



Suomen Pankin assistenttien kokemuksia hybridityöstä

Karina Neginä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Karina Nегina
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Suomen Pankin assistenttien kokemuksia hybridityöstä
Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 1
<p>Hybridityöstä on tullut uusi ilmiö, joka on muokkaamassa työskentelykulttuuria. COVID-19 pandemia pakotti toimistot etätöihin ja näin kävi myös Suomen Pankin henkilökunnalle. Vuonna 2022 syksyllä päästiin pitkän etätyöskentely jakson jälkeen siirtymään uuteen hybridityömalliin. Tämä oli tärkeä askel kohti siirtymistä takaisin normaaliin työarkeen ja tämän siirtymävaiheen vaikutuksia oli hyvä tutkia etenkin, kun ennen pandemian alkua Suomen Pankissa sovellettiin pääsääntöisesti lähityömallia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Suomen Pankissa työskentelevien assistenttien kokemuksia hybridityöstä, jota organisaatiossa sovelletaan sekä työmallimuutoksen vaikutuksista heidän työhönsä, yhteistyöhön ja yleiseen kokemukseen. Tutkimuksessa keskitytään Suomen Pankin assistenttitiimiin ja näin ollen tutkimus rajataan heihin, eikä opinnäytetyössä tulla käsittelemään muita Sihteerikerhoon kuuluvien assistenttien kokemuksia.</p> <p>Tietoperusta tarkastelee työn tekemisen muutosta ja sen vaikutuksia assistenttityöhön sekä hybridityötä ja sen hyötyjä, haasteita ja eroavaisuuksia eri työmalleihin. Tutkimus toteutettiin vuoden 2022 ja 2023 aikana kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja parhaimman tuloksen saamiseksi. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2023 ja haastateltavina oli kuusi assistenttia.</p> <p>Tutkimuksen haastattelutuloksissa ilmeni sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia haastateltavien kokemuksissa ja näkökulmissa. Samanlaisuudet näkyivät esimerkiksi hybridityön vaikutuksissa Sihteerikerhoon ja eroavaisuuksia näkyi työmäärän lisääntymisessä. Haastattelujen perusteella nousi esiin useita haasteita, joihin olisi tärkeää keskittyä tulevaisuudessa, kuten yhteenkuuluvuuden tunteen kärsiminen. Kaiken kaikkiaan haastateltavat pitivät hybridityötä mielekkäänä ja jatkaisivat sen soveltamista tulevaisuudessakin.</p>
Asiasanat Hybridityömalli, koronapandemia, assistenttityö, tulevaisuuden työelämä

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Suomen Pankki ja assistenttityö.....	3
2.1	Organisaatio.....	3
2.2	Sihteerikerho.....	4
2.3	Työnteon mallit Suomen Pankissa.....	5
3	Työn tekemisen muutos.....	7
3.1	Miten muutokset näkyvät työnteossa.....	8
3.2	Miten muutokset näkyvät assistenttityössä.....	9
4	Hybridityö.....	12
4.1	Hyödyt.....	13
4.2	Haasteet.....	15
4.3	Hybridityön ja etätyön eroavaisuudet.....	16
4.4	Hybridityömallin vaikutukset fyysisiin tiloihin.....	17
5	Tutkimusmenetelmä.....	19
5.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	19
5.2	Haastattelukysymykset ja haastateltavat.....	20
5.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	20
6	Tulokset.....	22
6.1	Assistenttityö hybridityömallin aikana.....	22
6.2	Hybridityö ja digitaalisten työvälineiden käyttö.....	24
6.3	Osastojen ja Sihteerikerhon sisäiset viestinnät ja yhteistyöt.....	25
6.4	Työyhteisö ja yhteishenki hybridityössä.....	27
6.5	Ihanteellisin työmalli.....	28
7	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi.....	30
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	30
7.2	Kehitysehdotukset.....	32
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet.....	36
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Haastattelurunko.....	40

1 Johdanto

Hybridityöstä on tullut uusi ilmiö, joka on muokkaamassa työskentelykulttuuria. Vuonna 2020 alkanut COVID-19 pandemia pakotti toimistot etätöihin ja näin kävi myös Suomen Pankin henkilökunnalle. Etätöitä on tehty 2,5 vuotta ja pandemian vuoristomaisuuden myötä moni organisaatio on kohdannut haasteet hybridityömalliin siirtymisessä. Siirtyminen uuteen työmalliin estyi moneen otteeseen. Tämä ilmeni esimerkiksi ensimmäisen pandemia-aallon jälkeen, kun toimistolle paluu näytti toiveikkaalta sekä hybridityöhön siirtyminen mahdolliselta. Toivo kuitenkin katosi heti toisen pandemia-aallon alettua ja toimistojen palattua takaisin täyteen etätöskentelyyn. Etenkin vuoden 2021 syksyn loppupuolisko näytti lupaavalta siirtymävaiheen aloittamisen suhteen. Suomen Pankissa päästiin toteuttaa hybridityön kokeilua pariksi viikoksi, mutta kokeilun alkaessa ei kuitenkaan osattu odottaa uutta tartunta aaltoa, joka päätti siirtymän miltei hetimiten.

Suomen Pankissa vihdoinkin päästiin vihdoinkin siirtymään uuteen hybridityömalliin syksyllä 2022. Tämä oli tärkeä askel kohti normaalia työarkea. Tämän siirtymävaiheen vaikutuksia on hyvä tutkia, sillä ennen pandemian alettua Suomen Pankissa pääsääntöisesti sovellettiin lähityömallia ja siirtyminen etätöymalliin sekä siitä hybridityömalliin on tuonut paljon muutoksia organisaatioon. Tilastokeskuksen selvityksen mukaan sama ilmiö näkyi myös muualla valtiosektorilla. Selvityksessä selvisi, että valtiosektorilla etätöskentely oli noussut yli 50 prosenttiin pandemian aikana. Tämän suuren muutoksen vaikutuksia on hyvä tutkia ja etenkin assistenttityön näkökulmasta, sillä tämä on vaikuttanut huomattavasti myös heidän työhönsä. (Tilastokeskus 2021.)

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena kvalitatiivisena tutkimustyönä Suomen Pankin assistenteista ja työmallimuutoksen vaikutuksista heidän työhönsä, yhteistyöhön ja yleiseen kokemukseen. Työn tavoitteena on selvittää Suomen Pankissa työskentelevien assistenttien kokemuksia hybridityöstä, jota organisaatiossa sovelletaan.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Miten työmallimuutos koronapandemian aikaisesta etätöskentelystä hybridityömalliin on näkynyt assistenttityössä ja miten tämä on vaikuttanut työtehtäviin?

Miten hybridityö on vaikuttanut digitaalisten työvälineiden käyttöön assistenttityössä?

Miten hybridityö on vaikuttanut organisaation ja assistenttitiimin sisäiseen viestintään ja yhteistyöhön?

Mitä tulisi kehittää nykyisessä hybridityömallissa?

Näiden kysymysten avulla saadaan kattava käsitys assistenttien työstä hybridityön aikana.

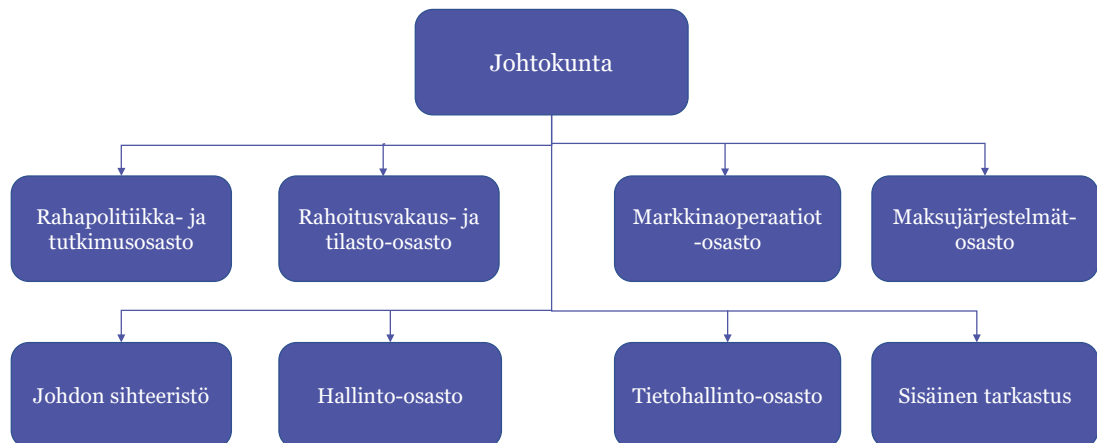
Suomen Pankin assistentit tekevät yhteistyötä Finanssivalvonnan assistenttien kanssa ja kuuluvat yhteiseen sihteerikerhoon. Vaikka molemmat tahot aloittivat siirtymän samaan aikaan ja noudattavat samoja säännöksiä, tässä opinnäytetyössä keskitytään Suomen Pankin assistenttitiimiin ja näin ollen tutkimus rajataan heihin, eikä opinnäytetyössä tulla käsittelemään Finanssivalvonnan assistenttien kokemuksia. Työn empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Suomen Pankin assistenttia huhtikuussa 2023. Haastatteluista tullut aineisto oli tarkasti analysoitu ja tutkittu, jotta tutkimustulos on tarpeeksi laaja ja hyödyllinen.

2 Suomen Pankki ja assistenttityö

Suomen Pankki on Suomen keskuspankki, joka on osa eurojärjestelmää ja joka tekee tiivistä yhteistyötä Euroopan keskuspankin kanssa. Eurojärjestelmän tavoin, Pankki hallinnoi euro valuutan käyttöä, vastaa euroalueen maiden rahapolitiikasta sekä keskuspankkitehtävistä. Molempien tahojen päätavoite on hintavakaus eli kuluttajahintojen erittäin maltillinen nousu. Pankin muut keskeiset tehtävät ovat rahoitusmarkkinoiden vakaus ja tilastot, pankkitoiminta sekä rahahuolto. Keskuspankin tehtäviin kuuluu myös euroseteleiden ja -kolikoiden liikkeelle pano ja käyttörahan aitoudesta, kunnosta ja riittävydestä huolehtiminen. Suomen Pankki on pankkien pankki eikä tämän takia yksittäiset henkilöt ja yritykset voi hoitaa omaa varallisuuttaan keskuspankissa toisin kuin Suomessa toimivissa pankeissa. Pankkien pankki antaa pankeille mahdollisuuden tallettaa varojaan sekä antaa pankeille luottoa vakuuksia vastaan. (Suomen Pankki s.a.)

2.1 Organisaatio

Suomen Pankin organisaatio koostuu johtokunnasta, seitsemästä osastosta ja sisäisestä tarkastuksesta. Kuvassa 1 on esiteltynä Suomen Pankin osastot, joita ovat hallinto-osasto, tietohallinto-osasto, rahapolitiikka- ja tutkimusosasto, rahoitusvakaus- ja tilasto-osasto, markkinaoperaatio-osasto ja maksujärjestelmät-osasto sekä johdon sihteeristö.



Kuva 1. Suomen Pankin organisaatiokaavio (Suomen Pankki s.a.)

Hallinto- ja tietohallinto-osastojen päätehtävinä on huolehtia Pankin ja Finanssivalvonnan henkilöstö-, talous- ja it-palveluista sekä myös osastojen sisäisistä palveluista. (Suomen Pankki s.a.)

Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto on vastuussa euroalueen hintavakauden ylläpitämiseen tähtäävän rahapolitiikan valmistelusta ja myötävaikuttamisesta Suomen talouden ja talouspolitiikan kestävyteen ja vakauteen. Vastuuna on myös ajantasaisen ja korkeatasoisen riippumattoman analyysin ja ennusteiden tuottaminen. (Suomen Pankki s.a.)

Rahoitusvakaus- ja tilasto-osasto on vastuussa rahoitusmarkkinoiden ja rahoitusjärjestelmän tilan ja systeemisten riskien seuraamisesta ja analysoinnista. Osasto myös huolehtii tilastojen tuotannosta ja analyysin kehittämisestä. (Suomen Pankki s.a.)

Maksujärjestelmät-osasto on vastuussa maksu- ja selvitysjärjestelmien infrastruktuurien huolehtimisesta ja kehittämisestä sekä luotettavasta ja tehokkaasta maksamisesta. Osaston vastuualueelle kuuluu myös rahahuollon keskuspankkipalveluiden tuotto, maksujärjestelmäpolitiikan valmistelu ja maksamisen teknologien analyysi. (Suomen Pankki s.a.)

Markkinaoperaatiot-osasto on vastuussa EKP:n rahapolitiikan toteutuksesta, Suomen Pankin rahoitusvarallisuuden hallinnoinnista ja markkina-analyysin tuotosta. Osasto myös huolehtii rahapolitiikan toimeenpanon riskienhallinnasta, osallistuu politiikkavalmisteluun eurojärjestelmässä. Vastuualueelle kuuluu myös selvitystoiminta, vakuushallinta, maksuliikenne sekä TARGET-palvelut. (Suomen Pankki s.a.)

Johtokunnan assistenttipalveluista huolehtii johdon sihteeristö. Osasto toimii myös ylimmän johdon esikuntana ja vastaa päätöksenteon ja kansainvälisten linjausten valmistelusta, strategisesta suunnittelusta sekä viestintätoiminnoista ja juridisista palveluista. (Suomen Pankki s.a.)

Sisäinen tarkastus on muista toiminnoista riippumaton yksikkö, joka vastaa nimensä mukaan Suomen Pankin ja Finanssivalvonnan sisäisestä tarkastuksesta. Osasto tuottaa arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa sekä antaa suosituksia toiminnan kehitykseen. (Suomen Pankki s.a.)

2.2 Sihteerikerho

Sihteerikerho on perustettu vuonna 1976 ja tarkoituksena oli toimia sihteereiden yhdyssiteenä ja ammattipätevyyden ylläpitäjänä. Monien vuosien jälkeenkin kerho jatkaa yhteisien tapaamisten järjestämistä, koulutuksiin osallistumista ja opintomatkojen järjestämistä eri maiden keskuspankkeihin. Sihteerikerhon jäseninä ovat Suomen Pankin ja Finanssivalvonnan assistentit. Jäseniä on yhteensä 39, joista Suomen Pankin assistentteja on 20 ja Finanssivalvonnan assistentteja 19. (Suomen Pankki 2016.)

2.3 Työnteon mallit Suomen Pankissa

Ennen Covid-19 pandemiaa Suomen Pankissa, kuten monessa muussakin valtiosektorin taholla pääsääntöisesti on työskennelty lähityössä ja etätyöskentelyyn on tarvittu erillinen lupa esimieheltä. Koronapandemian alettua, Suomen Pankki joutui siirtymään täyteen etätyöhön eikä lähityö ollut enää mahdollista. Korona oli ajanut 90 prosenttia pankkilaisista etätöihin ja 10 prosenttia jatkoivat poikkeuksellisesti lähityössä toimistolla läsnäoloa vaativien työtehtävien takia. (Suomen Pankki s.a.) Etätyöskentelyn noustua yli 50 prosenttiin valtiosektorilla mukaan lukien Suomen Pankissa jouduttiin sopeutumaan todella nopeaan tahtiin, jotta pystyttiin taata toimivia ratkaisuja ja toimintoja (Tilastokeskus 2021). Esimerkiksi sopimusten allekirjoitus on saanut uudistuksen. Etätyöhön siirryttyä saatiin käyttöön sähköinen allekirjoitus, mikä on helpottanut huomattavasti etenkin assistenttien työntekoa. (Suomen Pankki s.a.)

Etätyöhön siirtymisen aikana Suomen Pankissa aloitettiin Uudistuva työ -hanke, jonka tavoitteena on varmistaa hyvät työolot, sujuva työnteon malli koronan jälkeen ja löytää ratkaisut, jotka tukevat parhaiten hybridityöskentelyä. Uudistuva työ -hanke on ollut pandemian alusta lähtien ja on vieläkin voimassa, vaikka siirtymä on tehty jo hybridityömalliin. Tämä hanke kerää tietoja ja parantaa kokemusten myötä työtoimintoja ja -tapoja. (Suomen Pankki s.a.)

Etätyötä ehdittiin tehdä yhteensä 2,5 vuotta kun Pankissa aloitettiin soveltaa hybridityömallia. Suurin osa henkilökunnasta oli tottunut etätyöskentelyyn ja olivat myös sopeuttaneet omaa henkilökohtaisen elämän etätyön ympärille. Syksyllä 2022 Suomen Pankissa aloitettiin siirtymävaihe kohti ”uutta normaalia”. Elokuun puolessa välissä otettiin käyttöön hybridityömalli, jossa etätyöskentely oli edelleen mahdollista, mutta rajoitettuna. Etätyöskentelyä saa tehdä 60 prosenttia kunkin kuukauden työajasta ja 40 prosenttia työajasta tulee tehdä töitä toimistolla. Tämä voi tarkoittaa sitä, että henkilö työskentelee toimistolla esimerkiksi 2 päivää viikossa. Henkilökunnalle on kuitenkin annettu joustoa työaika- ja suunnittelussa ja jokainen voi itse päättää miten toteuttaa tämän 60/40-säännön kunkin työkuukauden aikana. Tämän säännön avulla pyritään saamaan henkilökuntaa takaisin toimistoille, sillä yksi Suomen Pankin arvoista on toimia yhdessä ja tasavertaisina, kuten kuvasta 2 ilmenee. Jokainen työntekijä on osa työyhteisöä ja jokaisen työhön kuuluu lähityöskentely yhdessä työyhteisön kanssa (Suomen Pankki s.a.). Vaikka etätyömalli on kehittänyt teknologiaa ja tuonut uusia tapoja yhteisöllisyyden ylläpitoon, tämä arvo kuitenkin toteutuu parhaiten lähityömallissa. Tämä tulee ilmi myös selvityksissä, joita esimerkiksi Microsoft on teettänyt. Microsoftin selvityksessä kartoitettiin suur yritysten johtajien ja työntekijöiden kokemuksia etä- ja hybridityöskentelystä sekä odotuksia tulevasta. Selvityksessä ilmeni, että suomalaisyritysten johtajista yli 40 prosenttia kokee haasteita työyhteishengen ylläpitämisessä etätyöskentelyssä. (Ailarotu A., 2020)

Hyvä työyhteishenki on kuitenkin tärkeää organisaatioissa ja etenkin työtehtävissä, joissa tärkeimpinä aiheina on kehittäminen, ideointi, osaamisen jakaminen ja sparrailu.



Kuva 2. Suomen Pankin arvot (Suomen Pankki s.a.)

3 Työn tekemisen muutos

Vuoden 2020 alussa jo ennestään tuttu etätyöskentely tuli monelle hyvin tutuksi, sillä se lähes kaksinkertaistui monella alalla, etenkin asiantuntijavaltaisilla aloilla. Vuoden 2019 vaihteessa 15 prosenttia Työvoimatutkimuksen töissä käyvistä vastaajista ilmoittivat työskennelleensä säännöllisesti kotona eli työskentely oli kokonaan etänä tai työhön oli hyödynnetty hybridityömallia. Marraskuussa saman vastausryhmän osuus oli 31 prosenttia eli etätyöskentelyn osuus oli kaksinkertaistunut alle vuodessa. (Leskinen T. 2020.) Suuret muutokset näkyivät monilla aloilla, myös niillä, joissa pääsääntöinen työskentelymalli on ollut lähityö. Tilastokeskuksen mukaan suuria muutoksia tapahtui esimerkiksi teollisuus, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto sekä vesihuolto aloilla eli aloilla, joissa ei aiemmin tehty etätöitä. Etätyöskentelyn määrä ennen pandemiaa oli alle 10 prosentissa. Luku oli pandemian myötä noussut yli 20 prosenttiin eli kyseisillä aloilla tämä työmalli oli kaksinkertaistunut. (Leskinen T. 2021.) Vaikka etätyön määrä on kasvanut monella alalla, pitää kuitenkin muistaa, että tämä muutos koskee pääosin nimenomaan asiantuntija- ja toimistotyötä. Pandemian aiheuttamasta etä- ja hybridityöstä on paljon puhetta, mutta pitää muistaa, että on edelleen paljon töitä, joita ei voi tehdä etänä ja ovat aikaan sekä paikkaan sidottuja. Tämä tulee ilmi esimerkiksi vuoden 2018 työolotutkimuksessa. Työolotutkimukseen vastanneista palkansaajista, 57 prosenttia ilmoitti tekevän työtä, joissa ei voinut tehdä etätöitä. (Oksanen A. 2021.)

Vaikka pandemia oli vaikuttanut monen organisaation ja yrityksen työntekomalliin ja lisännyt etätyöskentely mahdollisuutta, on se myös vaikuttanut yritysten sisäisiin toimiin. Moni yritys ja etenkin yritykset, joissa lähityömalli on ollut pääroolissa, olivat nopealla aikataululla etsineet ratkaisuja toimivaan etätyöskentelyyn. Tämä iso työmallimuutos oli aiheuttanut pysyviä muutoksia yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Suuret muutokset johtivat etenkin teknologisen osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseen, työyhteisön tärkeyden ja haasteiden tiedostamiseen sekä myös joustavuuteen ja kykyyn mukautua nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Mukana tulivat myös muutokset työskentelyyn, sen säädöksiin ja johtamiseen. (Great place to work 2022.) Nämä muutokset olivat haasteellisia pandemian aikana ja tulevat jatkossakin haastamaan organisaatioita ja yrityksiä. Muutos haastaa varmistamaan, että yhdistettyjen työmallien toimintatavat, johtaminen ja IT-ympäristö tukevat parhaalla mahdollisella tavalla jokaista työntekijää ja heidän työtänsä. (Sutela H. 2021.)

Pandemian rauhoituttua ja etätyösuosituksen päättyessä moni toimiala alkoi tehdä siirtymää niin sanottuun ”uuteen normaaliin” eli hybridityöhön. Monessa yrityksessä alkoi selvittely siitä, mikä on uusi normaali työmalli ja sopiiko hybridityömalli tietyille aloille vai pitääkö paluu sittenkin tehdä ”vanhaan normaaliin”. ”Vanha normaali”, eli tässä tapauksessa lähityömalliin paluu on kuitenkin huomattu olevan haasteellista monella alalla, sillä suurin osa työntekijöistä suosii etätyöskentelyä tai haluaisi mahdollisuuden etä- ja lähityön yhdistämiseen eli hybridityöhön. Tilastokeskuksen

vuoden 2021 maaliskuu-toukokuussa teettämän tutkimuksen mukaan etätöitä tehneistä palkansaajista, 90 prosenttia haluaisi tehdä etätöitä jatkossakin vähintään neljäsosan työajasta. (Sutela H. 2021.) Samalla tämän vuoden Suomen yrittäjien kyselytutkimuksesta selviää, että lähes puolet palkansaajista harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos etätöskentely ei olisi mahdollinen. (Pentikäinen M. 2023). Asiantuntijatyötä tekevistä lähes 70 prosenttia haluaa jatkossa, että etätöskentelyä tehtäisiin enemmän kuin ennen pandemiaa. Tämä selviää Swecon, Terveystalon ja Taloustutkimuksen yhteisessä teettämässä selvityksessä. (Sweco 2021b.) Tilastokeskuksen, Swecon ja Suomen yrittäjien tutkimusten ja kyselyiden perusteella voidaan todeta, että etätöskentely on tullut jäädäkseen ja, että tämä ”uusi normaali” haastaa työpaikkoja ja esihenkilöitä sopeutumaan työntekijän tarpeiden ja mieltymysten mukaan. Näiden tutkimus- ja kyselytulosten takia oli tärkeää, että siirtymävaiheen aikana esihenkilöt selvittivät kyselyillä työntekijöiden kokemukset ja asenteet tulevaa muutosta kohtaan. Näin tehtiin myös Suomen Pankissa, jossa siirtymävaiheen aikana toteutettiin henkilöstökysely hybridityöstä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemukset pandemian aikaisesta etätöskentelystä sekä heidän näkemyksensä tulevasta työmallimuutoksesta. Selvityksen ansiosta Suomen Pankki sai hyvän käsityksen henkilöstö tarpeista ja mielteistä ja näin sai löydettyä tasapainoisen tien, jossa toteutuu niin etätö kuin myös lähityö. (Suomen Pankki s.a.) Kaikille parhaan toimintamallin löytäminen on haasteellista, mutta on tärkeää keskustella parhaiten toimivista käytännöistä. (Muutostaito s.a.)

3.1 Miten muutokset näkyvät työnteossa

Työntekemisen muutos näkyy myös monen työnteossa. Äkillinen siirtymä etätöihin ja parin vuoden päästä hybriditöihin näkyi vahvana muutoksena työnteossa. Nämä muutokset eivät kuitenkaan olleet ainoita muutoksia. Työnteossa muuttui siihen liittyvät käsitykset sekä etätöteknologian hyödyntämisen suuri harppaus. Harppaus oli niin suuri, että lyhyessä ajassa siirryimme 5–10 vuotta eteenpäin etätöteknologiassa sekä yleisesti käsitteissä. Tämän äkillisen muutoksen ansiosta siirryimme hyvin nopeasti kohta tulevaisuuden töitä. (Oksanen A. 2021.) Hybridityö on tuonut Oxfordin yliopiston organisaatio- ja strategiatutkimuksen professori Eero Vaaran mukaan hyvin erikoisia visioita ja etenkin hänen muotoilemansa ”teollistumisen jälkeisen ajan maailmanjärjestyksen muutoksen”. Uuden työmallin tuoman etätöön lisääntyminen tuo paljon muutoksia työntekoon. Tämä muutoksen trendi on kuitenkin kehittynyt jo pitkään ja pandemian myötä se on vaan kärjistynyt, joten kyseessä ei ole monen vision tai illuusion mukainen maailmanhistorian suurin muutos vaan jo tovin kehityksen alla ollut muutos mikä vain tarvitsi jonkinlaisen triggerin nopeuttaakseen kehitystä. (Oksanen A. 2021.)

Työmallin muutoksessa on paljon yksilöllisiä eroja, joihin vaikuttavat työkokemus, työskentelyolosuhteet, perhetilanne ja jokaisen oma persoona. Monet saattavat kokea etätöskentelyn lisäävän

tylsistymistä ja eristyneisyyttä, vaikka suuri osa kokevat etätöiden lisäävän hyvinvointiaan. On siis tärkeää tiedostaa nämä eriaävät kokemukset ja etätöskentelyn tuomat riskit ja oppia välttämään niitä. (Työterveyslaitos s.a.)

Työmallin muutos näkyy myös itsensä johtamisessa. Etätöissä monille tullut vapaus ja mahdollisuus oman työpäivän suunnitteluun mahdollisti joustavamman työn. Työn joustavuus kuitenkin pakottaa ihmiset johtamaan itseään, pohtimaan ja määrittelemään työmääräänsä sekä työlle omistautumisensa rajoja. Tämä muutos itsensä johtamisessa eroaa huomattavasti lähityöskentely aikoihin. (Oksanen A. 2021.)

3.2 Miten muutokset näkyvät assistenttityössä

Mitä on assistenttityö ja miten muutokset näkyvät heidän työssään? Assistenttityöllä tarkoitetaan työtä, jonka tehtävänä on auttaa esihenkilöä, yritystä tai osastoa hallinnoimaan päivittäisiä työtehtäviä. Työ on monipuolista sekä haastavaa ja työkuva vaihtelee esihenkilön ja yrityksen tarpeiden mukaan. Yleisimmät työtehtävät ovat kuitenkin kalenterin hallinta, kokousten järjestäminen, matkavarausten hallinnointi, asiakirjojen laadinta ja arkistointi sekä yleinen esihenkilön ja osasto tuki. Assistenttityössä on tärkeää olla organisoitunut, joustava, itsenäinen sekä valmis oppimaan uutta ja uusia menetelmiä.

Muutokset näkyvät myös assistenttien työssä. Ennen pandemiaa assistenttien työ oli suurilta osin todella työpaikka sidonnaista eikä lähityöskentelyn lisäksi etätöskentely ollut monelle mahdollista. Kuitenkin pandemian myötä myös assistentit siirtyivät etätöskentelyyn ja nämä suuret muutokset vaikuttivat vahvasti myös heihin. Etä- ja hybridityöskentelyssä piti nopeasti mukautua uusiin tapoihin ja löytää myös omat tavat itsensä johtamisessa ja johdon tai osaston avustamisessa. On huomattu, että tämän muutoksen myötä moni assistentti on ottanut itsenäisemmän otteen työtehtäviin. Lähityöskentelyssä kysymisen kynnyks oli matala ja pystyi aina varmistamaan asioita ennen kuin päätöstä tehtiin. Kun lähityöskentelystä luovuttiin ja siirryttiin virtuaaliseen kommunikointiin, tämä matalakynnyks oli hävinnyt. Moni muukin etätöskentelijä oli huomannut, verkossa oleminen nostaa kynnyksistä yhteydenpidolle, eikä monista pienemmistä asioista enää lähdeäkään laittaa esimerkiksi Skypessä viestiä. Toki moni työtehtävä edelleen vaatii kysymyksiä ja varmistuksia, eikä assistentti voi tehdä päätöksiä ilman johdon lupaa, mutta pienemmissä työtehtävissä itsenäisyys on kasvanut. Muutoksen huonona puolena on kuitenkin se, ettei esihenkilöön tai muihin kollegoihin saanut enää niin pienellä kynnyksellä yhteyttä ja esimerkiksi pienet keskusteluhetket esimiehen kanssa kokousten välissä olivat vähentyneet. Tämä voi kuitenkin olla myös hyvä asia, sillä etätö pakotti assistentteja tekemään parempia arvioita ja hyödyntämään omaa kekseliäisyyttään. Muutoksen myötä moni assistentti on päässyt mukaan koko osaston tai yrityksen taseisiin projekteihin tai uudistuksiin mukaan. Fidler oli tuonut artikkelissaan esiin, että esimerkiksi assistentti on voinut monessakin

yrityksessä olla mukana johtamassa työhön paluuta koronarajoitusten lähdettyä. He ovat voineet olla laatimassa johdon kanssa henkilöstön turvallista paluuta toimistolle ja siirtymistä hybridityöhön. Tämän kaltaiset muutokset ovat tuoneet Fidlerin mukaan lisää vastuuta ja lisäarvon laajentamista assistenttien työhön. Tämän myötä he ovat myös voineet tukea laajemmin osaston ja organisaation strategisia tavoitteita. (Fidler A. 2022.)

Yhteistyö on yksi asia mihin muutos on vaikuttanut huomattavasti, ja mikä on ollut monen assistentin ja työntekijän huolenaiheena. Assistenttien ja esihenkilöiden yhteistyö on saattanut kärsiä pandemian aikana. Aiemmin mainitut pienimuotoiset keskusteluhetket sekä lyhyet palaverit esihenkilön kanssa kokousten välissä ovat vähentyneet, mikä johtaa yhteistyöskentelyn tason laskemiseen. Tämän ongelman voi ratkaista helposti järjestämällä viikkopalavereita esihenkilön kanssa esimerkiksi Teamsissä ja näin varmistaa, että yhteydenpito ja tiivis yhteistyö säilyy. Osa assistenteista havaitsivat, että viikoittaisista tai suunnitelluista verkkopalaverien pitäminen on tehnyt tapaamisista esihenkilön kanssa paljon tehokkaampia kuin ennen pandemiaa. Kokemus on kuitenkin todella yksilöllistä ja moni assistentti on kokenut, että yhteydenpito esimiehen kanssa oli vähentynyt työskennellessään kotoa. (Institute of Executive Assistants and Administrators 2022.)

Etä- ja hybridityö on myös vahvistanut jo ennestään olleen tarpeen teknisesti osaaville assistenteille. Työn siirryttyä etä- ja hybridityöhön, hyviä IT-taitoja tarvitaan paljon enemmän kuin aiemmin. Pilvijärjestelmien kanssa työskentely on ollut entuudestaan yleistä, mutta niihin siirtyminen on nopeutunut. Tämän takia IT-osaaminen on tärkeää, sillä päästäksesi tekemään töitä ja jakamaan tiedostoja, tulee assistentin osata käyttää näitä järjestelmiä. Yleisimmät pilvijärjestelmät ovat esimerkiksi Office365, SharePoint, Teams ja Slack. (Institute of Executive Assistants and Administrators 2022.) Kehitys on näkynyt myös kokousjärjestelyissä ja kokoustoiloissa. Täysaikaisen etätyöskentelyvaiheen jälkeen hybridikokousten tarve on lisääntynyt. Moni toimistolle palaava työntekijä ei halua palata lähityöskentelyyn tehdäkseen työtä, jota hän on tehnyt kotoa käsin viimeiset 2 vuotta. Miksi tulla toimistolle, jos pitää istua koko päivä etäpalavereissa. Nykyaikaisten kokousten pitää olla hybridikokouksia ja myös toimistotilojen ja kokoushuoneiden pitää mahdollistaa hybridityöskentelyä. Hybridityön myötä moni kokoushuone ja toimistotila on saanut uudistuksen ja esimerkiksi Teams-huoneiden määrä on yleistynyt huomattavasti. Nämä muutokset kuten hybridikokousten järjestäminen ja toimivuuden varmistaminen sekä kokoushuoneiden tekniset muutokset ovat vaikuttaneet assistenttien työhön. (Ulrich D. 2021.) Assistenttien pitää pohtia kokousjärjestelyitä tehdessä, missä muodossa kokoustaminen toimii parhaiten juuri kyseiselle ryhmälle ja ryhmäkoolle, jotta kokous sujuisi suht mutkattomasti niin etänä kuin läsnä toimistolla. (Oksanen A. 2021.)

Muutos kokouksissa on näkynyt huomattavasti matkustuksessakin. Monen assistentin työhön kuuluu matkajärjestelyt ja kokousten siirtyessä etä- ja hybridikokouksiksi matkustaminenkin on

vähentynyt. Matkustaminen kaupunkien ja etenkin maiden välillä on harventunut. Moni kokee, ettei muutaman tunnin takia ei ole järkeä lähteä reissuun, etenkin jos on mahdollisuus osallistua kokoukseen myös etänä. Näin ollen matkustaminen on vähentynyt ja tämä tietenkin vaikuttaa assistenttien työmäärään. Toki työt eivät lopu, sillä ennen matkajärjestelyiden viemä työaika kompensoidaan jollain muulla työtehtävällä. Matkajärjestelyt ovat edelleen huomattava osa assistentintyötä, eikä matkustaminen ole täysin kadonnut. Kasvokkain tapaamisille on edelleen tarvetta ja pitkiä matkoja on tehty niin pandemian aikana kuin myös sen jälkeenkin. Matkojen ja kokousten pituudet ovat saattaneet muuttua pandemian jälkeen ja virkamatkat ovat olla nykyään pidempiä. Näin nämä vähentyneet mutta myös pidentyneet matkat tehostavat työskentelyä ja vähentävät hiilidioksidipäästöjä. Hannes Snellmanin Helsingin-toimitusjohtaja Riikka Rannikko ennustaa, että matkustaminen tulee painottumaan uusiin asiakassuhteisiin, sillä luottamus asiakkaaseen luodaan livenä ja luottamuksellisia asioita on helpompaa käsitellä kaikkien ollen paikan päällä. (Oksanen A. 2021.)

4 Hybridityö

Hybridityömalli tai toisella nimellä monipaikkainentyö tarkoittaa työtä, jossa yhdistyy etä- ja lähityö. Sitä voi joustavasti tehdä paikasta riippumatta. Töitä voi tehdä toimiston lisäksi myös kotona tai vaikka työnantajan toisessa toimipisteessä, matkoilla, mökillä, liikennevälineessä sekä muissa julkisissa paikoissa työnantajan niin salliessa. (Työterveyslaitos s.a.) Nykyään moni suosiikin työnte-koa esimerkiksi suoraan mökiltä etänä. (Oksanen A. 2021.)

Vaikka hybridityömallista on puhuttu jo pitkään ja se on ollut jo monessa yrityksessä ja organisaatiossa mahdollista, sitä ei kuitenkaan ole hyödynnetty tarpeeksi, vaikka tekniikan kehityksen puolesta hybridityöskentely on ollut mahdollista jo aiemmin. (Oksanen A. 2021.) Näin ollen myös itse työmallin käsite on vielä toistaiseksi vakiintumaton. (Työterveyslaitos s.a.) Vasta pandemian alettua saatiin ihmiset ja etenkin asiantuntijat lopullisesti irti kiintyneistä työpaikoistaan kuten toimistoi- taan. Tämä äkillinen muutos mahdollisti etä- ja hybridityön tuoman joustavuuden hyödyntämistä. (Oksanen A. 2021.)

Hybridityössä usein hyödynnetään moderneja digitaalisia ratkaisuja, joiden ansiosta työskentely on helpompaa ja joustavampaa. Toisella termillä eli monipaikkaisella työllä tuttu hybridityöskentely sisältää nimensä mukaisesti työskentelypaikan vaihtamista esimerkiksi kodin ja toimiston välillä. Monipaikkaisessa työssä huomioidaan usein omien tarpeiden lisäksi, myös tiimin ja organisaation tarpeita, joiden mukaan työskentelypaikka määräytyy. Organisaation tarpeita on hyvä huomioida yhtä lailla kuin organisaation johto huomioi yksilöitä ja tiimejä yrityksen sopivilla tavoilla ja säännöillä hybridityön aikana. (Sweco 2021b.)

Vaikka hybridityömallissa yhdistyykin lähi- ja etätyö eli niin sanottu vanha ja uusi, se ei kuitenkaan ole sitä. Valmennusyrityksen Hintsa Performancen operatiivisen johtajan Rosendahlin mukaan hybridityö on sitä, kun otetaan parhaat palat lähi- ja etätyöstä, yhdistetään ne ja katsotaan, miten hyvä lopputulos siitä tulee. Kuten Rosendahl mainitseekin, emme vielä tiedä millaisia vaikutuksia hybridityömallilla on ja siksi työmallien yhdistämistä pitää kokeilla eri tavoin. Pitää kysellä miten yhteistyö sujuu, millaisia haasteita kohdataan ja mitä uusia toimintatapoja on kehittynyt kokeilun ja yhdistämisen ansiosta. Näin saamme parhaimman lopputuloksen. Samalla myös Senaatti-kiinteistöissä toimistoasiakkaiden asiakasryhmän päällikön Ari Loukkolan mukaan hybridityöhön kuuluu paljon muutakin kuin kahden työmallin yhdistäminen. Hänen mukaansa siihen kuuluu myös dynamiikan muutokset ja sen ymmärtäminen. Tämä voi näkyä esimerkiksi johtamisessa ja siinä, että johtajien pitää kuunnella entistä tarkemmin ja herkemmin työntekijöidensä tarpeita sekä ajatella enemmän empatian, työsujuvuuden ja koordinaation kautta. Hybridityön yleistyminen on nopeuttanut organisaatioiden luonteen muutosta ja näin myös yritysten sisäiset rajat lieventyvät ja yrityksistä tulee verkottuneempia. (Oksanen A. 2021.)

Etätyöskentely ja sen yhdistäminen lähityöskentelyyn on teknisesti ollut mahdollista jo pitkään. Etätyöskentelyä on voitu hyödyntää jo koko 2000-luvun aikana, mutta organisaatiot eivät olleet valmiita siihen eikä se ole saanut hyväksyntää tai ollut osa valtakulttuuria. Tätä muutosta hidastavat ja estävät syyt liittyivät luottamukseen, yhdenvertaisuuteen ja johtamismallien uudistamishaluttomuuteen. Pandemia kuitenkin nopeutti siirtymän ja pakotti monen organisaation sopeutumaan ja hyväksymään etätyöskentelyn. Tämä nopea siirtymä oli osoittautunut hyväksi ja lisännyt organisaatioiden halua ja kykyä siirtyä hyödyntämään etä- ja hybridityötä. Toki positiivisten kokemusten lisäksi tähän vaikutti myös kilpailu osaavasta työvoimasta. (Houhala K. ja Hurmola-Remmi H. 2022.) Hybridityö on vaikuttanut myös rekrytointeihin, koska moni yritys ei ole enää paikkasidonnainen, se antaa mahdollisuuden osaajille hakea paikkoja mistä päin tahansa. Sama koskee myös rekrytoijia, he saavat laajemmin rekrytoitua hyviä osaajia mikä lisää kilpailua niin lokaalisti kuin myös globaalisti. (Sweco 2021b.)

Terveystalon organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa näkee siirtymän vaikuttavan niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasolla. Hänen mukaansa tulevaisuuden hybridityö tulee muuttamaan asiantuntijatyön ja tulee tuomaan uusia mahdollisuuksia. Tämän takia organisaatioiden suositellaan painottaa tähän muutokseen ja nähdä vaivaa parhaiden käytäntöjen etsimiseen. (Sweco 2021a.)

Hybridityö tuo muutosten lisäksi suuria mahdollisuuksia sekä haasteita. Joustavuus liikkumisen työn ja henkilökohtaisen elämän välillä nähdään suurena hyötynä, mutta haasteitakin löytyy kuten yhteisöllisyyden tarve ja sen kehittäminen. Nämä hyödyt ja haasteet kytkeytyvät Sahimaan mukaan kaikki johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Swecon, Terveystalon ja Taloustutkimuksen teettämässä selvityksessä selviää, että monella on ollut positiivinen suhtautuminen etäajan johtamiseen. Lähes kaksi kolmesta selvityksen vastaajista kokivat esihenkilön avun ja tuen olleen onnistunut. Selvitys myös osoittaa, että niin sanotusti ”uusi normaali” haastaa johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta. Hybridityössä on korostunut sosiaalinen kanssakäyminen ja sen tärkeys, niin työntekijöiden kesken kuin myös johdon ja työntekijöiden välillä. Kohtaamisia ja välittämisen kulttuuria arvostetaan myös työskennellessä etänä. Hybridityö tulee jatkossa vaatimaan esihenkilöiltä entistä parempia sosiaalisia taitoja, sekä myös työntekijöiltä aloitteellisuutta, taitojen kehittämistä ja varsinkin itsensä johtamista. (Sweco 2021b.)

4.1 Hyödyt

Hybridityön on nähty tuovan paljon hyötyä ja positiiviset kokemukset kannustavat työntekijöitä ja organisaatioita hyödyntämään etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn yhdistämistä. Yhdistämisen hyötynä on huomattu asiat, jotka vaikuttavat huomattavasti työntekijöihin, kuten työmatka-aikojen lyheneminen ja näin myös joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä sekä työn tehostuminen. (Muutostaito

s.a.) Moni oli kokenut tämän hyödylliseksi, sillä työmatkojen vähentyminen näkyi säästönä sekä rahassa että ajassa, jota voi käyttää työmatkan sijaan omaan perheeseen tai omiin harrastuksiin. (Työterveyslaitos s.a.) Ihmisten mahdollisuus joustavasti rytmittää omaa päiväänsä ja valita itselle parhaiten sopiva työpiste voivat lisätä työhyvinvointia ja -motivaatiota. (Sweco 2021a.) Futuremoren teettämän vuoden 2020 tutkimuksen mukaan, pandemian alkuvaiheessa 66 % vastaajista kertoi työajan rytmittämisen omien tarpeiden mukaan olevan etätöön myötä helpompaa. Saman vuoden lokakuussa teetetyn kyselyn mukaan vastaava luku oli jo 75 %. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.) Työnteon ja paikan joustavuus on myös saanut ihmiset valitsemaan vapaammin ja laajemmin asuinpaikkansa, eikä esimerkiksi kaupungissa asumisella ole enää suurta tarvetta. Enää ei tarvitse olla toimistolla joka päivä ja näin myös poikkeustilanteissa kuten liikennehäiriöt eli lakot tai ruuhkat, pandemia ja sääilmiöt eivät enää vaikuta niin paljon työntekoon ja sen tehokkuuteen. (Työterveyslaitos s.a.)

Etätööhön siirtyminen on myös mahdollistanut monille työntekijöille mahdollisuuden parempaan työrauhaan ja keskittyneempään työhön. Riippuen toimistosta, moni on kokenut etätöskentelyn tuoneen paremman työrauhan ja vähentäneen häiriötekijöitä, joita on saattanut olla toimistolla. Futuremoren tutkimuksessa tuli jo pandemian alkuvaiheessa selville, että moni työntekijä oli tottunut jo yhä paremmin etätöskentelyyn. Vuoden 2020 tutkimuksen vastaajista 60 % kertoi työsuorituksen olevan parempaa kotona kuin toimistolla. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.)

Hybridityöskentely on tuonut etuja myös esihenkilöille ja työnantajille. Aiemmin mainittu työtehon ja tuotettavuuden paraneminen on ollut huomattava hyöty organisaatioille. Tämän lisäksi on huomattu, että etätöskentelyn tuoma joustavuus ja sen myötä parantunut jaksaminen työntekijöissä on pidentänyt jokaisen osajan ja asiantuntijan työuraa. Hybridityöskentely on lisännyt monen organisaation houkuttelevuutta ja on monelle rekrytointivaltti. (Työterveyslaitos s.a.) Kuten Tilastokeskuksen teettämässä selvityksessä tuleekin ilmi, suurin osa työntekijöistä haluaa jatkossa tehdä töitä hybridityömallissa. (Sutela H. 2021.) Samoin myös Suomen selvityksessä tuotiin esille, että iso osa asiantuntijoista oli myös sitä mieltä, että vaihtaisi työpaikkaansa, jos työnantaja ei anna mahdollisuutta etätöskentelyyn. (Pentikäinen M. 2023.) Etätöskentely mahdollisuus on siis nykypäivänä suuri rekrytointivaltti ja yhä useampi organisaatio mainitseekin tämän omissa rekrytointi-ilmoituksissaan.

Niin lyhyiden kuin pitkienkin työmatkojen väheneminen on parantanut myös työnantajien ympäristöystävällisyyttä, sillä vähentynyt työmatkaliikenne on vähentänyt myös ilmastopäästöjä. Tämä kaikki tapahtui etätöskentelyn ja digitalisaation ansiosta. (Työterveyslaitos s.a.) Nopea teknologinen kehittyminen etätöskentelyn ympärillä on lisännyt viestinnän kanavia ja työkaluja. Pandemian

aiheuttama pikainen siirtymä pakotti organisaatiota lisäämään viestintäkanavia. On tärkeää pohtia IT-turvallisuuden ja funktionalisuuden lisäksi myös uusien viestintätyökalujen kynnyskysymyksiä, kuten miten niiden avulla saadaan lisättyä organisaation lisäarvoa. Tämä ei toki ole helppoa, mutta näistä asioista pitää keskustella organisaation sisällä ja sopia tarkasti yhteisistä tavoista. (Oksanen A. 2021.) Sähköpostin lisäksi moni on ottanut käyttöön etäyhteistyökaluiksi Teamsin, Zoomin, Slackin tai omia sisäisen intran ja viestisovellukset helpottaakseen hybridityöskentely ja yhteydenpitoa. (Sweco 2021b.)

4.2 Haasteet

Hybridityö on toki tuonut paljon hyötyä työkuulttuuriin, mutta tämä niin sanottu ”uusi normaali” on myös tuonut esiin haasteita, joita moni työnantaja ja työntekijä joutuu ratkomaan, jotta tämä uusi työmalli toimisi parhaimmalla tavalla. Yksi näistä haasteista on huomattu yhteisöllisyyden ympärillä. Etätyöskentelyn yleistyessä, yhteisöllisyys ja yhteistyö oli kärsinyt, eikä yhteydenpito pysynyt enää ennallaan hyvästä teknologiakehityksestä huolimatta. Näin ollen tämän haasteen ratkominen on tulevaisuuden työmallille erittäin keskeinen haaste. (Sweco 2021a.) Sitä ei saa ratkottua vain pelkillä sisäisen viestinnän kanavilla, vaan asialle pitää keksiä jokin syvempi ratkaisu. Swecon tutkimuksesta selviää, että yhteisöllisyyden vähenemisellä on yhteys työmotivaatioon. Jos työntekijä kokee yhteisöllisyyden kärsineen tai huomaa sen vähentyneen, hänen työmotivaationsakin kärsii tästä ja näin myös aikaansaaminen. Tästä muodostuvalla kehällä saattaa olla ikäviäkin vaikutuksia tulevaan. Näin ollen työyhteisöllä on suuri rooli tulevaisuuden työmallissa. Futuremoren tutkimus osoittaa, että etätyön alettua 72 % vastaajista tunsivat olevansa erossa työkavereistaan ja samoista vastaajista 60 % koki sosiaalisen eristäytymisen tunteen lisääntyneen. Yhteisöllisyydellä on siis tärkeä rooli työelämässä ja ystävyysuhteiden luominen on tärkeä osa työyhteisöllisyyttä. Tutkimuksen vastaajista 64 % koki kaipuuta mahdollisuudesta luoda ystävyysuhteita. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.)

Organisaatioilla ja yrityksillä on hyvää kokemusta, miten yhteisiä kokemuksia eli yhteisöä ylläpidetään ja luodaan kasvokkain lähityössä. Hybridityö kuitenkin vaatii omanlaista lähestymistä ja sopeutumista virtuaaliympäristöön. Työntekijät eivät vielä välttämättä innostu erilaisten etätyöjärjestelmien, kuten Teamsin ja Zoomin hyödyntämisestä sosiaalisessa kanssakäymisessä, vaan niitä suurimmalla todennäköisyydellä pidetään edelleen suorittavan työn työkaluna. Kehitystä kuitenkin tapahtuu ajan myötä ja sitä voi edistää lisäämällä niin sanottua leikkisyyttä työyhteisöön erilaisilla virtuaalipeleillä, chateilla ja virtuaalikalveilla. (Sweco 2021b.) Hybridityön hyödyt kuten lisääntynyt työhyvinvointi, aikaansaataavuus ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä saavutetaan toimivan työyhteisöllisyyden ansiosta. Tämä takia tämä onkin tärkeä haaste ratkaistavana ja parhaimman

tuloksen saa, kun lähdetään ratkomaan rohkeasti yhdessä työntekijöiden kanssa kokeillen. (Sweco 2021a.)

Toisena haasteena koetaan työ- ja vapaa-ajan tasapainottaminen sekä niiden sekoittuminen. Yksi hybridityön tunnetuimmista hyödyistä on joustavuus työ- ja vapaa-ajan välillä. Joustavuudesta kuitenkin tulee hyödyllistä, kun osaa tasapainoittaa nämä kaksi asiaa keskenään. Jos tasapainottaminen ei onnistu, syntyy siitä haaste. (Oksanen A. 2021.) Näin ollen, yksi suurista kysymyksistä onkin, miten pitää työ- ja vapaa-ajan erillään ja miten vetää raja niiden välille (Muutostaito s.a.). Etätyöskentelyn alkuvaiheessa moni huomasi haasteita työajan venymisen ja etätöihin sopeutumisen kanssa. Tämä kuitenkin vaatii paljon itsensä johtamista ja sopeutumista, niin itseltään kuin myös perheeltään. (Työterveyslaitos s.a.) Swecon ja Terveystalon vuonna 2021 teettämästä tutkimuksesta selviää, että työntekijöillä on etätöiden aikana ollut vaikeuksia työn rytmittämisen ja työpäivän lopettamisen kanssa. Saman aikaisesti kuitenkin vastaajien kokemus aikaansaamisesta on kasvanut. (Houhala K. ja Hurmola-Remmi H. 2022.) Hyvänä puolena on kuitenkin se, että työn venyminen on tasapainottumassa ja palaamassa pikkuhiljaa takaisin normaaliin. Tämä käy ilmi Futu-remoren teettämässä tutkimuksessa, jossa ensin selvitettiin etätyöskentelyn alkuvaiheessa työntekijöiden keskimääräistä työtuntimäärää. Etätyöskentelyn alussa työviikon pituus oli keskimäärin 38 tuntia, josta se sitten puolen vuoden aikana tippui 37.7 tuntiin. Tästä siis huomaa, että etätö vaikuttaa huomattavasti työtunteihin ja työn rytmittämiseen, mutta se myös osoittaa, että tämä haaste on ratkaistavissa ja ajan myötä työtunnit vähenevät. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.)

4.3 Hybridityön ja etätöiden eroavaisuudet

Hybridi- ja etätöiden suurin eroavaisuus on lähityön yhdistäminen työmalliin. Etätö tarkoittaa joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa työtä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella kuten kotona, vapaa-ajan asunnolla tai julkisissa tiloissa. Jokainen työnantaja laittaa omat säännöt etätyöskentelylle, eikä kaikki työnantajat anna suostumusta esim. julkisella paikalla tai ulkomailla työskentelyyn. Etätyöskentelyllä on olennaista ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Se voi olla kokonaan etätyöskentelyä tai vain osittain. (Työsuojelu 2023.) Hybridityö tarkoittaa taas tasapainoista etä- ja lähityön yhdistämistä.

Etä- ja hybridityöhön siirtymisen tyypillisin tapa on ollut niin, että vanhan lähityön toimintamallit on viety verkkoon. Tämä tapa toimii toistaiseksi suhteellisen hyvin työtilojen ja -välineiden muuttuessa, mutta suurin muutos on vielä monessa organisaatiossa vasta alussa. Etä- ja hybriditöiden tuomat sisäiset toimintatavat eroavat jonkin verran toisistaan. Ennen etätyöskentelyä työskenneltiin toimistolla ja säännöt olivat selkeät. Täydessä etätyöskentelyssä oli selvää, että oltiin kotona ja toimittiin uusien ja nopeasti muodostuneiden sääntöjen mukaisesti. Nyt hybridityöhön siirtyessä, kaikki on

mahdollista ja haasteena onkin, että miten toimitaan uuden avoimuuden ja vapauden tuoman vastuun kanssa.

Hybridityöhön siirryessä pitää ottaa huomioon, niin henkilöstön kuin myös teknisen puolen muutokset ja eroavaisuudet. Oikea ja valmis hybridityöskentelytapa tai niin sanottu ”uusi normaali” on valmiina vasta kun konteksti ja tekeminen ovat samalla linjalla muiden kanssa. (Oksanen A. 2021.)

4.4 Hybridityömallin vaikutukset fyysisiin tiloihin

Hybridityön hyötyjen ja haasteiden vaikutukset näkyvät myös yritysten ja organisaatioiden toimitiloissa. Hybridityön yleistyessä, monessa yrityksessä ja organisaatiossa on alettu pohtia, millaista tarvetta on fyysiselle toimistotilalle ja miten tilaa voi hyödyntää parhaimmalla tavalla. Tilojen tarve riippuu toimialasta ja joissain aloilla tarve on suurempi kuin toisilla. On kuitenkin tullut jo ilmi, että toimistotiloja tarvitaan aiempaa vähemmän ja niitä tarvitaan yhä enemmän paikoissa, joissa ei aiemmin ollut mahdollisuutta työskentelylle. Näin ollen, monen yrityksen ja organisaation johto on joutunut pohtia strategisista ja kustannussyistä, paljonko tilaa tarvitaan, mihin tarkoitukseen ja miten niitä käytetään. (Oksanen A. 2021.) Etätyön lisääntyttä ja yleistyttä, toimitilojen toivotaan olevan enemmän joustavampia antamalla mahdollisuutta tilojen jakamiselle ja yhteiselle käytölle. Joustavuus tarjoaa toimivia ja houkuttelevia tiloja. (Valtiovarainministeriö s.a.) Näin ollen, joustavuus tuo myös houkuttelevuutta toimistolle käymiseen. Tämä on tärkeä lisäarvo, sillä toimistolla olemisella on hyötyä työyhteisölle ja sen ylläpitämiselle. Toimistoja tarvitaan kohtaamisiin, strategisen toimeenpanokyvyn varmistamiseen ja yhteenkuuluvuuden kokemiseen. Toimistolla ollessa pääsee parhaiten ideoimaan ja koordinoimaan yhdessä tiimin kanssa ja näissä on suora korrelaatio hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Oksanen A. 2021.)

Hyvä esimerkki monipaikkaisen työn ja toimitilojen edistämisessä on valtiolla. Siellä on käynnistetty monipaikkaisen työn edistäminen -hanke jo ennen pandemiaa, mutta äkillinen siirtyminen etätyöhön oli nopeuttanut hanketta ja siitä tuli hyvin ajankohtainen aihe, jossa virastotaloissa aletaan hyödyntämään co-working-tiloja kaikkien valtiolla työskentelevien välillä. (Oksanen A. 2021.) Kyseinen hanke oli perustettu vuoden 2020 alkuvaiheessa, hyvissä ajoin ennen pandemian alkua. Hankkeen tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja edistää työn nopeaa muutosta. Etätyön lisääntyttä, oli huomattu, että tehtävät, joiden ei aikaisemmin ajateltu soveltuvan etätyöskentelyyn olikin osoittautunut toimivaksi myös etänä. Digitalisaation ansiosta verkkotyöskentely oli kehittynyt ja näin tarjonnut mahdollisuuden paikkariippumattoman työn yleistymisen. Hankkeen tarkoituksena on luoda yhteiskäyttötiloja eri valtiokonttoreille, joita voi hyödyntää jokainen valtiolla työskentelevä. Tämä uudistus tuo lisää joustavuutta työskentelyyn, parantaa palveluja ja mahdollistaa työn tuottavuuden paranemista. (Madetoja J. 2021.) Valtion co-working-tiloilta odotetaan kustannussäästöjä, uusia positiivisia työskentelytapoja sekä niitä pidetään luontevana jatkona nykyiselle työskentelylle

(Valtiovarainministeriö s.a.). Nämä valtiolla tapahtuvat muutokset osoittavat sitä, että toimitiloissa on tapahtuva muutos, jotta hybridityöskentelyn hyödyt voidaan maksimoida. Samankaltaiset muutokset ja pohdinnat ovat olleet näkyvillä myös muissa yrityksissä ja organisaatioissa.

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, tutkimuksen tavoitetta sekä kohderyhmää. Tutkimusmenetelmän lisäksi kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja perusteluista valituille menetelmille ja toteutustavoille.

5.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa, joka koskee tietyn aiheen kokemuksia. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena kartoittaa Suomen Pankin assistenttien kokemuksia hybridityömallista. Tämän tapaisissa tutkimuksissa tutkimusaineiston keruu onnistuu parhaiten haastattelemalla valittua kohderyhmää. (Koppa 2021.) Haastattelumenetelmäksi valikoitui parhaaksi koettu menetelmä eli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyseisellä haastattelumenetelmällä saa parhaiten kartoitettua Pankin assistenttien kokemuksia. Haastatteluun kuuluu avoimet kysymykset, joiden järjestystä voi muokata haastateltavasta toiseen. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2023.) Laadukkaiden hybridityökokemusten saamiseen, haastattelussa on jo ennalta suunniteltujen kysymysten ja teemojen lisäksi myös avoin rakenne. Haastatteluiden kysymykset muuttuvat sopivimmiksi tukien jo käynnissä olevaa keskustelua. Näin haastattelun avulla saadaan mahdollisimman laajaa kokemusta Suomen Pankin assistenteilta.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tarkoittaa haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai pienillä eroavaisuuksilla, mutta kuitenkin samassa järjestyksessä olevia kysymyksiä. Tässä haastattelumenetelmässä kysymykset ovat jo valmiiksi mietittyjä, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. (Näpärä L. 2017.) Menetelmä sopii parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan saada haastatteluista tiettyä tietoa, eikä haastateltaville anneta kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kyseinen haastattelumenetelmä eroaa strukturoidusta haastattelusta sillä, että strukturoidun yleisin toteutustapa on lomakehaastattelu, jossa kysymykset ja niiden järjestys on jo ennalta päätetty eikä niistä poiketa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Puolistrukturoitu on myös vapaampi haastattelumenetelmä, jolla on kuitenkin yhtä selvät raamit. Menetelmä sopii hyvin myös asioihin, joita ei olla tutkittu vielä tarpeeksi (Näpärä L. 2017).

Puolistrukturoitua haastattelua saatetaan joskus kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on kuitenkin sovellusta puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä. Se on yksi käytetyimmistä menetelmistä, mikä antaa mahdollisuuden monipuoliselle vuorovaikutukselle haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastattelussa määritellään ennakoon teemat, mutta kysymysten kysymysjärjestys on väljänpää eikä siinä ole tiukkaa järjestystä, jota pitää noudattaa. Haastattelurunko

toimii siis enemmänkin haastattelijan muistilistana, jonka avulla haastattelun aikana käydään kaikki valitut teemat läpi. Teemahaastattelun vaatii paljon aiheeseen perehtymistä ja oikeiden haastateltavien valintaa tutkimustavoitteen toteutumiseksi. (Näpärä L. 2017.)

5.2 Haastattelukysymykset ja haastateltavat

Tutkimustyöni tarkoituksena oli tutkia Suomen Pankin assistenttien kokemuksia hybridityömallista, joten haastattelut kohdistuivat Suomen Pankin assistentteihin. Pankin assistentit työskentelevät yhteistyössä Finanssivalvonnan assistenttien kanssa ja ovat osa yhteistä Sihteerikerhoa. Tämän takia Sihteerikerhon assistenteista rajattiin Finanssivalvonnan assistentit pois ja haastattelukutsu lähetettiin vain Suomen Pankin assistenteille.

Kysymykset ja teemat rakentuivat työn tietoperustan ympärille. Perehdyttyä tutkimusaiheeseen saatiin haastatteluun yhteensä 5 teemaa ja 17 kysymystä. Teemat ja kysymykset valikoituivat aiheista, joita pidin tärkeänä tutkia ja joiden kokemuksia oli tärkeää kerätä Suomen Pankin assistenteilta. Teemoiksi valikoituivat hybridityöskentely, työskentely etänä, teknologia, viestintä ja yhteistyö sekä lopuksi -teema, jossa tarkoituksena oli selvittää assistenttien mielipiteet ihanteellisimmasta työmallista.

Hybridityöskentely teeman tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laajaa kokemusta hybridi- ja etätyöskentelyn perusasioista, kuten peruskokemus, vaikutukset työmäärään ja -tehtäviin, eroavaisuudet työmallien välillä sekä assistenttien itsenäisempi työskentely. Työskentely etänä -teeman tarkoituksena oli selvittää etätyön vaikutuksista työpäivien pituuteen, työrauhaan sekä vaikutuksista työtehokkuuteen. Teknologia teeman alla kysymykset kohdistuivat digitalisaation ympärille ja teeman tarkoituksena oli selvittää, miten digitalisaatio oli vaikuttanut Suomen Pankin assistenttien työhön. Viestintä ja yhteistyö teeman avulla saatiin kerättyä tietoa osaston sisäisestä ja assistenttien välisestä viestinnästä ja yhteistyöstä. Teeman tarkoituksena oli myös saada kehitysideoita viestinnästä ja yhteistyöstä, joista Suomen Pankki voisi hyötyä.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin kautta huhtikuussa 2023. Jokainen haastattelu oli nauhoitettu Teamsissä, helpottaakseen litterointia. Ennen haastatteluja tehtiin tutkimustavoitteen mukaiset rajaukset, joissa rajattiin Sihteerikerhon assistenteista Finanssivalvonnan assistentit pois. Rajauksen takia kutsuttavia assistentteja oli 39 assistentin sijasta 20 assistenttia. Ensimmäin laadittiin haastattelukutsu, jossa tuotiin ilmi, mitä haastattelu koskee, ketä on tarkoituksena haastatella ja miten haastattelut toteutetaan. Kutsu lähetettiin 20 assistentille, joista 6 suostuivat haastateltaviksi. Kutsussa painotettiin haastateltavien anonymiteettiä ja vakuutettiin, että haastatteluista saatu aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluun oli varattu 30

minuuttia ja haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville viimeistään päivää ennen haastattelupäivää, jotta haastateltavat pystyivät valmistautua ja näin myös tiesivät mitä odottaa haastattelusta.

Haastatteluiden jälkeen tehtiin vastausten purkua ja analysointia. Ensin kuunneltiin Teamsissä tehdyt nauhoitukset läpi, jonka jälkeen ne kirjoitettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla. Valmiit kirjalliset vastaukset yhdistettiin samalle tiedostolle vastausten analysoinnin helpottamiseksi. Kuudesta haastattelusta kertyi yhteensä 22 sivua aineistoa, jota käytiin syvällisemmin läpi. Vastauksista poimittiin tutkimuskysymysten kannalta oleellimmat vastaukset ja nämä vastaukset pelkistettiin esimerkiksi tiivistämällä pitkät vastauslauseet lyhyemmiksi. Vastaukset lajiteltiin kysymysten ja teemojen alle. Haastateltavien vastauksista poistettiin tai oli muokattu sellainen tieto, josta haastateltavan olisi voinut tunnistaa. Näin täyttyy myös laadullisen tutkimuksen etiikan näkökulma, jossa haastateltavien yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta pitää kunnioittaa anonymisoimalla haastattelutulokset. (Tuijakaari 2021.) Näin ollen myös haastattelurunko piti miettiä tarkkaan, sillä suuri määrä kysymyksiä ja etenkin taustatietoista olisi voinut olla rasite anonymisoinnin kannalta (Tietoarkisto s.a.).

6 Tulokset

Tässä luvussa keskitytään haastattelutulosten raportointiin. Tulokset on jäsennetty teemoittain, jotka parhaiten vastaavat tutkimuskysymyksiä. Haastateltavien vastauksista on anonymisoitu poistamalla tai muokkaamalla sellainen tieto, josta haastateltavat olisi voinut tunnistaa.

6.1 Assistenttityö hybridityömallin aikana

Kysyessä kokemuksista hybridityöskentelystä kaikki assistentit vastasivat kokevan sen käteväenä ja mielekkäänä. Keskusteluissa nousi esiin hybridityömallin lisänneen työelämään joustoa.

Haastattelussa mainittiin myös hybridityöhön siirtymisen olevan globaali ilmiö, johon on myös pakko siirtyä. Suomen Pankissa hybridityöskentely on vielä tietyllä tapaa lasten kengissä eli tapaa, millä etätyötä tehdään toimistoissa, yksiköissä, tiimeissä ja yksittäiset ihmiset tulee vielä kehittämään.

Vaikka kaikki kokivat hybridityöskentelyn myönteisenä, tuotiin myös esiin se, että yhteiset säännöt hybridityöskentelylle eli Pankin 60/40-sääntö on koettu tärkeänä ja se, että säännön myötä työnteekijät veloitetaan toimistolle ja näin pääsee näkemään ihmisiä myös toimistolla.

Vaikutuksista työmäärään ja työtehtäviin vastauksissa suurin osa oli sitä mieltä, että työmäärä on pysynyt samana eikä hybridityö ole vaikuttanut määrään ja että vain ympäristö ja olosuhteet ovat muuttuneet. Yhden haastateltavan mukaan hybridityöskentely vie kokonaisuudessaan vähän enemmän voimavaroja. Tähän vaikuttaa myös muutokset työtehtävissä, kuten hybridikokousten järjestäminen. Kokouksista mainitsi muutkin haastateltavat, että hybridikokousten järjestäminen vaativat enemmän työtä kuin läsnä- ja etäkokoukset. Monipaikkaisissa kokouksissa pitää ottaa huomioon läsnä osallistujien lisäksi myös etäosallistujat, sekä striimaus ja muut tekniset aspektit. Tämän kaltaiset kokoukset vaativat enemmän työtä. Tähän vaikuttaa myös se, että Pankin tiloissa ei ole vielä tarpeeksi hybridikokouksiin soveltuvia tiloja, kuten Teams -huoneita.

Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, johtuiko selkeä työmäärän kasvaminen hybridityömalliin siirtymisestä vai yleisestä työmäärän kasvusta. Hänen mukaansa syksyllä, jolloin organisaatiossa siirryttiin hybridityömalliin, työmäärä oli kasvanut räjähdysmäisesti. Osa työstä oli kuitenkin jätetty pois sekä tekoälyn tuomat hyödyt ovat vieneet osan rutiinitehtävistä pois, sillä ne saatiin paremmin hoitumaan tekoälyn kautta. Haastateltavan mukaan, vaikka osa työstä oli jäänyt pois, on tilalle tullut myös paljon uutta ja osittain vähän turhaakin. Kokonaisuudessa haastateltava ei osannut sanoa, johtuuko tämä muutos hybridityömallista vai yleisestä kehityksestä työmaailmassa, kuten monessa paikassa näkyvä resurssien väheneminen, mistä työmäärän lisääntyminen johtuu.

Rutiinista poikkeavien tehtävien määrän on nähty laskeneen etätyöskentelyn aikana. Assistentin työhön kuuluu keskeytyksiä, mutta tavanomaiset työhuoneen luona käynnit ovat vähentyneet. Ihmisillä näyttää olevan myös suurempi kynnys ottaa etätoissa yhteyttä. Tärkeissä tapauksissa he usein suosivat sähköpostia sen sijaan, että laittaisivat Skypen tai Teamsin kautta viestiä tai soittaisivat. Tämä saattaa myös viivästyttää asioiden selvittämistä. Etätyö on vähentänyt Ad Hoc -pyyntöjen määrää. Ad Hoc -pyyntö tarkoittaa tilannetta, jossa pyyntö ilmaantuu äkillisesti vastaanottajalle eli tässä tapauksessa assistentille. Lähityössä ihmisten on helpompi lähestyä käytävällä tai tulla työpisteelle kysymään. Pandemian aikana pakollinen etätyö on saattanut tehdä ihmisistä itsenäisempiä ja oma-aloitteisempia, eikä pienissä pienimuotoisemmissa työasioissa käännyttä assistentin puoleen. Yhdellä haastateltavista oli kuitenkin eriyvä kokemus. Hän ei ole huomannut muutosta ja rutiinista poikkeavia viestejä tulee myös etänä ollessa. Hänen mukaansa ihmiset laittavat usein Skypellä viestiä silloinkin, kun on kokouksessa, puhelussa tai merkinnyt kalenteriin tai Skypeen itsensä kiireiseksi. Tämä vaikuttaa haastateltavan keskittymiseen ja hän saattaa kesken kokouksen vastata Skype -viesteihin. Puolestaan sähköpostilla laitettut viestit eivät kuormita työtä samalla tapaa, sillä ne ovat helposti sivuutettavissa ja hän voi palata niihin heti kun on siihen aikaa.

Hybridintyömallin ja muiden työmallien välisinä eroavaisuuksina nostettiin esiin sosiaalisuus ja se, että pääsee kohtaamaan työkollegoja ja esihenkilöä. Kohtaamiset toimistolla tekee työarjesta mielisempää. Joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä ja oman päivän jäsentely on helpompaa. Työhyvinvoinnin tukevia puolia on paljon. Näihin lukeutuu muun muassa ajan säästäminen työmatkoista, keskittymisrauha ja työpäivän rytmittäminen. Kaikki assistentit kokivat, että hybridityöstä on enemmän hyötyä. Ilmiselvin ero on, että lähityössä on enemmän sosiaalista kanssakäymistä.

Etätyö on ajoittain yksin puurtamista ja hieman puuduttavaa. Lähityössä on vahvempi yhteenkuuluvuuden tunne. Etätyöskentely vaatii myös tietyllä tapaa itsekuria ja itsensä johtamista. Pitää seurata enemmän muiden kalentereita kokouksia varatessa tai kun haluaa ottaa yhteyttä. Myös työn tauottaminen kärsii etätyössä. Uusien työntekijöiden sopeutuminen työyhteisöön on hankalampaa ja sopeutumista hidastaa se, kun ei tunne henkilöstöä tai edes omia osastolaisia kunnolla. Digitaalinen kokoustaminen on väsyttävämpää sekä vapaamuotoinen puhe katoaa etäkokouksissa, ja kokoukset ovat enemmän asia keskeisiä.

Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, ettei hybridityö ole tehnyt heistä itsenäisempiä päätöksenteossa. He kertoivat olleensa erittäin itseohjautuvia eivätkä sen takia ole huomanneet hybridityöllä olevan mitään vaikutusta heidän työnkuvaansa. Ainoastaan kokemuksen kertyessä heistä on tullut itsenäisempiä, muun muassa, koska moneen työtehtävään tarvitaan hyväksyntä. Osa taas kertoi hybridityöllä olevan jonkinlaista vaikutusta itseohjautuvuuteen. Heidän mukaansa väkisinkin tulee

tehtyä itsenäisiä päätöksiä, eikä enää lähde kysymään pienistä työasioista kollegalta vaan mieluummin pätkäilee pulman kanssa yksin.

Etätyöskentelyn koetaan vaikuttavan myös työpäivien pituuteen. Puolet haastateltavista ilmoittivat etätöön pidentävän työpäiviään. Syynä on sähköpostin lukeminen toimistolta lähtiessä tai jopa vapaa-ajalla, jolloin työtehtäviä tulee hoidettua työajan ulkopuolella. Samalla työympäristö on rennompi, mikä saattaa vaikuttaa työpäivän pidentymiseen. Moni assistentti mainitsi kokevan vaikeuksia työpäivän tauottamisessa, mikä myös vaikuttaa työpäivien pituuteen. Etätyöpäivien aikana tulee pidettyä vähemmän taukoja tai tauot ovat huomattavasti lyhyempiä, sillä esimerkiksi kahvitauko toimistolla on pidempi, kun etäisyyskin on pidempi kuin kotona, jolloin kahvin hakemiseen tai sen tekemiseen ei mene paljoa aikaa, jää tauko myös lyhyemmäksi. Toisaalta on myös haastateltavia, joilla lähityö vaikuttaa työpäivien pituuteen. He kokevat, että toimistolta lähtö on vaikeampaa, sillä assistenttityössä saattaa tulla odottamattomia työpöytäjuuri ennen työpäivän lopettamista, mikä saattaa vaikuttaa työpäivän pituuteen. Toisena syynä työtehtävät, jotka vaativat toimistolla työskentelyä, kuten asiakirjojen skannaus. Tämän kaltaiset työtehtävät kertyvät, kun toimistolla käydään harvemmin hybridityössä, mikä saattaa puolestaan pidentää työpäivää.

Etätyömalli vaikuttaa myös työtehokkuuteen ja työrauhaan. Osa kokee etätyöskentelyn tuovan enemmän työrauhaa, mikä vaikuttaa myös työtehokkuuteen. Koetaan, että etänä ei tule yhtä paljon keskeytyksiä kuin toimistolla, mikä vaikuttaa huomattavasti työtehokkuuteen. Huonona puolena on se, että etätöissä ei usein tule pidettyä taukoja, mikä vaikuttaa pitkällä tähtäimellä negatiivisesti työtehokkuuteen. Toimistolla monesti työtehokkuus saattaa olla parempi, sillä kysymyksiin saa nopeammin vastauksia. Etätöissä voi olla omia häiriötekijöitä, minkä vuoksi lähitöissä työtehokkuus saattaa olla huomattavasti parempi. Yksi haastateltavista kokee, ettei työpisteellä ole hirveästi väliä, sillä keskeytyksiä ja yhteydenottoja tulee paikasta riippumatta. Hän kuitenkin kokee, että lähitöissä ollessa on paljon tehokkaampaa työskennellä, etenkin isompien kokonaisuuksien kannalta, mutta toimistolla kuitenkin helposti jumittuu omalle työpisteelle eikä tule pidettyä taukoja.

6.2 Hybridityö ja digitaalisten työvälineiden käyttö

Etä- ja hybridityö ovat tuoneet uutta teknologiaa, kuten Teams -huoneet sekä kehittäneet Teamsiä. Hybridikokousten järjestäminen on Teams -huoneiden ansiosta helpompaa parantuneen teknologian, äänen ja kuvan laadun myötä. Nämä mahdollistavat pitää palaverieja ja kokouksia kätevämmän, eikä ole niinkään väliä kuka työskentelee missäkin. Viestintävälineiden lisäksi myös HR järjestelmä oli uusiutunut ja korvatesaas entisen etäleimausjärjestelmän, mikä on helpottanut assistenttien työtä ja vienyt ylimääräistä työtä. Nämä uudistukset eivät ole johtuneet täysin etä- ja hybridityön takia, vaan ovat olleet suunnitteilla jo ennen pandemian alkua.

Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä, että etä- ja hybridityö ovat tuoneet jonkinlaisia teknologisia muutoksia, vaikka saattavatkin olla vähäisiä, kuten Teamsin kehitys ja kokoushuoneet. Uudet järjestelmät ovat helpottaneet työskentelyä, mutta myös vaativat uusien taitojen oppimista ja niiden ylläpitämistä. Monet ohjelmat/järjestelmät ovat vielä kehitysvaiheessa ja tulevat ajan myötä muuttumaan ja kehittymään käyttäjäystävällisemmiksi.

Uuden oppimisella on ollut vaikutusta myös työtehokkuuteen, sillä se tuo hetkellistä lisätyötä. Alussa uuden oppiminen vie aina oman aikansa ja ylipäättänsä muiden avustamisessa menee pidempään kuin normaalisti, mutta tämä on normaali prosessi, mikä tulee jokaisen uudistuksen myötä. Uudet järjestelmät helpottavat työtä ja vaikuttavat positiivisesti työtehokkuuteen. Teknologian kehittyminen ja uusien ohjelmien tulo on osa normaalia kehitystä, mutta niiden sykli on nopeutunut, mikä saattaa heikentää työtehokkuutta.

6.3 Osastojen ja Sihteerikerhon sisäiset viestinnät ja yhteistyöt

Suurin osa assistenteista koki, ettei hybridityöllä ollut vaikutusta osaston sisäiseen viestintään. 2 assistenttia koki, että vaikutus on ollut positiivinen hybridityön tuoman monikanavaisuuden myötä. Heidän mukaansa monikanavaisuus on tuonut enemmän mahdollisuuksia ja uusia tapoja viestimiseksi. Osaston sisäinen viestintä on siirtynyt kokonaan sähköiseen muotoon, kuten sähköpostiin ja Teams -ryhmiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan koe, että Pankilla on liikaa viestintäkanavia, kuten muissa organisaatioissa saattaa olla. Näin ollen informaatio ei jää huomaamatta liiallisen kanavamäärän takia. Yksi haastateltavista mainitsi myös hybridityön vaikuttaneen kokousten sisältöön. Kokoukset ovat etätyöskentelyn myötä muuttuneet asiakaskeisimmiksi ja vapaamuotoisempi keskustelu on jäänyt etäkokouksissa pois. Samalla myös viestintä on tyypistynyt asiakaskeisemmäksi ja spontaanisuus on jäänyt kokonaan pois, mikä edesauttaa ideoimista.

Osaston sisäisen viestinnän parantamisideoita tuli viideltä haastateltavalta ja yksi oli sitä mieltä, että tieto kulkee hyvin osaston sisällä, eikä näin ollen vaadi parantamista. Muut haastateltavat kuitenkin korostivat viestinnän tärkeyttä sekä sen selkeyttä ja ajankohtaa. Ajankohtainen tiedonvälittäminen muistutuksineen nousi esiin suurimmassa osassa haastatteluista. Myös assistenttien ajan tasalla pitäminen ja heidän mukaansa ottaminen erilaisiin työprojekteihin tai muutoksiin alusta alkaen pidettiin tärkeänä. Ajan tasalla pysyminen helpottaa assistentin työtä, kuten esimerkiksi rekrytointiprosessissa. Tiedonvälittämisestä kerrottiin myös oikeanmukaisten viestintäkanavien käytöstä. On tärkeää valita tarpeenmukainen viestintäkanava, jotta yksi kanavoista kuten sähköposti, ei kuormittuisi. Kahden assistentin idea oli luoda jo valmis Teams tai Skype -ryhmä, joka olisi automaattisesti luotu tietyille asiantuntijaryhmille. Ryhmää voisi hyödyntää oman tiimin tai ryhmän tiedottamisessa ja kuulumisten vaihtamisessa. Tämä olisi yksi keino tavoittaa ihmisiä ja erityisesti omat lähimmät kollegat. Yksi haastateltavista myös mainitsi, että vaikka uusia viestintäkanavia ja -

ryhmiä voisi luoda, on Pankilla kuitenkin paljon tietoa ja hyviä ohjeita Intranetissä, jotka voi hakea kategorioittain, riippuen mihin tarvitsee neuvoa.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että etä- ja hybridityöskentely oli vaikuttanut huomattavasti Sihteerikerhon sisäiseen viestintään ja toimintaan. Moni kokee, että Sihteerikerhon yhteydenpito on heikentynyt työmallimuutoksen myötä. Assistenttien välillä jaetaan tärkeää tietoa eri assistenttityöhön liittyvistä asioista muun muassa työprosessien helpottamiseksi Yhteydenpitoa sihteerikerhon sisällä toivottaisiin olevan enemmän. Kokoustaminen on etätyöskentelyn myötä harventunut ja hybridityömallin lopulta astuessa voimaan, loppunut täysin. Ennen pandemiaa säännöllisiä kokouksia ja vapaamuotoisempia tapaamisia oli enemmän, jotka olivat suosittuja assistenttien kesken. Tapaamisten tarkoituksena oli keskustella työasioista, jakaa omaa osaamista ja keskustella vapaammin vapaa-ajan aiheista. Tämän kaltainen yhteydenpito on kadonnut hybridityöskentelyssä, eikä tämän uudelleen käyttöönotto ole jostakin syystä enää toiminut samalla tavalla. Käyttöönotto jostain syystä enää toiminut. Muutama assistentti kertoi, että assistentteja näkee harvemmin. Vaikka heillä on oma pienempi assistenttitiimi, jonka kesken he vaihtavat tietoa ja kuulumisia, on hybridityöskentely vaikuttanut myös heihin, sillä fyysiset näkemiset ovat vähentyneet.

Suurin osa oli sitä mieltä, että assistenttien välisen viestinnän ja yhteistyön kehittäminen voi olla todella haastavaa. Kehitysideoiksi nousi esiin assistenttipäivät, joita järjestettäisiin aina keväisin ja sykyisin. Assistenttipäivillä olisi luennoitsijoita ja omaa väkeä kertomassa uusista muutoksista ja kokemuksistaan. Tämän ehdotuksen tuonut assistentti myös kertoi, että vaikka Pankin puolesta on paljon webinaareja, ovat ne kuitenkin yksinäisiä ja niistä jää puuttumaan jälkikeskustelut, joista saa parhaat omaa työtä edistävät vinkit. Yhteisten tapaamisten ja oman työn jakaminen on koettu todella tärkeänä, etenkin jos tulee ongelma tai kysymyksiä, joita on parempi ratkoa yhdessä kuin, että jää yksin ongelman kanssa. Assistenttien välillä pitää olla enemmän tiedon ja vinkkien jakamista, varsinkin nyt kun on tekniset välineetkin siihen. Yksi haastateltavista toi myös esiin, että assistentit saattavat edelleen vähätellä omaa osaamista ja he pelkäävät, että oman osaamisen jakamisesta tulisi huonoa palautetta. Näin ei kuitenkaan ole vaan jokainen tieto ja osaaminen edesauttaa assistenttien työtä ja työssä kehittymistä. Assistenttipäivien lisäksi muutama assistentti ehdotti, että säännöllisiä tapaamisia alettaisiin taas järjestämään sihteerikerhon sisällä. Tapaamisissa painotettiin myös läsnä kokoustamista vapaamuotoinen keskustelu jää pois ja puhelussa tai kokouksissa etäyhteyksin tulee jutella yksi kerrallaan, mikä voi rajoittaa ajatusten vaihtoa keskusteltavasta aiheesta. Läsnä tapaamisissa pitää kuitenkin olla myös etukäteen sovitut teemat riippumatta siitä, onko kyseessä kokous vai vapaamuotoinen kahvittelu. Näin saa parhaiten muut assistentit osallistumaan tapaamisiin. Kolme haastateltavaa vielä korosti tämän tärkeyttä, sillä ihmisiä ja etenkin kiireisiä assistentteja on hyvin vaikeaa saada motivoitua tulla paikan päälle tapaamisiin. He kuitenkin

myös tiedostivat näiden teemakokousten aiheuttamat vaikeudet, sillä ne usein sitouttavat yhden ihmisen, yleensä Sihteerikerhon puheenjohtajan, mikä ei kuitenkaan ole myöskään hyvä.

6.4 Työyhteisö ja yhteishenki hybridityössä

Hybridityö on vaikuttanut työyhteisöön ja yhteishenkeen ainakin neljän assistentin mukaan. Yksi assistentti on huomannut pientä eroa, mutta vaikutus ei ole ollut radikaali. Toinen haastateltava oli taas sitä mieltä, ettei hybridityö ole vaikuttanut työyhteisöön ja yhteishenkeen. Hänen mielestään Pankissa pitkään työskennelleenä hän ei ole itse huomannut eroa tämän osalta. Yhteenkuuluvuuden tunne on tietyllä tapaa kertynyt osaston sisällä jo vuosien aikana. Hän kuitenkin tiedostaa, että muutos näkyy erityisemmin uusissa työntekijöissä. Moni muukin haastateltava oli maininnut, että etä- ja hybridityöskentely on vaikuttanut etenkin uusiin työntekijöihin. Uudet työntekijät eivät välttämättä pysty hahmottamaan ketkä kaikki ovat samalla osastolla töissä, kun eivät pääse näkemään ja tutustumaan muihin yhtä hyvin kuin täydessä lähityössä. Näin ollen uusien työntekijöiden kohdalla yhteenkuuluvaisuuden tunne ei välity samoilla tavoin kuin sataprosenttisessa läsnätyössä, eivätkä he välttämättä pääse yhtä helposti mukaan työyhteisöön. Tämä vaikuttaa puolestaan kokonaisuudessa osaston työyhteisöön ja -henkeen. Muutama haastateltava oli huomannut jo sen vaikutuksia yleiseen yhteishenkeen ja toivat sen esille haastattelussa. Heidän mukaansa yhteishenki ei ole enää samanlainen kuin ennen. Aiemmin oli selkeä yhteenkuuluvuuden tunne ja kaikki tunsivat toisensa käytävillä ja tervehtivät iloisesti toisiaan. Pandemian aikana on tullut paljon uusia työntekijöitä, eikä samanlaista yhteenkuuluvuutta ole. Yksi haastateltava kommentoi, että ihmisistä on saattanut tulla etätöissä sisäänpäin kääntyneempiä, sillä etätyöskentely on paljon eristäytyneempää ja ehkä jopa yksinäistäkin. Hybridityö on vaikuttanut myös positiivisesti, sillä pitkän etätyöskentelyn jälkeen ihmisistä huomaa, että he kaipaivat kanssakäymisiä kollegojensa kanssa. Myös eri vapaa-ajan tilaisuudet, kuten pikkujoulut ja työhyvinvointipäivät ovat olleet virkistäviä ja toivottuja sosiaalisia tilaisuuksia osaston kesken. Vaikka hybridityö on vaikuttanut positiivisesti työyhteisöön, voi se myös hankaloittaa yhteenkuuluvuutta. Kolme assistenttia nosti esiin henkilöstön määrän toimistolla työskennellessä. Toimistolla ei ole enää paljon ihmisiä paikalla, mikä vähentää kohtaamisia ja heikentää yhteishenkeä. Yksi haastateltava kertoi, että palaverissa tai yhteisillä kahveilla ei yleensä ole kovin montaa työntekijää paikan päällä, vaan suurin osa on yleensä etänä. Pitkän etätyöskentelyn jälkeen on vaikeata saada ihmisiä toimistolle saman aikaisesti.

Sosiaalisen kanssakäymisen parantamiseen tuli usealta assistentilta maininta tarpeesta luoda enemmän yhteistä tekemistä, johon voi osallistua matalalla kynnyksellä ja joka mahdollistaa ihmisten yhdessäolon. Tällaisia tapahtumia voisi järjestää Pankin tasolla esimerkiksi työhyvinvointipäivien muodossa, joissa olisi vapaamuotoisempaa ohjelmaa mikä ei liittyisi työtehtäviin. Yksi haastateltavista kertoi, että he pyrkivät osastolla järjestämään pienimuotoisia ja kiinnostavia tapahtumia,

esimerkiksi yhdistämällä kahvittelet osastokokouksiin. Pienimuotoisia tilaisuuksia on kuitenkin haastavaa järjestää, sillä kaikilla on eri aikataulut kokousten ja projektien suhteen.

Muutama assistentti mainitsi omista päivittäisistä ajankohtaispalavereista, joita heillä on läheisimpien kollegojen kanssa, että miten hyödyllisiä ne ovat. Palavereissa on mahdollisuus käsitellä työasioita tai muita aiheita, ja ne luovat samalla pienen sosiaalisen hetken etätyöpäivään. Tällaisia päivittäisiä palavereita voisi järjestää myös muilla osastoilla ja toimistoissa. Läheiset työkaverit tai tiimit voisivat pitää omia ajankohtaispalavereja, joissa he pääsevät yhdessä ideoimaan ja vaihtamaan kuulumisia. Tätä edesauttaisi uudet modernit tilat, kuten Teams -huoneet, jotka edistävät kohtaamisia ja sosiaalista kanssakäymistä. Itse kokoustamiseen ehdotettiin, että pidettäisiin kame-roita auki, vaikka kaikki eivät siitä pidä. Kameroiden päällä pitäminen kuitenkin luo vapaamuotoisemman ilmapiirin.

Yksi ehdotus oli järjestää toimistokokouksia esimerkiksi kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tällaiset kokoukset voitaisiin järjestää erilaisten tapahtumien, teemojen tai tempausten yhteydessä, mikä loisi mukavaa vaihtelua työpäiviin. Näin myös saisi enemmän ihmisiä toimistolle ja osallistumaan toimisto- ja osastokokouksiin läsnä. Joissain osastoilla on käytössä toimistopäivät, jotka on koettu toimiviksi, mutta tässä korostettiin, ettei se toimi jokaiselle osastolle. Toimistopäivät toimivat parhaiten, kun koko osasto on samassa tilassa. Kuitenkin niiden osastojen kohdalla, jotka ovat hajautuneet eri puolille rakennuksia, tämä ei olisi toimiva ratkaisu, koska työntekijät eivät välttämättä näe toisiaan, vaikka olisivatkin toimistolla. Toimistopäivien lisäksi yksi ehdotus oli, että esihenkilöt merkitsisivät kalentereihinsa päivät, jolloin he ovat toimistolla tai esimerkiksi omat toimistopäivät kerran kuukaudessa. Näinä päivinä olisi mahdollisimman vähän kokouksia ja päivä olisi tarkoitettu enemmän sosialisoitumiselle oman osaston tai tiimin sisällä. Ihmiset voisivat ennakoida tiimin vetäjän, toimistopäällikön tai osastopäällikön aikataulujen osalta, milloin heillä olisi mahdollista keskustella eri aiheista ja tavata keskenään kasvoitusten toimistolla. Tämän lisäksi yksi assistenteista korosti avoimien ovien tärkeyden. Toimistolla ollessaan ihmiset pitäisivät ovet avoimina, jotta toimistolla olisi luonteva kanssakäyminen, mikä edesauttaisi työyhteisön ylläpitoa.

6.5 Ihanteellisin työmalli

Assistenteilta kysyttiin haastattelussa myös heidän toivomuksiaan tulevasta työmallista, ja siitä mikä olisi ihanteellisin työmalli ja haastateltavien mielipiteet vaihtelivat kysymyksen osalta. Kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että nykyinen hybridityömalli, jossa sovelletaan 60/40-sääntöä eli saa olla 60 prosenttia työajasta etätyössä ja 40 prosenttia toivotaan olevan lähityössä, on hyvä eikä vaadi muutoksia. Toiset kaksi haastateltavaa kertoivat, että jos työmallia muutetaan, pitäisi sen olla lähityömäisempää. Yksi haastateltava oli taas sitä mieltä, että työmallia muutettaessa sen pitäisi olla etätyömäisempää ja toinen kertoi, ettei prosentin tulisi määritellä tiettyjä päiväkohtaisia

määriä, koska elämäntilanteet ovat moninaisia. Hänen mielestään tietyn tai tiettyjen toimistopäivien määrääminen osastolle tulisi perustua syyhyn, miksi toimistolle tullaan, kuten esimerkiksi osastokokous. Muutoin ihmisten motivaatio voi laskea, jos toimistopäiville ei ole tiettyä tarkoitusta, muu kuin yhteinen toimistopäivä. Hän korosti, että työnteon malli tulisi muokkautua tarpeiden ja tavoitteiden mukaan oli kyse lähi-, etä- tai hybridityöstä.

Lähityö painotteista työmallia toivovat, kertoivat läsnätyön olevan tärkeää tiimityöskentelyn ja työyhteisön edistämiseksi. Se samalla vähentää etätyön tuomaa yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä. Etätyö painotteista työmallia kannattava haastateltava korosti puolestaan etätyön mielekkyyttä työntekijän näkökulmasta ja sen tuovan joustoa työn ja vapaa-ajan välille. Hän myös painotti, ettei haluaisi etätyötä tehdä jokapäiväisesti, sillä sosiaalinen verkosto ja työyhteisön ylläpitäminen onnistuu parhaiten lähityössä. Myös toinen assistentti mainitsi tasapainon tärkeyden työmallin valinnassa. Hän piti mahdollisuudesta valita sekä lähi- että etätyön välillä.

7 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa käymme haastattelututkimuksen tuloksia läpi ja analysoidaan, miten ne vertautuvat tietoperustaan. Luvussa keskitytään myös tutkimustuloksissa ilmenneisiin kehitysideoihin, sekä käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja omaa arviota opinnäytetyöprosessista.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimustyön tavoitteena on selvittää Suomen Pankissa työskentelevien assistenttien kokemuksia hybridityöstä, jota organisaatiossa sovelletaan sekä työmallimuutoksen vaikutuksista heidän työhönsä, yhteistyöhön ja yleiseen kokemukseen. Tutkimuskysymysten avulla saadaan kattava käsitys assistenttien työstä hybridityön aikana.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Miten työmallimuutos koronapandemian aikaisesta etätyöskentelystä hybridityömalliin on näkynyt assistenttityössä ja miten tämä on vaikuttanut työtehtäviin?

Miten hybridityö on vaikuttanut digitaalisten työvälineiden käyttöön assistenttityössä?

Miten hybridityö on vaikuttanut organisaation ja assistenttitiimin sisäiseen viestintään ja yhteistyöhön?

Mitä tulisi kehittää nykyisessä hybridityömallissa?

Tutkimustuloksissa selvisi, että kaikki haastateltavat assistentit kokevat hybridityöskentelyn mielekkäänä ja näkevät siinä enemmän hyötyjä kuin haasteita. Kaikilla assistenteilla oli yhteneväiset mielipiteet hybridityön tuomista hyödyistä. Hybridityömalli oli tuonut enemmän joustoa työelämään, parempaa työrauhaa ja työtehokkuutta, enemmän sosiaalisia kohtaamisia, vähentänyt rutiinista poikkeavien tehtävien määrää ja yleisesti tuonut paljon työhyvinvointia tukevia puolia kuten vähentyneet työmatkat.

Haasteiksi assistentit kokivat työpäivien pidentymisen ja tauottamisen vaikeudet. Hybridikokousten järjestäminen vaatii enemmän työtä ja yleisesti etätyöskentely on enemmän yksin työskentelyä tai puurtamista. Sen myötä yhteenkuuluvuuden tunne kärsii ja tulee kaivattua enemmän sosiaalisia kohtaamisia. Etätyöskentelyn on myös kerrottu vaativan enemmän itsekuria ja itsensä johtamista.

Hyötyjä ja haasteita tarkastellessa huomaa yhteneväisyyden tämän opinnäytetyön tietoperustan kanssa. Sosiaalisen kanssakäymisen tärkeys korostui niin haastatteluissa, kuin myös Swecon teettämässä raportissakin. Hybridityössä korostuu sosiaalinen kanssakäyminen ja sen tärkeys, sillä

etätyöskentely voi olla ajoittain hyvin yksinäistä. Kohtaamisia ja välittämisen kulttuuria arvostetaan myös työskennellessä etänä, sillä se edesauttaa yhteisöllisyyden tunnetta. Hybridityössä tämä voi olla niin haaste kuin myös hyöty. Yhteisöllisyyden tarve näkyy etätyömallin lisäksi myös hybridityömallissa ja sen kehittäminen on tärkeätä, mutta myös haasteellista. (Sweco 2021b.) Yhdeksi kehittämisideaksi korostui viikoittaiset Teams -palaverit oman lähimmän työtiimin kanssa. Palaverien ei tarvitse olla asiakeskeisiä, vaan niissä voi olla vapaamuotoisempaa keskusteluakin. Sama ehdotus ilmenee myös tietoperustassa, jossa kerrottiin, että yhteisöllisyyden tunteen puutosta voi ratkaista helposti järjestämällä viikkopalavereja. Etenkin assistenttityössä pitämällä viikkopalaverit esimerkiksi esihenkilön kanssa saa varmistettua, että yhteydenpito ja tiivis yhteistyö säilyy. Osa assistenteista ovat myös havainneet, että viikoittaisista tai suunnitelluista verkkopalaverien pitäminen on tehnyt tapaamisista esihenkilön kanssa paljon tehokkaampia kuin ennen pandemiaa. (Institute of Executive Assistants and Administrators 2022.)

Jokaisessa haastattelussa mainittiin hybridityön tuoneen lisää tyäjoustoa ja tämän vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin. Etätyö on luonut monelle vapauden ja mahdollisuuden oman työpäivän suunnitteluun mahdollisti joustavamman työn, näin kävi Suomen Pankin assistenteillekin. (Oksanen A. 2021.) Samanlaisesta vaikutuksesta raportoidaan myös Swecon teettämässä raportissa. Raportissa kerrotaan, että joustavuus työn ja henkilökohtaisen elämän välillä nähdään suurena hyötynä, mutta haasteitakin löytyy kuten yhteisöllisyyden tarve ja sen kehittäminen (Sweco 2021b). Työn joustavuus kuitenkin pakottaa ihmiset johtamaan itseään, pohtimaan ja määrittelemään työmääräänsä sekä työlle omistautumisensa rajoja. Tämä muutos itsensä johtamisessa eroaa huomattavasti lähityöskentely aikoihin. (Oksanen A. 2021.)

Itsensä johtaminen on tärkeää, etenkin työn rytmittämässä ja tauottamisessa. Osa assistenteista kertoi hybridityön vaikuttaneen heidän työpäiviensä pituuteen. Työpäivät ovat saattaneet venyä etätyöpäivinä ja tauottaminen on saattanut olla hankalampaa etänä kuin lähityössä. Etätyöskentely voi myös vaikuttaa lähityöpäivien pituuteen. Yksi haastateltavista kertoi, että lähityöpäivät ovat saattaneet olla normaalia pidempiä kertyneiden työtehtävien takia, joita voi suorittaa vain toimistolla. Kuten Työterveyslaitoksen sivustot kertovatkin etätyöskentelyn alkuvaiheessa moni huomasi haasteita työajan venymisen ja etätyöhön sopeutumisen kanssa. Tämä kuitenkin vaatii paljon itsensä johtamista ja sopeutumista niin itseltään kuin myös perheeltään. (Työterveyslaitos s.a.) Hyvä puoli on kuitenkin se, kuten Futuremoren teettämässä tutkimuksessa käy ilmi, työn venyminen on tasapainottumassa ja palaamassa pikkuhiljaa takaisin normaaliin (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020).

Etätyöhön siirtyminen on myös mahdollistanut monille työntekijöille mahdollisuuden parempaan työrauhaan ja keskittyneempään työhön. Riippuen toimistosta, moni on kokenut etätyöskentelyn

tuoneen paremman työrauhan ja vähentäneen häiriötekijöitä, joita on saattanut olla toimistolla. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.) Haastattelutuloksista voi myös todeta, että etätö tuo parempaa työrauhaa ja parantaa työtehokkuutta. Töistä on vähentynyt rutiinista poikkeavien tehtävien määrä ja ihmisillä on suurempi kynnys ottaa yhteyttä, kun ovat etätöissä. Nämä muutokset ovat tuoneet assistenttityöhön enemmän työrauhaa sekä lisännyt työtehokkuutta, kun keskeytysten määrä työpäivän aikana on vähentynyt. Kyseinen ilmiö on huomattu jo vuoden 2020 Futuremoren tutkimuksessa, jolloin tutkimuksen vastaajista 60 % kertoi työsuorituksen olevan parempaa kotona kuin toimistolla. (Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020.)

Suurin osa haastateltavista kertovat hybridityön vaikuttaneen kokouksiin ja niiden järjestelyihin. Hybridikokousten järjestäminen vaatii enemmän työtä sekä vaatii muutosta toimistotiloihin, jotta hybridityön ja -kokousten hyötyä voi maksimoida. Haastattelutulos vastaa tutkimustyöni tietoperustaa, sillä Ulrichin mukaan nykyaikaisten kokousten pitää olla hybridikokouksia ja myös toimistotilojen ja kokoushuoneiden tulisi mahdollistaa hybridityömallia. Hybridityön myötä moni kokoushuone ja toimistotila on saanut uudistuksen ja esimerkiksi Teams -huoneiden määrä on yleistynyt huomattavasti. Hybridikokousten järjestäminen ja toimivuuden varmistaminen sekä kokoushuoneiden tekniset muutokset ovat vaikuttaneet assistenttien työhön. (Ulrich D. 2021.) Assistenttien pitää pohtia kokousjärjestelyitä tehdessä, missä muodossa kokoustaminen toimii parhaiten juuri kyseiselle ryhmälle ja ryhmäkoolle, jotta kokous sujuisi suht mutkattomasti niin etänä kuin läsnä toimistolla (Ok-sanen A. 2021). Tämä puolestaan lisää assistenttien työmäärää.

Hybridityöskentelyn tuomien hyötyjen ja haasteiden lisäksi assistenttien mielestä yhteiset säännöt hybridityöskentelystä ovat tärkeitä ja, että ihmisiä veloitetaan käymään toimistolla ajoittain. Jokainen työnantaja laittaa omat säännöt etätöskentelylle, eikä kaikki työnantajat anna suostumusta esim. julkisella paikalla tai ulkomailla työskentelyyn. (Työsuojelu 2023.) Monipaikkaisessa työssä huomioidaan usein omien tarpeiden lisäksi myös tiimin ja organisaation tarpeita, joiden mukaan työskentelypaikka määräytyy. Organisaation tarpeita on hyvä huomioida yhtä lailla kuin organisaation johto huomioi yksilöitä ja tiimejä yrityksen sopivilla tavoilla ja säännöillä hybridityön aikana. (Sweco 2021b.)

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustuloksista voi yhteenvetona päätellä, että hybridityö on pysyvästi mullistanut työmaailmaa, eikä se tule poistumaan vielä pitkään aikoihin. Siitä on tullut osa ”uutta normaalia”, johon Suomen Pankki on parhaillaan sopeutumassa. Muutos koetaan hyvänä ja mielekkäänä, vaikka se onkin tuonut myös omanlaisia haasteitaan työarkeen. Nämä haasteet ovat kuitenkin ratkaistavissa

oikeanlaisilla lähestymistavoilla ja uusilla menetelmillä. Parhaimman tuloksen saa, kun lähdetään ratkomaan rohkeasti yhdessä työntekijöiden kanssa kokeillen (Sweco 2021a).

Hybridityö on vielä tuore ilmiö, etenkin Suomen Pankissa, jossa sitä sovelletaan ensimmäistä kertaa. Kuten haastattelutuloksistakin käy ilmi, Suomen Pankin hybridityöskentely on vielä alkuvaiheessa ja se tulee kehittymään osastojen, tiimien, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden työn ympärille. Hybridityömallin tuoreus on hyvä ottaa huomioon pohtiessa kehitysideoita. Tutkimustulokset osoittavat, että kehitysideoita vaativat osa-alueet ovat esimerkiksi hybridikokouksien järjestäminen ja tarkemmin kokoustilojen uudistaminen hybridityöstandardien mukaiseksi. Pankin tiloissa ei tällä hetkellä ole vielä tarpeeksi hybridikokouksiin soveltuvia tiloja eli Teams -huoneita. Tämä hankaloittaa hybridikokousten järjestämistä, sillä kokoustilat eivät vastaa kysynnän määrää, eikä tavalliset kokoustilat taas vastaa nykyään kokousten vaatimuksia. Näin ollen kaikki kokoushuoneet pitää uudistaa Teams -huoneiksi. Etenkin isompia tiloja, kuten auditorioita on hyvä muuttaa hybriditiloiksi. Näin saadaan hybriditiloja myös isommille ihmismäärille, sekä saadaan hyödynnettyä paremmin omia tiloja. Omien tilojen päivittäminen ja niiden hyödyntäminen on tärkeää etenkin kustannussäästöissä. Uudistusten myötä tulee harvemmin tarve käyttää ulkopuolisen palvelutarjoajan tiloja, kun striimauspalvelut ja hybridikokoustamiset toimivat parhaimmalla tavalla. Ääni- ja videotoisto toimii sekä tärkein, mikit, sillä niitä on nykyisten Teams -huoneiden mukaisesti pöydillä valmiina. Näin kokoustaminen muuttuu sujuvammaksi, eikä tarvitse enää pelätä sitä, että kuulevatko etänä olevat osallistujat varmasti paikalla olevien keskusteluja ja puheita ja toiste päin.

Toisena kehitysideana on yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisten kanssakäymisten lisääminen. Aihe on itsessään hyvin haastavaa, etenkin hybridityömallissa, kun kaikki eivät ole aina samanaikaisesti toimistolla. Yhteenkuuluvuus ja sosiaalisuus toteutuu parhaiten lähityömallissa, ja näin ollen kuten haastatteluista pystytään todeta, Suomen Pankin 60/40-sääntö on koettu hyvänä. Ihmisten velvoittaminen toimistolle auttaa tämän ongelman ylipääsemisessä, mutta ei ratkaise ongelmaa täysin. Toki pitkän etätyöskentely kauden jälkeen, ihmisillä kestää sopeutua uuteen työmalliin ja löytää uusia tapoja yhteishengen ylläpitämiselle. Sopeutumista voi kuitenkin edesauttaa jo nykyisen hybridityöskentely säännön lisäksi erilaisilla aktiviteeteilla ja palavereilla. Assistentit kertoivat hyviä ideoita haastatteluissaan, joita voisi niin osastojen ja tiimien kesken toteuttaa kuten myös Pankin tasolla. Esimerkiksi viikoittaiset ajankohtaispalaverit ovat käteviä pienissä ryhmissä, kuten läheisimpien työkollegojen kesken. Nämä on koettu hyviksi tiettyjen assistenttien kohdalla ja he suosittelivat samaa asiantuntijoillekin. Koko organisaation tasolla voisi olla vuosittaisten juhlien lisäksi myös tapahtumia, joihin voi osallistua matalalla kynnyksellä ja joiden tarkoitus tuoda ihmisiä yhteen ja ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia. Hyvänä esimerkkinä on joka vuotuiset Liikkuen Huvilalle -tapahtuma, jonka tarkoituksena on aktivoida henkilökuntaa. Tämän kaltaiset tilaisuudet ovat hyviä yhteishengen kohottamiselle ja näin ihmiset pääsevät myös näkemään toisiaan ja tutustumaan muihin

pankkilaisiin. Samankaltaisina tilaisuuksina voisi olla esimerkiksi jokin kesäjuhla Suomen Pankin huvilalla, jossa olisi vapaamuotoista ohjelmaa ja vaikka grillailua. Toisena ajatuksena on työhyvinvointipäivän kaltaiset tapahtumat eli esimerkiksi ulkojumppa huvilalla tai sille sopivalla paikalla sekä jokin kevyturheilullinen päivä työpäivän ulkopuolella.

Tämänkaltaiset tapahtumat ja kehitykset ovat kuitenkin hyvin haastavia, eikä niitä välttämättä onnistu järjestämään henkilökunnan aikataulujen ja työtehtävien takia. Kolmanneksi noussut haaste hybridityössä oli itsensä johtaminen, työpäivien tauottaminen ja venyminen. Suomen Pankki järjestää paljon erilaisia webinaareja henkilöstölle aiheesta ja henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää BreakPro – taukoliikuntaohjelmaa. Nämä tekijät tukevat asiantuntijoita ja assistentteja kyseisen haasteen kanssa. Kyseessä on osittain henkilökohtainen haaste, johon tukea voi saada webinaareista tai organisaation järjestelmistä, mutta se ei ole varma ratkaisu tähän. Tämän vuoksi, tutkimuksessa ilmenneitä kehitysideoita ja haasteita on hyvä ottaa huomioon tulevaisuuden hybridityömallin kehittämissuunnitelmissa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni oli kirjoitettu noudattaen Haaga-Helian opinnäytetyön raportointiohjeita. Käytin työssäni erilaisia lähteitä, kuten luotettavia nettisivustoja, tutkimusraportteja sekä tiedelähteitä. Lähteisiin oli viitattu asianmukaisesti. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys oli onnistunut, sillä tutkimuksessa oli haastateltu oikeaa kohderyhmää ja näin myös tuli vastattua asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien vastaukset olivat anonymisoitu haastateltavilta oli saatu lupa käyttää heidän haastatteluaineistoa opinnäytetyössäni. Reliabiliteetin eli luotettavuuden osalta tutkimuksessani on hieman puutteita, kuten haastatteluiden harjoittelu ja esikokeilu oli jäänyt puuttumaan. Kaikki haastattelut olivat nauhoitettu ja haastattelukysymykset oli tarkistettu täsmäävän tietoperustaan. (Peda s.a.) Tutkimukseen osallistuneiden kuvaus ja tutkimuskysymysten perusteella tehty rajaus on riittävä eli työni uskottavuus on hyvä. Tutkimustulokset kuvaavat syksyn 2022 ja kevään 2023 välisen ajan hybridityökokemuksia Suomen Pankissa assistenttien näkökulmasta.

Koin opinnäytetyöprosessin haastavaksi, mutta myös opettavaiseksi kokonaisuudeksi. Työ osoittautui haasteelliseksi, sillä minulla ei ollut aiempaa kokemusta näin laajasta tutkimustyöstä. Kokeamattomuus sekä liian isot odotukset opinnäytetyön suhteen lisäsi paineita ja stressiä työtä kohtaan. Työ alkoi keväällä 2022, työn suunnittelulla ja aiheen keksimisellä. Liian suurien odotusten ja paineiden takia en saanut päätettyä aihetta. Aiheen lukkoon lyönti tapahtui vasta syksyllä 2022. Aihe oli ja on yhä hyvin ajankohtainen ja oli etenkin syksyllä 2022, kun Suomen Pankki päätti siirtyä hybridityömalliin ja työskentelyyn tuli uusia säädöksiä. Aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden takia, sekä sen takia, että työskentelin Suomen Pankissa, kun siirtymä tapahtui. Koin tärkeänä selvittää, miten assistentit kokivat nämä muutokset ja millaisia vaikutuksia, sillä se vaikuttaa laajasti heidän

työhönsä. Kun aihe oli valittu, aloitin opinnäytetyön suunnittelun ja kirjoittamisen. Opinnäytetyön aloitus ja sen työstäminen osoittautui haastavaksi, sillä suoritin samanaikaisesti tutkintoni viimeisiä kursseja ja olin töissä kokopäiväisesti osastosihteerinä Suomen Pankissa. Opinnäytetyöni jäi tällöin hetkeksi tauolle ja prosessi viivästyi puolella vuodella. Luulin pystyväni helposti tasapainottamaan kirjoittamisen töiden kanssa, mutta tämä osoittautuikin hankalemmaksi kuin mitä odotin. Opinnäytetyö on hyvin laaja tutkimustyö ja se vaatii paljon aikaa. Työ muuttuu helposti raskaaksi, kun yrittää tasapainottaa kirjoittamista, töitä ja omaa vapaa-aikaa. Koko prosessi oli kuitenkin hyvin opettavainen ja sen myötä oppii priorisoimaan ja kehittämään ajanhallinnan taitoja. Koen, että opin työn myötä enemmän ja syvemmin ajanhallinnasta ja siitä, mitä sitä voi hyödyntää omien tarpeiden kannalta.

Vaikka opinnäytetyö olikin hyvin raskas ja haastava kokonaisuus, koen kuitenkin suoriutuneeni siitä hyvin. Tutkimustyössäni on paranneltavaa ja olisin voinut tutkia työni tietoperustaa vielä syvemmin ja laajentaa sitä opinnäytetyöni osalta. Kun katsoo kokonaisuutta ja etenkin taustaa, koen pärjänneeni tässä työssä hyvin. Tiedostan, että työssä olisi voinut ollut laajempaa tutkimusta, mutta olen loppupeleissä tyytyväinen ja koen hyötyneni tästä oppimisprosessista.

Lähteet

Alarotu A. 2020. Microsoft. Selvitys: Etä- ja hybridityö ei vaikuta tuottavuuteen, mutta tiimien yhtenäisyys ja innovatiivisuus kärsivät. Luettavissa: <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/10/21/selvitys-eta-ja-hybridityo-ei-vaikuta-tuottavuuteen-mutta-tiimien-yhtenaisyyys-ja-innovatiivisuus-karsivat/> Luettu: 10.4.2023.

Blomqvist K., Sivunen A., Vartiainen M., Olsson T., Van Zoonen W., Ropponen A. ja Henttonen K. 2020. Futuremore. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Luettavissa: <https://futuremore.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>. Luettu: 14.4.2023.

Fidler A. 2022. LinkedIn. How Executive Assistants have adapted and legitimised leadership during lockdown. Luettavissa: https://www.linkedin.com/pulse/how-executive-assistants-have-adapted-legitimised-during-adam-fidler?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card. Luettu: 14.4.2023.

Hämäläinen, H.-K. 2020. KT-lehti. Enemmän empatiaa työelämään. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2020/3/Enemman-empatiaa-tyoelamaan>. Luettu: 7.2.2023.

Houhala K. ja Hurmola-Remmi H. 2022. Journal.fi. Puheenvuoro: Etä- ja monipaikkaisen työskentelyn uudistavat mahdollisuudet: esimerkki etätyöstä monipaikkaiseen työskentelyyn Heinolasta. Luettavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122471/75520?acceptCookies=1>. Luettu: 14.4.2023.

If Vahinkovakuutus Oyj 2021. If Vahinkovakuutus Oyj. Hybridityö ja työn järjestäminen. Luettavissa: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen> Luettu: 10.12.2022.

Institute of Executive Assistants and Administrators 2022. How has the pandemic changed Executive Assistant Jobs? Luettavissa: <https://executive-assistants.org/how-has-the-pandemic-changed-executive-assistant-jobs/>. Luettu: 14.4.2023.

Koppa 2021. Jyväskylän yliopisto. Haastattelut. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Luettu: 7.5.2023

Leskinen, T. 2021. Tilastokeskus. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Luettu: 10.12.2022.

- Leskinen T. 2020. Tilastokeskus. Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskentelen-on-kaksinkertaistunut/> Luettu: 7.2.2023
- Madetoja J. 2021. Valtiovarainministeriö. Monipaikkaisen työn edistäminen. Luettavissa: <https://vm.fi/monipaikkaisen-tyon-edistaminen> Luettu: 14.4.2023.
- Moodle s.a. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun intranet. Haastattelu. Luettavissa: Haaga-Helia ammattikorkeakoulun intranet. Luettu: 7.2.2023.
- Muutostaito s.a. Etätyö ja hybridityö. Luettavissa: <https://www.muutostaito.fi/etatyo/>. Luettu: 14.4.2023.
- Näpärä L. 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>. Luettu: 7.5.2023.
- Oksanen A. 2021. Aalto University Executive Education. Hybridityö on täällä – mutta miten vanhat keinot toimivat uudessa todellisuudessa? Luettu: 11.4.2023. Luettavissa: <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2021/hybridityo-on-taalla-mutta-miten-vanhat-keinot-toimivat-uudessa-todellisuudessa>
- Peda s.a. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Luettavissa: <https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-7/2tl>. Luettu: 22.5.2023.
- Pentikäinen M. 2023. Suomen yrittäjät. Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/tyoelamagallup-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-ei-saisi-tehda-etatoita/> Luettu: 10.4.2023.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 7.5.2023.
- Sarpo, J. 2022. Great Place To Work. Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/> . Luettu: 10.12.2022.
- Suomen Pankki s.a. Suomen Pankki. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/>. Luettu: 1.11.2022.
- Suomen Pankki s.a. Suomen Pankki ja eurojärjestelmä. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/opi-taloudesta/opi-taloudesta/suomen-pankki-ja-eurojarjestelma/> Luettu: 1.11.2022.

Suomen Pankki s.a. Hallinto-osasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/hallinto-osasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Tietohallinto-osasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/tietohallinto-osasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Rahapolitiikka ja tutkimusosasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/rahapolitiikka--ja-tutkimusosasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Rahoitusvakuus ja tilasto-osasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/rahoitusvakuus--ja-tilasto-osasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Maksujärjestelmät-osasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/maksujarjestelmat-osasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Markkinaoperaatiot-osasto. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/markkinaoperaatiot-osasto/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Johdon sihteeristö. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/johdon-sihteeristo/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki s.a. Sisäinen tarkastus. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/organisaatio/sisainen-tarkastus/> Luettu: 11.3.2023.

Suomen Pankki 2016. Suomen Pankin intranet. Henkilöstölehti Pankko 2016. Luettu: 10.4.2023.

Suomen Pankki s.a. Suomen Pankin arvot. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomenpankki/tehtavat/visio-ja-strategia/arvot/> Luettu: 10.4.2023.

Suomen Pankki s.a. 2022. Suomen Pankin intranet. Henkilöstökysely. Luettu: 1.10.2022

Sutela H. 2021. Tilastokeskus. Uusi normaali kutsuu – Vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysyy. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/> Luettu: 10.4.2023.

Sweco 2021a. Tuore selvitys vahvistaa: Etätyö lisää hyvinvointia ja tehokkuutta – mutta vain jos organisaatio onnistuu vaalimaan yhteisöllisyyttä. Luettavissa: <https://www.sweco.fi/ajankoh- taista/uutiset/tuore-selvitys-vahvistaa-etatyo-lisaa-hyvinvointia-ja-tehokkuutta-mutta-vain-jos-organisaatio-onnistuu-vaalimaan-yhteisollisyytta/>. Luettu: 14.4.2023.

Sweco 2021b. Tulevaisuuden työraportti. Luettavissa: <https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/Sweco-Tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf>. Luettu: 14.4.2023.

Tietoarkisto s.a. Haastattelut. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu: 22.5.2023.

Tuijakaari 2021. WordPress. Väitöskirjatutkijat etiikan jäljillä. Eettiset kysymykset empiirisessä oikeustieteellisessä tutkimuksessa. Luettavissa: <https://vaitoskirjatutkijatetiikanjaljilla.wordpress.com/2021/04/28/eettiset-kysymykset-empiirisessa-oikeustieteellisessa-tutkimuksessa/>. Luettu: 10.5.2023.

Työsuojelu 2023. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelut. Etätyö. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo> Luettu: 10.4.2023.

Työterveyslaitos s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 14.4.2023

Ulrich D. 2021. LinkedIn. Seven Talent Responses to the Great Resignation. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/seven-talent-responses-great-resignation-dave-ulrich/>. Luettu: 15.4.2023

Valtiovarainministeriö s.a. Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. Luettavissa: <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla> Luettu: 14.4.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Hybridityöskentely

1. Millaisena koet hybridityöskentelyn?
2. Onko hybridityö vaikuttanut työmäärään ja työtehtäviin?
3. Onko hybridityöskentely vaikuttanut rutiinistyöstä poikkeaviin tehtävien määrään? (Rutiinista poikkeavat tehtävät ovat esim. pienet työpyynnöt ja keskeytykset, joita saattaa tulla lähityössä)
4. Mitä eroavaisuuksia olet huomannut hybridityömallin ja muiden työmallien välillä (lähi- tai etätöön)?
5. Onko työsi muuttunut etä- ja hybridityön myötä itsenäisemmäksi? Koetko tekeväsi enemmän itsenäisempiä päätöksiä?

Työskentely etänä

6. Vaikuttaako etätö työpäivien pituuteen?
7. Tarjoaako etätö paremman työrauhan?
8. Vaikuttaako etätöskentely työtahokkuuteen?

Teknologia

9. Onko etä- ja hybridityö tuonut uutta teknologiaa tai uusia ohjelmia?
10. Miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet työhösi?
11. Koetko uusien ohjelmistojen/uuden teknologian opetteleminen ja niissä avustaminen vaikuttaneen työtahokkuuteen?

Viestintä ja yhteistyö

12. Miten hybridityö on vaikuttanut osaston sisäiseen viestintään? Entä assistenttien väliseen kuten Sihteerikerhoon?
13. Miten osastojen sisäistä ja assistenttien välistä viestintää ja yhteistyötä voisi parantaa?
14. Onko hybridityö vaikuttanut työyhteisöön ja yhteishenkeen?
15. Miten lisäisit sosiaalista kanssakäymistä hybridityössä?

Lopuksi

16. Mihin suuntaan haluaisit hybridityön kehittyvän jatkossa? (Lähityöpainotteisempi vai etätöpainotteisempi?)

17. Mikä on ihanteellisin työmalli, jota haluisit jatkossa tehdä? (Lähityö, hybridityö, etätyö, jokin muu?)