nuorilla on vahvuuksia teknologian kanssa, mutta vanhemmalla sukupolvella on heikkouksia. Kaikille on kuitenkin luotava yhtäläiset mahdollisuudet työntekoon. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa nämä vahvuudet ja heikkoudet ja tuotava työyhteisöön riittävä vuorovaikutus, että saadaan siirrettyä tietoa nuorelta vanhemmille ja toisinpäin. (Joki 2021, 162.) Tämän takia tuloksissa tehtiin ristiintaulukointia verraten tuloksia vastaajien ikään. Analysoidessa avoimia kysymyksiä ja ristiintaulukoinnin tuloksia, korostuivat sieltä esiin muun muassa se, että eri käyttöjärjestelmiin kaivattiin lisää koulutusta ja iäkkäämmät vastasivat kaipaavansa muun muassa lisää koulutusta eri käyttöjärjestelmien kanssa.

Tietoperustassa puhuttiin (kuviokuva 3) työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka & Manka 2016, 76). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät korostuivat, kun organisaation esihenkilöiden vastauksia analysoitiin. Työyhteisön ja -johtamiseen liittyvä vuorovaikutus korostui tuloksissa kaikista eniten. Luvussa 2.7 puhuttiin muun muassa siitä, että esihenkilö tarvitsee tukea, valmennusta, perehdytystä ynnä muita kehittääkseen itseään (Joki 2021, 153). Tämän takia organisaation esihenkilöiltä kysyttiin millaista tukea he kaipaavat. Tuloksissa nousee esiin niin yksittäisiä kuin yleisiäkin tuen tarpeita.

## 5.2 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tekeminen voi olla yksinkertaista, kun sen mieltii prosessina, joka kulkee näin: tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimustulokset ja ongelman ratkaisu (Kananen 2010, 18). Tutkimusongelmaksi muodostui hybridityön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuinka johtaa hybridityötä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuskysymyksiksi muodostui seuraavat kysymykset.

- Kysymys 1. Millaisia onnistumisia tai haasteita esihenkilö on kokenut hybridityön aikana?
- Kysymys 2. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat hybridityön aikana?

- Alakysymys 2.1 Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat työyhteisön työn organisoinnissa hybridityön aikana?

Tutkimustuloksissa käytiin laajasti läpi, millaista tukea esihenkilöt kaipaavat hybridityön aikana. Alkuun kuitenkin kysyttiin haasteista ja onnistumisista. Yhtymäkohtia voi siis löytää tietoperustasta ja tutkimustuloksista, koska haastaviksi asioiksi hybridityössä on koettu vuorovaikutus johtamisessa sekä toimivan yhteisöllisyyden luomisessa. Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet, kuten ihmisten kahdenkeskiset keskustelut ja yhteisön keskinäinen kohtaaminen korostui tuloksissa. Haastaviksi asioiksi koettiin muun muassa tiedonkulku ja tunnepitoisten asioiden käsittely. Nämä haasteet tuovat johtamiselle lisää aikatauluhaasteita työn organisoinnille, niin itselle kuin alaisille. Monet vastaajista kokivat, että työtä on liikaa.

Vaikka vuorovaikutukseen on liittynyt haasteita, niin niistä on myös vastaajat kokeneet eniten onnistumisia hybridityön aikana. Onnistunut vuorovaikutus taas auttaa työn organisoinnissa, joista 44 % kertoivat onnistuvansa. Vastaajista yksi kolmasosa kertoi onnistuneensa hybridityönaikana itsensä johtamisessa. Työt tulevat tehdyksi tehokkaasti, terveyttä menettämättä sekä uusia työskentelytapoja on opittu. Onnistumisiksi korostuivat myös oikeudenmukaisuus ja luottamus, joihin keskeisenä apuna on tuntea ihmiset. Eli vuorovaikutuksen tärkeys korostuu myös luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden rakentamisessa.

Vaikka organisaation työtyytyväisyystulosten mukaan sen työntekijät voivat melko hyvin, niin silti sieltä löytyy kehitettävää. Esimerkiksi tämän kyselyn perusteella esihenkilöillä on tarvetta tukeen onnistuneeseen hybridityöskentelyyn, vaikka moni vastaajista oli sitä mieltä, että eri osa-alueilla ei tarvitse tukea. Moni vastaajista toivoikin tueksi esimerkiksi vertaiskeskustelua.

Tulosten perusteella yhteisöllisyyden kehittämiseksi näyttää siltä, että tarvitaan aikaresursseja. Sen lisäksi monet vastaajista kaipasivat tietoa, kuinka motivoida ihmisiä tulemaan toimistolle. Myös etäfasilitointitaitojen opettaminen yhteisölle voisi tuoda tukea esihenkilöille vuorovaikutukseen hybridityön aikana sekä koulutukset yhteisöllisyyden ylläpitämiseen.

Tulosten perusteella vaikuttaa, että työtä on liikaa ja se aiheuttaa muun muassa haasteita erottaa vapaa ja -työaika. Sama haaste vapaa-ajan ja työajan erottamisessa toistuu työpäivän venymisenä, koska lapset tulevat pitkin päivää kotiin ja silloin työn loppumisen aika harmaantuu. Tulosten perusteella vastaajat kokivat, että työmoodista on vaikea päästä pois kotona ollessa. Myös läsnätyön hyödyistä taas vastaajat kertoivat, että silloin on helpompi irrottautua työmoodista kuin etätyöskentelyssä.

Työtyytyväisyyskyselyn mukaan esihenkilöiden onnistuminen työn organisoinnissa oli työtyytyväisyyden keskiarvoa alempana. Tätä tulosta kuvaa myös tuen tarve, mitä esihenkilöt kaipaavat työn organisoinnille. Vastauksissa tuli paljon esiin sitä, että tukea ei tarvita, koska käytännöt ovat jo toimivat. Vastaajat kokivat tarvitsevansa laadukkaampia työvälineitä organisoinnin avuksi sekä vertais-tukea tai keskustelua hyvien käytänteiden löytämiseen. Yksittäisinä ideoina tuli myös töiden vähentäminen sekä töiden uudelleen organisointia kuten tiimi- tai työparitoimintaa.

Ristiintaulukoinnilla haluttiin selvittää, onko samanlaisia organisaatiolla havaittavissa samanlaisia tuloksia kuin tietoperustassa on käyty läpi. Vertailussa oli vastaajien ikä ja työvälineiden riittävyys. Vastauksissa korostu se, että neljännes (25 %) yli 60-vuotiaista vastasivat en osaa sanoa ja 43 % 50–59-vuotiaista sanoivat en osaa sanoa. Johtopäätökseni perustuu ristiintaulukointiin sekä avoimeen kysymykseen, mitä työvälineitä koet tarvitsevasi vielä onnistuneeseen hybridityöhän. Tulosten perusteella vaikuttaa, että tukea tarvitaan työvälineiden käyttöön vanhemmille työntekijöille.

### 5.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Työn luotettavuuden käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos tutkimus tehdään useita kertoja, niin tulokset ovat samat. Validiteetti taas tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Työn luotettavuutta lisätään dokumentaatioilla. Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää kirjata perustelut,

miksi on valittu tietyt tutkimusmenetelmät, analysointimenetelmät ja tiedonkeruumenetelmät. Etukäteen perehtymällä näihin varmistetaan soveltavuus eri tutkimusilmiöihin. (Kananen 2010, 69.)

Aineiston eettisyydessä täytyy huomioida aineiston kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävittäminen. Sen lisäksi lähdekriittisyys on osana opinnäytetyötä. Tutkimuksiin osallistuneille tulee aina kertoa aineiston kokoamisesta ja tarkoituksesta. Tutkimukseen osallistumisessa on otettava huomioon myös organisaation ja työntekijöiden suostumus. (Vilka 2021, 115).

Opinnäytetyössä olen toiminut luotettavasti ja eettisesti. Olen tehnyt toimeksiantajan kanssa sopimuksen (liite 1) opinnäytetyöhön liittyvistä asioista erillisellä sopimuslomakkeella, sekä tekemällä tiedotteen tutkimuksesta (liite 2) sekä kyselystä (liite 3). Näillä asiakirjoilla olen ottanut huomioon muun muassa tietosuoja-asioita toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opinnäytetyöntekijän näkökannalta. Asiakirjat sisältöineen löytyy liitteistä. Sisällöissä käydään läpi muun muassa sitä, että hävitän aineiston heti, kun aineisto on käytetty. Opinnäytetyössä olen suojannut vastaajien anonymiteettiä niin, että vastauksista ei ole tunnistettavissa, kuka niihin on vastannut. Olen myös suunnitellut opinnäytetyön tekemistä perehtymällä aina ennakkoon, mitä kukin prosessin vaihe vaatii.

Opinnäytetyön luotettavuuteen reliabiliteetin osalta vaikuttaa vähäinen vastaajamäärä. Perusjoukko oli vain 55 ja otoskoko oli 18, eli vastaajaprosentti oli 33 %. Tällöin tuloksiin kannattaa suhtautua kriittisesti ja nähdä ne enemmän suuntaa antavani, koska 2/3 perusjoukosta ei vastannut ollenkaan.

#### 5.4 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kyselyn perusteella moni vastaajista oli sitä mieltä, että he ei tarvitse tukea esihenkilötyön tekemiseen. Vastaajat uskovat omiin johtamistaitoihin ja sitä myös työtyytyväisyystulokset todistavat. Moni vastaajista kuitenkin kaipasi tukea eri osa-alueilla. Tuen tarvitsijat kokivat tarvitsevansa vertaistukea ja keskustelua hyvien käytänteiden luomiseen.

Kehitysehdotukseni olisikin se, että organisaatio ottaisi selvää työtyytyväisyystu-  
lostien perusteella, millä osastoilla on parhaimmat tulokset työtyytyväisyydestä  
ja esihenkilötyöstä. Näillä kokeneilla esihenkilöillä voisi olla annettavaa niille,  
joilla käytänteet eivät ole niin hyvässä kunnossa. Toki tämä tarkoittaisi sitä, että  
resursseja tarvittaisiin enemmän esihenkilötyön ylläpitämiseen ja kehittämiseen.  
Tämä tarkoittaisi työn organisointia uudelleen niin, että työtehtäviä täytyisi priori-  
soida ja jakaa tarpeen mukaan.

Vertaistuesta voisi saada apua niin avun saaja kuin avun antaja, sillä työn voisi  
kokea merkityksellisemmäksi, kun omia onnistumisen tunteita saa jakaa ja  
saada siitä voimavaroja muillekin esihenkilöille. Kehitysehdotukseni on siis ottaa  
aikaa, joko säännöllisesti tai epäsäännöllisesti silloin, kun tukea tarvitaan esi-  
merkiksi erilaisissa konfliktitilanteissa tai kriiseissä.

Psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa on esihenkilöllä keskeinen rooli,  
koska hän vastaa kuitenkin työnsujuvuudesta. Esihenkilön tärkeä rooli on siis  
kuunnella ja ottaa ongelmatilanteet puheeksi. (Mannermaa 2022, 310.) Siksi yh-  
teisöllisyyden tukemiseen ja kehittämiseen suosittelisin lisäämään tietoutta psy-  
kologisesta turvallisuudesta. Lähteenä tietoperustassa käytin muun muassa  
englannin kielistä Amy Edmondsonin Psychological safety, trust, and learning in  
organization artikkelia sekä suomenkielisenä Työsuojelu.fi sivuston artikkelia  
psykososiaalinen kuormitus. Näistä olisi hyvä koota mikrokoulutus, jonka voisi  
lisätä eOppivaan tai sisäisiin viestintäkanaviin.

Vastauksissa korostui myös tarve saada lisäkoulutusta eri ohjelmien käyttöön.  
Kehitysehtouksena suosittelisin nostamaan esille jo voimassa olevia koulutuk-  
sia, niin että sitä tarvitsevien olisi helppo tarttua. Esimerkiksi sisäisten uutisten  
kautta, joista löytyy linkit koulutuksiin. Jos valmiita koulutuksia ei ole, suositteli-  
sin luomaan sellaisen.

## Lähteet

Asiantuntija X 2022. Organisaatio X, Helsinki. Haastattelu 24.9.2022.

Cookson, Gary 2022. HR for Hybrid Working. How to adapt people practices to support employees and the organization. Kogan Page, London.

Cooper, Cary & Hesketh, Ian 2022. Managing workplace health and wellbeing during a crisis. How to support your staff in difficult times. Kogan Page, London.

Edmondson, Amy 2004. Psychological safety, trust, and learning in organization. A group-level lens. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=l-2FAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=amy+edmondson+psychological+safety&ots=JcwebeFrQZ&sig=WePU0M3odIdSHmkWhlsJnGkcmis&redir\\_esc=y#v=onepage&q=amy%20edmondson%20psychological%20safety&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=l-2FAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=amy+edmondson+psychological+safety&ots=JcwebeFrQZ&sig=WePU0M3odIdSHmkWhlsJnGkcmis&redir_esc=y#v=onepage&q=amy%20edmondson%20psychological%20safety&f=false). Luettu 28.11.2022.

Eklund, Annina & Jääskeläinen, Henni & Salminen, Jari & Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtamien. Brik, Helsinki.

Grace, Paul 2020. Etätyökirja. Suunnittele, sovi, tee. Suom. Haavisto, Laura. Aula & Co, Helsinki.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki.

Hakanen, Jari 2004. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen\\_Työuupumuksesta\\_ty%c3%b6n\\_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 28.11.2022.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu Työterveyslaitos, Helsinki. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 28.11.2022.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Business. Edita, Helsinki.

Mortensen, Mark & Haas, Martine 2022. Hybrid workplace. Insights you need from HBR. Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Pystynen, Johanna 2022. Esihenkilön käsikirja 2022. Alma Talent, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Muthusamy, Senthil Kumar 2019. Power of positive words. Communication, cognition and organizational transformation. Journal of Organizational Change Management 32, (1): 103-122. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/scholarly-journals/power-positive-words-communication-cognition/docview/2182489042/se-2>. Luettu 17.11.2022.

Northouse Peter G. 2019. McLaughlin, C.P. & Kunk-Czaplicki, J. 2020, "0RW1S34RfeSDcfkexd09rT2Leadership: Theory and Practice1RW1S34RfeSDcfkexd09rT2 by Peter G. Northouse (review)", Journal of College Student Development, vol. 61, no. 2, pp. 260-261. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2396274760/fulltextPDF/892572A2051C41E8PQ/1?accountid=11363>. Luettu 28.11.2022.

Paakkanen, Miia 2022. Empatian voima työssä. WSOY, Helsinki.

Penonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim, Helsinki.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.

Prevodnik, Mojca & Roberto Biloslavo 2009. Managers and leaders in organizations of a post-transition economy. Organizacija 42, (3) (05): 87.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/managers-leaders-organizations-post-transition/docview/1323849950/se-2> Luettu 17.11.2022.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A 2022. Essentials of Organizational Behaviour. Fifteenth edition. Global edition, London.

Rope, Timo 2021. Kalsariduunit. Etätyön ilot ja kirot. Tammertekniikka, Tampere.

Sosiaali- ja Terveysministeriö 2022. Vastuualueet. Työelämä. Työhyvinvointi.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 27.10.2022.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress, EU.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Finlex.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>. Luettu 29.8.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>. Luettu 29.8.2022.

Työsuojeluhallinto 2022. Työsuojelu.fi. Työolot. Psykososiaalinen kuormitus. Päivitetty 25.10.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 16.11.2022.

Työterveyslaitos 2022. Miten Suomi voi? Johtajatkin tarvitsevat tukea.  
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu 28.11.2022.

Työterveyslaitos 2022. Oppimateriaalit. Työkyvyn tukeminen etätyössä: opas organisaatioille. Etätyön johtaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen>. Päivitetty 7.9.2022. Luettu 7.9.2022.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 6.9.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>. Luettu 29.8.2022.

Organisaatio X:n Internet-sivut 2022. <https://...> Luettu 26.8.2022.

Mäkelä, Liisa & Viitala, Riitta & Tanskanen, Jussi & Sääntti, Risto & Uotila, Timo-Pekka 2013. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopisto, Vaasa. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf). Luettu 28.11.2022.

Valli, Raili 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Viitala, Riikka 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimusten umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Yoost, Dean A & Miyashiro, Shruti 2022. Imagining the future of work (part II of II). The RMA Journal 104 (9), 16–27. ProQuest. <https://www.proquest.com/trade-journals/imagining-future-work-part-ii/docview/2677675995/se-2>. Luettu 8.11.2022.

## Liite 1 Sopimus

### Liiketalouden tutkinto-ohjelma

#### Sopimus organisaation toimeksiantona tehtävästä opinnäytetyöstä

Mikäli opiskelija laatii opinnäytetyönsä yrityksen tai muun yhteisön toimeksiantona, kirjataan tällä sopimuksella opinnäytetyön tekoon liittyvät **keskeiset reunaehdot**. Tällä tavalla varmistetaan yhteisymmärrys opinnäytetyön tekoon liittyvistä seikoista. Kopio lomakkeesta annetaan yrityksen tai yhteisön edustajalle ja opinnäytetyön ohjaajalle.

Opinnäytetyön tekijä Henri Piipponen [REDACTED]

Toimeksiantajayhteisö [REDACTED]

Toimeksiantajan edustaja [REDACTED]

#### Työn arvioitu valmistumisaika ja raportin toimittaminen

Arvioitu arvio työn valmistumiselle on maaliskuussa 2023.

Maaliskuussa 2023 työ on valmis tallennettavaksi Theseuksen tietokantaan (Theseus.fi), jonka jälkeen opiskelija toimittaa opinnäytetyön sähköisesti toimeksiantajan edustajalle. Opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen sekä opinnäytetyö toimitetaan organisaatioon kokonaisena työn valmistuttua.

#### Työn aihe

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hybridityön johtamista organisaatiossa X". Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa hybridityölle havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia.

#### Muut sovittavat seikat

Opiskelija tekee toimeksiannon ilman palkkiota.

Organisaation materiaalia [REDACTED] työtyytyväisyys kyselyn sekä Henrin tekemä E-lomake kysely) käytetään vain opinnäytetyön tutkimusta varten ja niin, että organisaation työntekijöitä ei tunnisteta opinnäytetyön vastauksissa.

[REDACTED] tulevien tutkimusten vastaukset tallennetaan Metropolian verkkoasemalle, joka vaatii henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanan kirjautumiseen ja tulosten käsittelyyn. Aineisto poistetaan heti tutkimustyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyöntekijän tekemä kysely säilytetään E-lomakkeella ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ne hävitetään sulkemalla kyselyn linkki ja poistamalla E-lomake.

Metropolian tietosuojat <https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/talous-ja-hallinto/laki-ja-arkistopalvelut/tietosuoja>.

#### Allekirjoitukset

[REDACTED]  
Opiskelija

[REDACTED]  
Toimeksiantajan  
edustaja

[REDACTED]  
Oppilaitoksen edustaja

## Liite 2 Tiedote tutkimuksesta

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### Työhyvinvoinnin tukeminen hybridityössä organisaatiossa X.

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään hybridityön johtamista organisaatiossanne. Opinnäytetyössä tutkitaan millaista hybridijohtamista, pidetään esihenkilöiden työhyvinvoinnille keskeisenä. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska toimitte kyseisen tutkimuksen organisaationa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Puhduttuun tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa hybridijohtamisesta hybridityölle havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia.

#### Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötä, jossa toimeksiantaja organisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittäessään organisaation toimintaa.

#### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus on toteutettu E-lomakkeella, eikä vastaajilta vaadita muita toimenpiteitä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin viidestä kymmenestä minuutista.

#### Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö, joka sisältää kyseisen tutkimuksen, julkaistaan avoimesti Theseus.fi sivuilla. Tutkimuksen tuloksista saatetaan mahdollisesti tiedottaa organisaation sisäisessä viestinnässä.

#### Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

#### Tutkijoiden yhteystiedot

Opinnäytetyötekijä  
Nimi: Henri Piipponen  
Puh. [REDACTED]  
Sähköposti: [REDACTED]

Opinnäytetyön ohjaaja  
Titteli: Lehtori  
Nimi: [REDACTED]  
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / Liiketalous  
Puh. [REDACTED]  
Sähköposti: [REDACTED]

### Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

#### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla Metropolia Ammattikorkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on

Opinnäytetyöntekijä  
Henri Piipponen

#### Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: [REDACTED]  
Organisaatio: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy  
Puh. [REDACTED]  
Sähköposti [REDACTED]

#### Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimus kohdistetaan organisaation esihenkilöille ja työntekijöille

#### Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

#### Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Kyselyn linkki lähetetään toimeksiantaja organisaation sähköpostin kautta. E-lomake on suomalaisen Eduix Oy:n kehittämä, ja se on asennettu toimimaan tietoturvallisesti Metropolian omalle palvelimelle. Metropolian tietohallinnolta saa tukea sen käyttöön. Metropolia on lisäksi solminut GDPR:n artikla 28 edellyttämän henkilötietojen käsittelysopimuksen Eduix Oy:n kanssa.]

Kyselytutkimuksen vastaukset tallennetaan henkilökohtaiselle Z-verkkolevyasemalle, mikä on Metropolian verkkoasema.) Verkkotasemalle kirjautuminen vaatii aina henkilökohtaista käyttäjätunnusta ja salasanaa.

**Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus**

Tutkimuksessa tarkastellaan muun muassa esihenkilöiden työhyvinvointia hybridityön aikana. Kohderyhmän valinta opinnäytetyön tutkimukselle on tiedon keräämiselle olennaista.

**Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

E-lomakkeen kysely ja sen linkki poistetaan järjestelmästä opinnäytetyön valmistuttua.

**Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tietoja ei tulla luovuttamaan ulkopuolisille tahoille. Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

**Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

**Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon**

**Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tiedot säilyttää Henri Piipponen, eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkimusaineistoa säilytetään E-lomakkeella ja maksimissaan 3 kuukautta, jonka jälkeen ne hävitetään sulkemalla kyselyn linkki ja poistamalla E-lomake.

## Liite 3 Tiedote kyselystä



Tiedote kyselystä

### TIEDOTE KYSELYSTÄ

**Opinnäytetyö työhyvinvoinnin tukeminen hybridityössä organisaatiossa X.**

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan kyselyyn, jossa tutkitaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemista hybridityössä.

#### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

#### Kyselyn tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa hybridityölle havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia.

#### Kyselyn toteutustapa

Kysely toteutetaan E-lomakkeella, joka lähetetään linkkinä organisaation sisäisessä viestinnässä.

#### Tuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö, joka sisältää kyseisen tutkimuksen, julkaistaan avoimesti Theseus.fi nettisivuilla. Tutkimuksen tuloksista saatetaan mahdollisesti tiedottaa organisaation sisäisessä viestinnässä.

Kyselyyn osallistujilta ei kysytä henkilötietoja.

#### Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä kyselyn vastaavalle henkilölle

Opinnäytetyöntekijä

Nimi: Henri Piipponen

Puh. [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Lehtori

Nimi: [REDACTED]

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy / Liiketalous

## Liite 4 Kyselylomake



Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn. Vastamiseen kuluu aikaa noin 10-15 min. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastauksia käytetään opinnäytetyötä varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Metropolian tietosuojaja <https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/talous-ja-hallinto/laki-ja-arkistopalvelut/tietosuoja>.

### Esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin tukeminen hybridityössä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa hybridityölle havaituista edistäjistä ja esteistä tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia sekä esihenkilöiden työhyvinvointia. Teitä pyydetään mukaan kyselyyn, jossa tutkitaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemista hybridityössä. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimus toteutetaan anonymisti ja luottamuksellisesti, niin että vastaajaa ei ole tunnistettavissa.

#### Sanastoa

Hybridityö = Lähi- ja etätöiden yhdistämistä, joka on jatkuvaa tai vaihtelevaa toimiston ja kodin välillä.

Hybridityöaika = Aika, jolloin on tehty lähi- ja etätöitä.

Lähijohtaminen = Esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Etäjohtaminen = Johtamista etätyöskentelyssä, mikä tapahtuu pääsääntöisesti työpaikan ulkopuolella.

Hybridijohtaminen = Lähi- ja etätöiden johtamista.

#### Taustatiedot

1. Ikä	
* Valitse	<input type="radio"/> Alle 30 v <input type="radio"/> 30 - 39 v <input type="radio"/> 40 - 49 v <input type="radio"/> 50 - 59 v <input type="radio"/> Yli 60 v
2. Sukupuoli	
* Valitse	<input type="radio"/> Mies <input type="radio"/> Nainen <input type="radio"/> Muu <input type="radio"/> En halua vastata
3. Kuinka kauan olet työskennellyt [redacted]?	
* Valitse	<input type="radio"/> 0 - 1 v <input type="radio"/> 2 - 5 v <input type="radio"/> 6 - 9 v <input type="radio"/> 10 - 20 v <input type="radio"/> Yli 20 v
4. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?	
* Valitse	<input type="radio"/> 0 - 1 v <input type="radio"/> 2 - 5 v <input type="radio"/> 6 - 9 v <input type="radio"/> 10 - 20 v <input type="radio"/> Yli 20 v

5. Kuinka pitkään olet tehnyt etätöitä?

\* Valitse

0 - 1 v

2 - 5 v

6 - 9 v

10 - 20 v

Yli 20 v

6. Kuinka monta päivää teet keskimäärin etätöitä viikossa?

\* Valitse

0

1

2

3

4

5

### Johdantokysymykset

---

7. Mitkä asiat olet kokenut haastaviksi omassa hybridityössä? Miksi? \*

8. Missä koet onnistuneesi hybridityössä? Miksi? \*

### Hybridityötä edistävä johtaminen

---

9. Onnistunut hybridityö edellyttää hybridityötä edistävää johtamista (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

\* Valitse

5  4  3  2  1

10. Olen saanut tukea esimiehiltä hybridityöaikana (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

\* Valitse

5  4  3  2  1

11. Millaista tukea kaipaisit esimiehenä olemiseen hybridityön aikana? \*

12. Millaista tukea tarvitset työyhteisösi työn organisoinnissa hybridityön aikana? \*

### Työympäristö ja -välineet

13. Onnistunut hybridityö edellyttää toimivaa työympäristöä ja välineitä (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Koen, että työvälineeni ovat riittävät onnistuneeseen hybridityöhön (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitä työvälineitä koet tarvitsevasi vielä onnistuneeseen hybridityöhön? \*

16. Mihin kannattaa kiinnittää huomiota eniten tuloksellisen työn saavuttamiseksi hybridityössä? \*

### Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus

17. Onnistunut hybridityö edellyttää toimivaa työyhteisöä ja vuorovaikutusta (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Etäjohtaminen on haastavampaa kuin lähijohtaminen (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Millaista tukea kaipaavat johtamiseen, että työyhteisön vuorovaikutus toimisi paremmin? \*

20. Miten kehittäisit yhteistyötä ja vuorovaikutusta hybridityön aikana? \*

### Itsensä johtaminen

21. Onnistunut hybridityö edellyttää itsensä johtamisen taitoa (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Työn ja vapaa-ajan erottaminen ei tuota minulle ongelmia (5=Täysin samaa mieltä 1=Täysin eri mieltä)

	5	4	3	2	1
* Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mitkä asiat tuottavat ongelmia vapaa-ajan ja työajan erottamisessa toisistaan? \*

24. Millaista tukea kaipaisit kehityskeskustelujen kehittämiseksi, joita käyt henkilöstösi kanssa? \*

### Tietojen lähetyk

TALLENNA

ESITÄYTTÖ URL

Kiitoksia vastauksistasi.