

159

Oppimateriaaleja

Hybridityön opas

Anu Granberg, Ursula Hyrkkänen &
Marion Karppi

TURKU AMK



Anu Granberg, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

Hybridityön opas



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

The funding is part of Covid-19
pandemic related actions by
the EU.

Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 159

Turun ammattikorkeakoulu

Turku 2023

Kirjoittajat: Anu Granberg, Ursula Hyrkkänen, Marion Karppi

Kuvat: Unsplash

ISBN 978-952-216-846-7 (pdf)

ISSN 1796-9972 (elektroninen)

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-846-7>

Turun AMK:n sarjajulkaisut:

turkuamk.fi/julkaisut



Sisältö

Johdanto	7
----------------	---

A-OSA: Hybridityö – Työtä palveleva työtapa

1 Työn ja toimintaympäristön vaatimukset.....	10
1.1 Säännöt.....	10
1.2 Ohjeita.....	11
1.3 Vinkkejä	12
2 Työvälineet hybridityössä	13
2.1 Säännöt.....	14
2.2 Ohjeita.....	14
2.3 Vinkkejä	15
2.4 Tietoturva hybridityössä	16
3 Johtaminen ja luottamus hybridityössä.....	17
3.1 Säännöt.....	18
3.2 Ohjeita.....	19
3.3 Vinkkejä	20

B-OSA: Hybridityön tilat ja työaika

4 Työnteon tilat hybridityössä	22
4.1 Fyysinen työtila	22
4.1.1 Fyysistä työtilaa koskevat lait ja säännöt.....	24
4.1.2 Ohjeita.....	25
4.1.3 Vinkkejä.....	26
4.2 Virtuaalinen työtila	27
4.2.1 Virtuaalia työtilaa koskevat lait ja säännöt.....	27
4.2.2 Ohjeita.....	28
4.2.3 Vinkkejä.....	29

5	Aika hybridityössä	31
5.1	Työaika	31
5.1.1	Säännöt.....	32
5.1.2	Ohjeita.....	33
5.1.3	Vinkkejä.....	34
5.2	Sosiaalinen ja reflektiivinen aika työssä	34
5.2.1	Ohjeita.....	35
5.2.2	Vinkkejä.....	36
5.3	Työn ja muun elämän tasapaino ja palautuminen	37
5.3.1	Säännöt.....	38
5.3.2	Ohjeita.....	38
5.3.3	Vinkkejä.....	39

C-OSA: Yksilön tarpeet ja kokemukset hybridityössä

6	Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluminen	42
6.1	Autonomia hybridityössä	43
6.2	Pätevyys hybridityössä	44
6.3	Yhteenkuulumisen kokemus hybridityössä	44
6.4	Ohjeita.....	45
6.5	Vinkkejä.....	46
7	Loppusanat	47
	Lähteet	48



Anu Granberg

Anu Granberg, TtM, ft, toimii sekä fysioterapian lehtorina että työn uusien muotojen tutkimuksen ja kehittämisen tutkimusryhmän jäsenenä Turun ammattikorkeakoulussa. Hänen osaamisalueitaan ovat muun muassa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen erityisesti fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin osalta sekä työhyvinvoinnin kehittäminen työn uusien muotojen osalta.



Ursula Hyrkkänen

FT Ursula Hyrkkänen työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa johtavana yliopettajana. Hän työskennellyt useiden moniammatillisten tutkimushankkeiden ja verkostojen johtajana ja osallistunut useiden kansainvälisten TKI-hankkeiden toteuttamiseen. Hän on tutkinut erityisesti tulevaisuuden työmuotoja, niiden hyvinvointivaikutuksia ja niihin liittyvien johtamiskäytäntöjen ja tilaratkaisujen kehittämistä. Hänellä on yli 50 tieteellistä julkaisua aihealueelta. Verkko-hankkeessa hän on toiminut hybridityön ja sen kehittämisen asiantuntijana.



Marion Karppi

Marion Karppi, TtM, ft, väitöskirjatutkija, työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa työn uusien muotojen tutkimuksen ja kehittämisen tutkimusryhmävastavastavana New Ways of Promoting Performance -tutkimusryhmässä. Karppi toimi Verkko-hankkeessa sisältöjohtajana, ja tämä lisäksi hänen tehtäväkenttäänsä kuuluu työhyvinvoinnin tutkimisen ja kehittämisen hankkeita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena hänellä on tällä hetkellä työhyvinvoinnin ja johtamisen kysymykset.

Johdanto

Hybridi työtapa on muotoutumassa Covid –19 pandemian aikaisen etätyövaiheen jälkeiseksi tavaksi organisoida yritysten ja organisaatioiden työtä. Sen vuoksi käsitykset siitä, mitä kaikkea se mahdollistaa tai mitä sudenkuoppia se sisältää, ovat erilaisia ja yhteinen näkemys on vasta syntymässä (Eurofund 2023). Yleisesti hybridityöllä tarkoitetaan aikaan ja paikkaan sitomatonta työtä, jota tehdään tilanteen ja tarkoituksen mukaan oman tai muun organisaation tiloissa, kotona tai muissa vastaavissa yksityisissä tiloissa, kulkuvälineissä tai julkisissa tiloissa (Koroma ym. 2014; Nenonen ym. 2019; Vartiainen & Hyrkkänen 2010). Hybridityö vaatii työntekijää kantamaan vastuuta tuloksellisuudesta, työnsä kehittämisestä ja uuden oppimisesta. Hybridityössä teknologiat tukevat tiimien työskentelyä ja lisäävät tavoitettavuutta, kommunikaatiota ja yhteistyötä. Hybridityötä tekevissä työyhteisöissä opitaan yhdessä ja kehitetään yhteisen työn sujuvuutta.

Hybridityötä tukevassa työkuulttuurissa luottamus ja autonomia ovat tärkeässä roolissa. Kun työntekijät työskentelevät fyysisesti kaukana muusta organisaatiosta tai tiimistä, saattaa esihenkilö kokea tarpeelliseksi valvoa ja seurata työn tekemistä ja tuottavuutta entistä näkyvämmiin. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että muualla kuin oman organisaation tiloissa työskentelevien työn tuottavuus ei ole heikompaa kuin muilla (Eurofound 2020). Mahdollisuudella valita työnteen fyysinen sijainti näyttää sitä vastoin olevan positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita, työkäytännöistä on yhdessä sovittu ja työn tekemiseen on varattu asianmukaiset työvälineet ja sopiva työympäristö (Bergeaud & Cette 2021; Nenonen ym. 2019).

Onnistuneen hybridityömallin kehittäminen käynnistyy työn ja työkontekstin monipuolisesta ymmärtämisestä ja tuntemisesta. Hybridityön toimiva malli vaatii sen räätälöintiä kunkin yrityksen työhön ja toimintatapaan sopivaksi. Se edellyttää yhteistä keskustelua ja sopimista organisaation, tiimien ja yksilöiden tasolla. Tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon kolme näkökulmaa. Ensinnä työn ja työn toimintaympäristön vaatimuksista käsin tulisi yhteisesti jäsentää, miten työ parhaiten organisoidaan, mitkä säännöt sitä ohjaavat, mitä työ vaatii ajan ja paikan suhteen, missä ja milloin erilaiset tehtävät onnistuvat parhaiten sekä myös, miten työ joustaa (Vartiainen & Vanharanta 2023). Toiseksi on hyvä ottaa esille hyvän yhteistyön edellyttämät kysymykset luottamuksesta, tasa-arvoisuudesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta.

Kolmas tarkastelutaso liittyy yksilöön, toimijaan. On tärkeää varmistua, että hybridissä työssä tekijä voi motivoitua ja innostua työstään, kokea pätevyyttä ja vapautta (autonomia) sekä tuntee kuuluvansa työyhteisöön (Deci & Ryan 2000; Grzegorzczuk ym. 2021).

Opas hybridityön muotoiluun

Tämän oppaan tarkoitus on tukea yrityksiä hybridiin työhön liittyvän kokonaisuuden hahmottamisessa ja tarjota työvälineitä räätälöidä yrityskohtaisesti hybridityötä koskevat ratkaisut, toimintamallit ja sopimukset. Oppaan A-osa käsittelee sitä, mitä vaatimuksia työ ja sen toimintaympäristö asettavat hybridin työn organisoinnille ja miten näihin yrityksissä voidaan vastata. Oppaan B-osa tarkastelee hybridiin työtapaan keskeisesti liittyviä teemoja työajasta ja sen käytöstä sekä työtiloista (fysiset ja digitaaliset) ja eri paikoissa tehtävän työn hallinnasta. C-osassa pureudutaan yksilön näkökulmaan, mitkä ovat yksilön arvostamat mahdollisuudet sekä myös hänen edessään olevat sudenkuopat hybridityössä.

Opas on rakennettu niin, että kustakin temasta esitetään viimeaikaisiin tutkimuksiin perustuvaa tietoa; tuodaan esille säännöt ja lait, jotka ohjaavat toimintaa; esitetään ohjeita, joita yritykset voivat arvioida ja soveltaa hybridin työtavan ratkaisuisaan sekä kuvataan esimerkkejä yrityksissä toteutetuista ratkaisuista.

A-OSA:

**Hybridityö –
Työtä palveleva
työtapa**

Työn ja toimintaympäristön vaatimukset



1

Hybridityön suunnittelun perusta on työn ja sen toimintaympäristön monipuolinen ymmärtäminen. Työn suunnittelun, johtamisen ja työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmasta työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon säilyttäminen on tärkeää (Bakker ym. 2003; Bakker & Demerouti 2017; Tummers & Bakker 2021). Työn vaatimukset ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka edellyttävät työntekijää ponnistelemaan ja kuluttavat siten työntekijän voimavaroja. Työn voimavarat puolestaan auttavat vaatimusten kohtaamisessa, täyttämässä ja samalla tyydyttävät työntekijöiden psykologisia perustarpeita, lisäävät pystyvyyden kokemuksia ja virittävät halun kehittyä työssä. Erilaiset työhön ja sen toimintaympäristöön liittyvät ratkaisut vaikuttavat siihen, että niin työssä kuin työntekijöillä on voimavaroja, jotka edistävät tuloksellista toimintaa ja samalla yrityksen ja työntekijän hyvinvointia.

Tässä luvussa tarkastellaan työn ja sen toimintaympäristön vaatimusten jäsentämistä hybridin työtavan yhteisen suunnittelun perustaksi. Työ on monimutkainen toimintajärjestelmä, jonka eri osat tulisi pystyä sovittamaan yhteen siten, että syntyy toimiva ja tehokas kokonaisuus (Engeström 1987; Virkkunen ym. 1999). Tämän luvun tarkoitus on ohjata yrityksiä käynnistämään hybridin työtavan muotoilu keskustelulla työstä ja työn toimintaympäristöstä.

1.1 Säännöt

Hybridi työtapa on kaikille mahdollinen. Tarkasteltaessa millaisissa raameissa työtä tehdään ja miten säännöt tukevat ja rajaavat sitä, tulee tuntee lainsäädännön asettamat rajat, kuten työaikalaki tai yhteistoimintamenettelyt. Tässä oppaassa nostamme lainsäädännön rinnalle myös niitä asioita, joista on hyvä sopia työn sujuvuuden, yhteistyön ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

1.2 Ohjeita

Kaikki työn suunnittelu käynnistyy työn kohteen ja päämäärän ymmärtämisestä. On tärkeää, että hybridityötä jäsentävät hahmottavat oman tehtävänsä osana laajaa kokonaisuutta ja omaksuvat keskustelussa otteen, jossa kehitetään “meidän työtämme” “minun työni” sijasta. Tällaisen tarkastelun apuvälineenä voi käyttää monia lähestymistapoja. Tässä esitämme yhden, joka perustuu Bisellon ja Fernández-Macíasin (2020) tapaan luokitella työtä ja työtehtäviä (Taulukko 1. Työn vaatimusten jäsentämisen työväline). Siinä työtä tarkastellaan työn sisällön, työnteon tapojen ja työvälineiden näkökulmista. Luokittelu on pelkistetty, mutta käy keskustelun apuvälineeksi, kun työpaikalla yhdessä tarkastellaan, miten erilaiset työt ja tehtävät mukautuvat hybridiin työtapaan.

Työn sisällön tarkastelussa pohditaan, missä määrin yrityksen, tiimin tai yksilön työssä painottuvat kolme osa-aluetta: fyysiset tehtävät, intellektuaaliset tehtävät ja sosiaaliset tehtävät. Tämä tarkastelu tukee hybridin työn vaatimusten yhteistä jäsentämistä, koska sen avulla keskusteluun osallistuvat voivat hahmottaa paitsi yrityksen perustehtävien luonnetta, niin myös yrityksen eri osastojen tai tiimien tehtävien eroja. Hybridityön ratkaisut ovat erilaisia, jos on kysymys esimerkiksi runsaasti sosiaalisia suhteita sisältävästä asiakastyöstä tai tiedon prosessointia vaativista tehtävistä.

Työn sisällön lisäksi merkityksellistä on se, millä tavalla työ on organisoitu, toisin sanoen **millä tavalla työskennellään**. Työtapojen suhteen hybridityön suunnittelussa työpaikoilla voidaan keskustella esimerkiksi siitä, miten itsenäistä ja omaehtoista työ on (autonomia), minkälaisia tiimityön muotoja työ sisältää ja miten paljon kunkin työhön kuuluu rutiinimaisia tai luovaa ajattelua vaativia tehtäviä. Tämä tarkastelu auttaa hahmottamaan, kuinka itseohjautuvaa työ voi olla, miten paljon työtehtävissä tarvitaan yhteistyötä, sekä kuinka ennalta arvattavia vastaan tulevat tehtävät voivat olla.

Kolmanneksi tarkastellaan **työvälineitä**, joita käytetään tuotanto- ja palveluprosesseissa. Työvälineiden osalta erotetaan fyysiset välineet kuten erilaiset koneet, digitaaliset laitteet ja välineet. Digitaalisilla laitteilla tarkoitetaan minkä tahansa tason välineitä eli tietokoneista edistyneisiin robotteihin ja niiden välityksellä käytettäviä sovelluksia. Hybridityön näkökulmasta tässä työvälineitä koskevassa keskustelussa tarkastellaan erityisesti sitä, mitä työvälineitä tarvitaan sujuvaan yhteistyöhön ja miten niitä osataan käyttää esimerkiksi hybridityön vaatimaan monipuoliseen yhteydenpitoon. **Digitaalisia työvälineitä käsitellään vielä omana kokonaisuutena luvussa 2.**

Taulukko 1.

Työn vaatimusten jäsentämisen työväline (muk. Bisello & Fernández-Macias 2020).

Työn sisällön tarkastelu		
Fyysiset tehtävät Miten paljon työhön kuuluu esimerkiksi fyysistä voimaa (muun muassa nostamiseen ja siirtämiseen), liikkumista ja siirtymistä tai käsien hienomotoriikkaa vaativia tehtäviä?	Intellektuaaliset tehtävät Miten paljon työhön kuuluu esimerkiksi ongelmanratkaisua, loogista päättelyä, kriittistä ja arvioivaa tiedonkäsittelyä, uuden tiedon tuottamista ja luovuutta vaativia tehtäviä?	Sosiaaliset tehtävät, jotka perustuvat vuorovaikutukseen Miten paljon työhön kuuluu esimerkiksi asiakaspalvelua, myyntityötä, opetus- ja ohjaustehtäviä, hoitotyötä tai johtamistehtäviä?
Työnteon tapojen tarkastelu		
Autonomia Miten paljon itse voi vaikuttaa esimerkiksi työaikaan, tehtävien järjestykseen, työmenetelmiin ja -nopeuteen?	Tiimityö Miten suuri osa työstä tehdään yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa ja missä määrin omia tehtäviä tulee synkronoida muiden tiimin jäsenten tehtäviin?	Rutiinit Miten paljon työssä on rutiinimaisia tehtäviä, vakiintuneita tapoja ja prosesseja sekä missä määrin työssä on tarve työskennellä uusissa tilanteissa ja tehtävissä?
Työvälineitä koskeva keskustelu		
Fyysiset työvälineet, laitteet ja koneet Mitä tällaisia työvälineitä käyttää ja tarvitsee työssään? Mikä on tarve siirtää niitä paikasta toiseen?	Digitaaliset laitteet ja sovellukset Mitä digitaalisia laitteita ja sovelluksia tarvitsee monipaikkaisessa työssä?	Osaaminen Mitä osaamista työ vaatii ja mikä on työntekijän/työntekijöiden kokemus osaamisensa riittävyydestä?

1.3 Vinkkejä

Tutustu linkin kautta [Työ2030-verkostossa tuotettuun esitykseen hybridityöstä](#). Se sisältää ajatuksia, ideoita ja kysymyksiä oman organisaation toimintamallin työstämiseen. Vinkkejä on esitetty sekä johdon että työntekijän näkökulmasta.

Työvälineet hybridityössä

Hybridityön yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää tiimin yhteistoiminnan muotoa: osa toimijoista voi olla fyysisesti läsnä ja osa virtuaalisesti digitaalisten alustojen välityksellä. Työskentelyn onnistumisen edellytys on, että kaikilla on sijainnista riippumatta toimiva verkkoyhteys, tarvittavat välineet ja osaaminen niiden käyttöön. Välineiden ja verkkoyhteyksien toimivuuden rinnalla on tärkeää yhdessä sopia työskentelytavat ja pitää niistä kiinni. Muun muassa Grzegorzcyk ym. (2021) toteavat, että digitaalisten työvälineiden toimivuudessa on kaksi kulmakiveä: tehtävään sopivien ja palvelevien työvälineiden löytyminen ja selkeiden toimintatapojen ohjeistus sille, miten työskennellään. (Grzegorzcyk ym. 2021.)

Työtehtävät määrittävät sen, minkälaisia sekä fyysisiä että digitaalisia työskentelyvälineitä kussakin työssä tarvitaan. Sen lisäksi on hyvä määritellä, millaisia digitaalisia alustoja ja ohjelmia omassa organisaatiossa tarvitaan erityisesti **yhteisen samanaikaisen työskentelyn näkökulmasta**. Samalla on tärkeää varmistaa käyttäjien osaaminen, sillä se on sekä työn sujuvuuden, hallinnan että työhyvinvoinnin peruspilari. (Grzegorzcyk ym. 2021; Eurofound survey 2020; Bisello & Fernández-Macías 2020.)

2.1 Säännöt

- On sovittu yhteiset käytänteet sekä fyysisten että digitaalisten työvälineiden saannin perusteista työtehtävän vaatimusten mukaisesti.
- Jokaisen työvälineen osalta on sovittu selkeät käyttötarkoitukset ja odotukset.
 - Käytänteet sovittu välineiden käytöstä ja toimintatavoista esimerkiksi hybridikousojärjestelyjä ajatellen.
 - Huomioikaa sekä yhtäaikaiseen työskentelyyn että eriaikaiseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen tarkoitetut välineet ja sovellukset.
- On sovittu, miten tarvittava verkkoyhteys taataan esimerkiksi kotitoimistoilla tai työmatkalla.
- Tietoturvaan liittyvien vaatimusten täytyminen varmistetaan työnteon fyysisestä sijainnista riippumatta. Perusohjeena on toimia työnantajan ohjeiden mukaisesti. [Tutustu tietoturvaohjeisiin.](#)

2.2 Ohjeita

Esihenkilö varmista, että:

- tilat ja tarvittavat välineet ovat tarkoituksenmukaiset hybridityön näkökulmasta: verkkoyhteys hyvin toimiva sijainnista riippumatta, tarvittavat fyysiset ja digitaaliset työvälineet, toimivat tilat ja hybridikokouksiin soveltuvat välineistöt (video, äänentoisto).
- työntekijällä on myös kotitoimistolla tarvittavat välineet työtehtävän toteuttamiseen ja [tietoturvaan liittyvät vaatimukset on huomioitu](#).
- välineiden ja ohjelmien osalta sekä ohjeistus että tukipalvelu ovat saatavilla.
- työvälineiden käyttötarkoitus ja sovittu tapa toimia on kaikille selkeä.
- työvälineiden ja ohjelmien käyttöön on tarjolla koulutusta osaamisen varmistamiseksi.
- uusien työntekijöiden perehtymisprosessi on selkeä ja riittävä.

Työntekijä huolehdi, että

- kotitoimistolla on tarkoituksenmukainen ja toimiva verkkoyhteys.
- olet saanut perehdytyksen työvälineiden ja ohjelmien käyttöön. Pyydä tarvittaessa lisää perehdytystä tai koulutusta oman osaamisen täydentämiseksi.
- noudatat työnantajan [tietoturvaan](#) liittyviä ohjeistuksia.
- käytössäsi on kaikki tarvittavat välineet ja ohjelmat hybridityön sujuvuuden takaamiseksi oman hyvinvoinnin näkökulmasta esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemiseksi hybriditapaamisissa (muun muassa videoyhteys tapaamisissa).
- toimit yhteisten, sovittujen käytänteiden mukaisesti hybridikokouksissa (esimerkiksi kamerat päällä, noudata puheenvuorojen jaon periaatteita, kuuntele ja tule kuulluksi, osallistu yhteistyöskentelyyn valitulla tavalla). [Tutustu hybridikokouksen pelisääntöihin](#).

Yhdessä

- Keskustelkaa yhdessä, millaisia välineitä tarvitaan, miten osaaminen niiden käyttöön varmennetaan ja miten yhdessä varmistetaan työskentelyperiaatteiden sujuvuus.

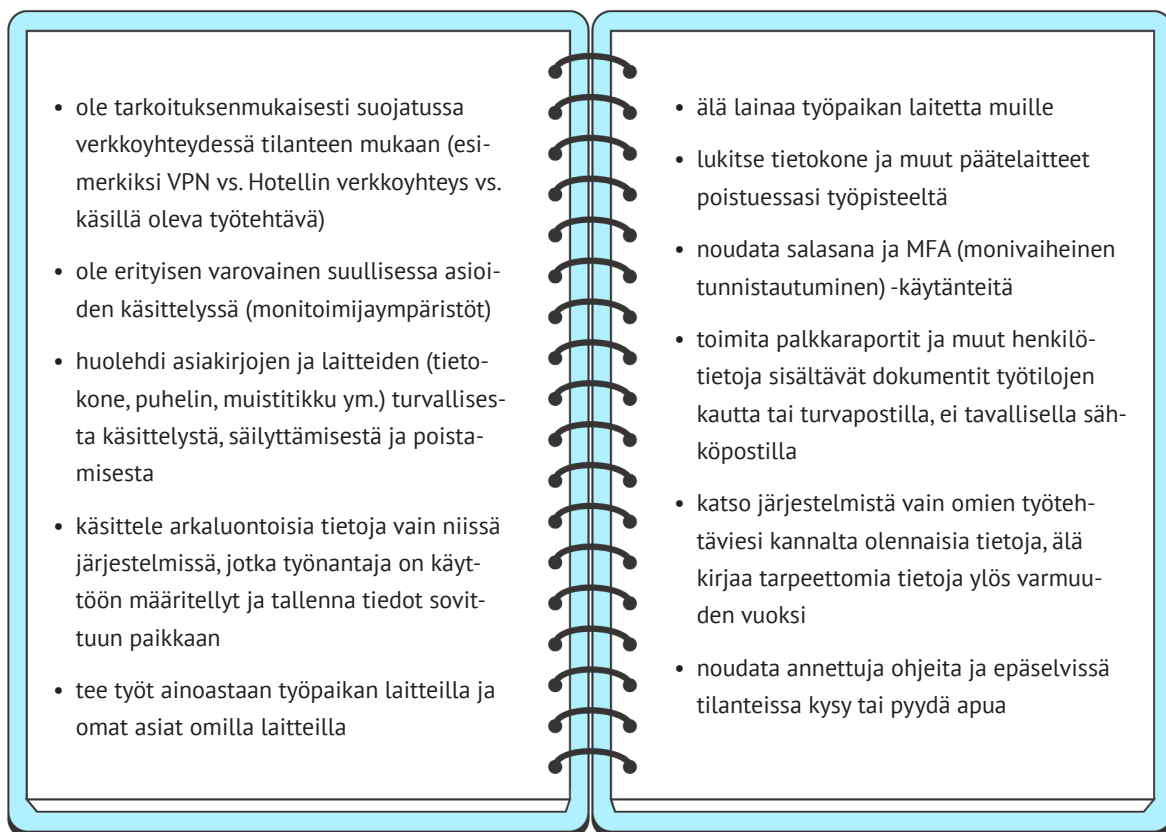
2.3 Vinkkejä

- Työ 2030, Perehdytys hybridityöympäristössä -osio: [Microsoft PowerPoint - EXIT3 kooste TYO2030 FET](#). (Työterveyslaitos)
- [Suunnitelmallinen perehdyttäminen ja työnopastus arjen keinona](#).
- [Onnistunut hybridikokous \(tilan ja tekniikan osalta\)](#). (Osana yhteistä ratkaisua Oy)
- [Hybridikokous, vinkit onnistumiseen!](#)
- [Blogikirjoituksessa hyvää pohdintaa digitaalisen tavoitettavuuden hyvistä ja huonoista puolista](#).

2.4 Tietoturva hybridityössä

Toimi tietoturva-asioissa työnantajan ohjeiden mukaan. Työnantaja kantaa lopullisen vastuun tietoturva-asioista. Työnantajan vastuulla on järjestää muun muassa tietoturvaliset laite-, tietoverkko- sekä ohjelmistoratkaisut, sekä antaa niihin riittävä käyttöopas. Yrityksellä on hyvä olla selkeät pelisäännöt ja ohjeet tietoturvaan liittyvissä asioissa. Jos olet yrittäjä, voit varmistaa tietoturvan soveltuvuuden ostamalla tietoturvapalvelut asiantuntijalta.

Tietoturva-asiat muotoutuvat työssä esiintyvien vaatimusten mukaisesti. Henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava erityistä huolellisuutta. Esimerkiksi henkilötietojen ja potilastietojen käsittelystä löytyy tarkemmat ohjeet [Valviran sivuilta](#).



Kuvio 1.

Tietoturvan 10 ohjetta arkeen

Johtaminen ja luottamus hybridityössä

3

Sujuva hybridityö vaatii yhteisiä raameja, joiden puitteissa tiimit ja yksilöt voivat toimia ja muotoilla työtään. Kun työ ei pysy tietyn paikan seinien sisällä ja esimiehen “silmien alla”, myös johtamiskäytännöt ovat uudistuneet. Niissä ehkä tärkeintä on, että työntekijän kanssa on sovittu työn tavoitteista ja tulosodotuksista selkeästi ja että niiden toteutumista seurataan järjestelmällisesti yhdessä sovitulla tavalla.

Onnistuneen hybridityön edellytyksiä ovat myös avoimuus ja luottamus. Luottamus on moniulotteinen asia. Luottamus organisaatioissa muodostuu sekä sosiaalisesta että ei-henkilöityvästä luottamuksesta. Ensimmäinen on luottamusta työntekijöihin, työkavereihin, esihenkilöihin ja johtajiin. Ei-henkilöityvä luottamus kohdistuu organisaatioon ja rakentuu kokemuksille organisaation kyvykkyydestä, toimivasta viestinnästä sekä hyvin toimivista rakenteista ja prosesseista. Luottamusta lisäävät esimerkiksi reilut ja tasarvoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Blomqvist 2023; Searle & Al-Sharif 2021.)

Työpaikoilla luottamusta edistävät johdonmukainen ja eettinen toiminta, päätösvallan jakaminen sekä avoin ja selkeä kommunikaatio. Esihenkilön täsmällinen ja ymmärrettävä viestintä sekä työntekijöiden arvostaminen ja huolenpito ovat luottamuksen rakennusaineita (Blomqvist 2023). Koska monilla työpaikoilla työskennellään pääosin tiimeissä, on tärkeää, että niissä vallitsee luottamus toisin sanoen tiimiläiset luottavat toisiinsa ja vetäjään. Luottamus tiimissä edistää sitoutumista tiimin tavoitteisiin ja toimintaan ja siten työn tuloksellisuutta. Jos luottamus tiimissä on vähäistä, kunkin työpanos suuntautuu omiin tuloksiin (De Jong ym. 2016).

3.1 Säännöt

Toimivan hybridityömallin saavuttamiseksi **työn raamien tulee olla selkeät ja ymmärrettävät**. Hybriditäytapaa koskevaan sopimukseen kannattaa kirjata seuraavia asioita:

- hybridin työjärjestelyn kesto (toistaiseksi vai määräaikainen).
- [työaika](#) ja työmäärä sisältäen määrittelyt työskentelyajan ja työpäivien pituudesta.
- kenelle, milloin ja miten työstä raportoidaan.
- [työvälineiden](#) hankinnan, ylläpidon ja teknisen tuen sopimukset sekä kustannusten korvaaminen ja [tietoturva](#) huolehtiminen.
- missä työtä voi tehdä (esimerkiksi kotona, asiakkaan tiloissa, vapaa-ajan asunnossa).
- mitä viestintäkanavia käytetään eri asioissa.
- kenelle ja miten ilmoitetaan poissaolot.

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajan arvioimaan yhdenvertaisuuden toteutumista ja kehittämään työoloja ja toimintatapoja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Lue lisää: [Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Laki yhteistoiminnasta ohjaa työpaikkoja toteuttamaan toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja ottaen samalla huomioon toistensa edut. Lisäksi lain tarkoituksena on, että yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan. Lue lisää: [Yhteistoimintalaki 1333/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

3.2 Ohjeita

Esihenkilö

- Sovi yhdessä työntekijän kanssa työn tavoitteet, tulosodotukset ja niiden seurannan tavat.
- Määritä yhdessä työntekijän kanssa hybridityön raamit (katso säännöt). Kun henkilöstö tietää työn tavoitteet ja tulosodotukset sekä työnteon tapojen, ajankäytön ja raportoinnin raamit, on heidän helpompi suunnitella omat tehtävänsä ja työryhtymensä.
- Ole tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Varmista, että koko organisaatiossa noudatetaan yhtenäisiä hybridityön sääntöjä.
- Keskustele avoimesti yrityksen kulttuurista, säännöistä ja toimintamalleista. Näin hahmotat työntekijöiden toiveet ja pidät huolen, että tiimillä on yhdenmukainen käsitys pelisäännöistä, liittyvät ne sitten työajan käyttöön (katso [Työaika](#)-osio) tai kokouskäytäntöihin (katso [Hybridikokouksen pelisäännöt](#)).

Työntekijä

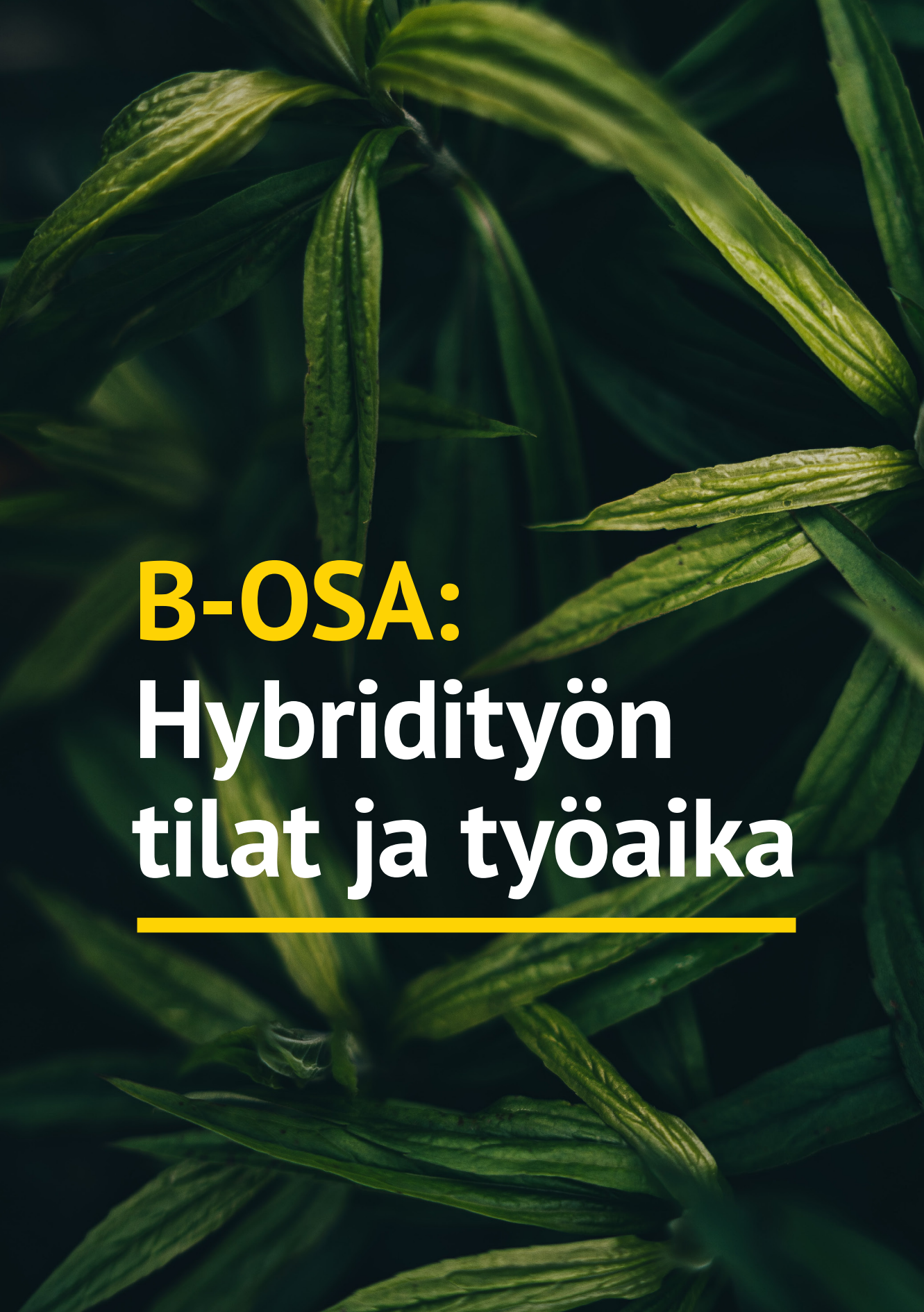
- Osallistu työn raamien määrittelyyn ja muotoile työtäsi yhteisten raamien antamissa rajoissa. Ajankäytön ja työnteon tapojen suunnittelu tukee työhyvinvointia.
- Aseta pieniä tavoitteita. Lohko työllesi asetut tavoitteet ja tulosodotukset pienemmiksi osatavoitteiksi, jolloin sinun on helpompi suunnitella ajankäyttösi sekä seurata edistymistäsi työtehtävissä.
- Seuraa työsi edistymistä ja tavoitteiden täyttymistä. Jos koet tavoitteen saavuttamisen vaikeaksi esimerkiksi sovitussa aikataulussa, ole rohkeasti yhteydessä esihenkilösi. Hybridityöskentelyssä avoin keskustelu on tärkeää niin työn sujuvuudelle kuin hyvinvoinnille.
- Raportoi sovitusta asioista sovitulla tavalla. Kerro edistymisestääsi, niin onnistumisista kuin vaikeuksista.

Yhdessä

- Ylläpitäkää kunnioittavaa ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa ajatusten ja kokemusten jakamisen avoimesti, myös muusta kuin työstä ja tukee luottamuksellista suhdetta työyhteisössä. Huomioikaa erityisesti uudet työntekijät.
- Keskustelkaa avoimesti ja jatkuvasti hybridin työtavan eduista, onnistumisista sekä vaikeuksista ja pulmakohdista. Tämä auttaa hybridityön käytäntöjen kehittämisessä ja rakentaa yhteistä käsitystä muun muassa arjen sujumisesta. Samalla tulevat myös hybridityötä koskevat oivallukset ja opit jaetuiksi.
- Etsikää keinot edistää me-henkeä. Ryhmään kuuluminen on tunne, jota useimmat kaipaavat. Jos havaitset jonkun jäävän taka-alalle, voit esimerkiksi palaverissa erikseen kysyä kyseiseltä henkilöltä tämän mielipidettä tai osallistaa hänet jollain muulla tavalla keskusteluun.
- Huolehtikaa hyvästä työilmapiiristä. Jokaisella työyhteisössä on velvollisuus pitää yllä hyvää ilmapiiriä. Pitämällä kiinni sovitusta asioista sekä raameista pääsette asiassa jo pitkälle.

3.3 Vinkkejä

- Luottamus vaikuttaa positiivisesti yhteistyössä tarvittavaan kommunikaatioon ja sitoutumiseen. Se lisää työtyytyväisyyttä, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. [Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta \(julkari.fi\)](#) (Blomqvist 2022)
- [Myös johtajuusfoorumissa on teemana luottamus.](#) (Hyvän työn kanava: TYÖ2030-ohjelma)
- [Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä.](#) Check-lista sisältää muun muassa johtamiseen liittyviä asioita, joita voi yrityksen tarpeen mukaan käyttää lähtökohtana hybridityötä kehitettäessä.
- [Hybridikokouksen pelisäännöt](#) (kuvio 2) esimerkkinä yhdessä sovitusta konkreettisista pelisäännöistä.

A close-up photograph of green plant leaves, likely from a grass or similar species, with a dark green background. The leaves are long and narrow, with visible veins. The lighting is soft, highlighting the texture of the leaves.

B-OSA:
**Hybridityön
tilat ja työaika**

Työnteon tilat hybridityössä

Hybridityöhön kuuluu työskentely erilaisissa tiloissa, esimerkiksi toimistolla, toisen yrityksen tiloissa, kotona, kahvilassa, kesämökillä tai erilaisissa Coworking-tiloissa. Mitä useammassa paikoissa työskennellään ja mitä kauempana ne sijaitsevat toistaan, sitä vaativammaksi käy työn hallinta (Eurofound 2023). Fyysisistä tiloista käsin ollaan digitaalisten välineiden ja sovellusten avulla yhteydessä työn vaatimalla tavalla melkein päin minne vain. Näistä digitaalisten välineiden ja ohjelmistojen välittämistä tiloista käytetään nimitystä virtuaaliset työtilat.

Työpaikoilla on tärkeää harkita ja suunnitella työn kulkua niin, että eri paikoissa työskentely on sujuvaa, ettei työpaikan vaihtaminen aiheuta turhia ja häiritseviä katkoksia työhön ja että työntekijällä on joka paikassa käytettävissään mutkattomasti toimivat digitaaliset työvälineet ja ohjelmistot, sekä niihin liittyvä osaaminen. Tämä edellyttää muun muassa keskustelua siitä, minkälaisia tehtäviä eri paikoissa on hyvä tehdä ja miten valita työn laatuun sopiva työpaikka. Esimerkiksi mitä tehtäviä voi tehdä junamatkan aikana, minkälaiset tehtävät soveltuvat kotona tehtäviksi ja milloin työ sujuu parhaiten omalla kotitoimistolla. (Bisello & Fernández-Macías 2020; Grzegorzcyk ym. 2021; Korunka 2021.)

4.1 Fyysinen työtila

Hybridissä työssä työntekijät työskentelevät monissa erilaisissa fyysisissä tiloissa, kuten oman organisaation tai asiakkaan tiloissa, kodeissaan, kulkuvälineissä tai milteipä missä tahansa kulloisenkin tarpeen mukaisesti.

Hybridityössä tilojen käytön suunnittelun vaativuus kasvaa, koska voi olla ajanjaksoja, jolloin kaikki tulevat toimistolle ja tarvitsevat yhtaikaa samankaltaisesti varusteltuja tiloja ja sitten taas ajanjaksoja, jolloin suurin osa tiloista on tyhjiillään. Erilaiset tilava-
rausjärjestelmät ja tehtävien vaatima tilojen käytön ennakointi ovat hybridin työtavan onnistumisen yksi edellytys, joka koskettaa paitsi tiloista vastuussa olevaa henkilöstöä myös jokaista työntekijää.

Hybridityössä toimiston rooli oppimisympäristönä korostuu. Toimistolla läsnäololla on tärkeä merkitys niin sosiaalisen ankkuroitumisen kuin oppimisen kulttuurin luomisessa. Tiedetään, että erityisesti uusille työntekijöille ympärillä näkyvän toiminnan ja kollegojen työskentelyn havainnointi on merkityksellistä perehtymisen ja oppimisen näkökulmasta. (Fayard ym. 2021.)

Koska työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä (TTL 23.8.2002/738), hybridityön ja tilojen ergonomiaa koskevat ratkaisut ovat tärkeä työnantajaa koskeva asia. Hyvä ergonomia tarkoittaa työntekoon liittyvien rakenteiden, kuten kalusteiden ja työvälineiden, soveltuvuutta ihmisen ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Ergonomialla tarkoitetaan myös työmenetelmien kehittämistä ihmiselle sopiviksi. Myös hybridissä työssä tarkastellaan ja edistetään tilojen toimivuutta ja hyviä ergonomisia ratkaisuja. Kotitoimiston fyysiseen ergonomiaan tulee kiinnittää huomiota erityisesti silloin, kun työtä tehdään pääasiassa kotona.

Ergonomiasta huolehtimisen rinnalla on tärkeää yhdessä keskustella ja sopia hybridityön tilojen käytöstä, esimerkiksi, millä periaatteilla jäädään työskentelemään kotiin, milloin tullaan fyysisesti työpaikalle, missä kaikissa paikoissa työskennellään ja millä ratkaisulla huolehditaan oman työn turvallisuudesta ja miten raportoidaan monipaikkaisen työn ongelmista. Keskusteltaviin ja sovittaviin asioihin voivat nousta laajemmas-
ta näkökulmasta myös esimerkiksi yrityksen ja työntekijöiden yhteinen tarve huomioida ekologiset syyt ja sen vuoksi vähentää matkustamista, tai työnantajan tarve vähentää toimitilakustannuksia ja pystyä paremmin integroimaan toimitilojen käyttöä työntekijöidensä tarpeisiin. (Bisello & Fernández-Macías 2020; Grzegorzczuk ym. 2021). Tutustu [NCC:n Työn uudet kasvot](#) -julkaisusta kaavioon sivulta 7.

4.1.1 Fyysistä työtilaa koskevat lait ja säännöt

Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) käsittelee työsuojelun näkökulmasta fyysisiä työtiloja koskevia vaatimuksia ja turvaa tilojen käyttäjien työturvallisuutta ja työterveyttä. Sekä työnantajan että työntekijöiden kannattaa kerrata sen sisältö, kun hybridiä työtapaa ja monipaikkaista työskentelyä suunnitellaan.

Säädösten mukaan

- Sujuva hybridityö edellyttää luottamusta ja sopimista muun muassa milloin etätyöskentely on mahdollista, työaikaan ja työn tulosten seurantaan liittyvistä asioista, sairauspoissaolokäytännöistä, tietoturva-asioista sekä mahdollisesta etätönnön kustannusten jakamisesta.
- Työpisteen rakenteet ja käytettävät työvälineet on valittava, mitoitettava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti asianmukaisella tavalla. Lue lisää aiheesta [Työsuojeluhallinnon verkkopalvelusta](#) ja tutustu tarkemmin [Työturvallisuuslain](#) pykäliin vaadituista edellytyksistä.

Organisaatiossa sovitut säännöt ja käytänteet

- Hybridityössä olisi hyvä sopia esimerkiksi seuraavista fyysiseen paikkaan ja aikaan liittyvistä asioista:
 - Minimi- ja maksimijat, jotka voidaan olla etänä tai toimistolla läsnä, sisältäen spesifit määritelmät siitä, missä etätyöpiste voi maantieteellisesti sijaita (kansallisesti ja kansainvälisesti) (Gregorczyk ym. 2021, 11).
 - Yhteinen sopimus siitä, kuinka paljon fyysisesti toimistolla tulee olla (esimerkiksi 40 prosenttia työajasta) ja onko tämä viikkotasolla vai pidemmällä ajanjaksolla keskimäärin.
 - Yhteisesti sovittu, missä muualla työtä fyysisesti voi tehdä työpaikan tilojen lisäksi, kuten kotona, muissa paikoissa, ulkomailla.
- Työpaikan omien tilojen sujuvan ja häiriöttömän käytön vuoksi on hyvä olla selkeät säännöt esimerkiksi tilojen varaamisesta tai käyttäytymisestä hiljaisissa tiloissa.
- Yrityksen linjaus hybridityöskentelyn välineiden hankinnasta ja käytöstä. Tätä käsitellään tarkemmin kappaleessa [Työvälineet hybridityössä](#).

Pohdittavaksi:

Kuka päättää kuinka paljon ollaan etänä ja kuinka paljon toimistolla? Tiimi yhdessä? Työntekijä itse? Esihenkilö?

[NCC:n kyselytutkimuksen](#) (2022) mukaan **42 %** oli sitä mieltä, että tiimin tulisi yhdessä päättää, **25 %:n** mielestä työntekijän itse. Vain **14 %** oli sitä mieltä, että päätöksen tekijänä on suora esihenkilö ja **7 %** mielestä ylin johto.

4.1.2 Ohjeita

Esihenkilö

- Varmista, että työn tekemisen paikan valintaan liittyvät käytännöt ovat yhdessä sovitut, perustellut ja selvät työntekijöille.
- Edistä tilojen varaamiseen ja käyttöön liittyviä käytäntöjä työpaikallenne.
- Varmista, että lain (esimerkiksi Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) mukaiset vaatimukset työtiloille ja välineille täyttyvät. Huolehdi, että myös etätyöpisteen turvallisuus- ja hyvinvointitekijät toteutuvat.
- Edistä työntekijöiden osaamista huolehtia itse tilojen hyvästä ergonomisesta ja hyvinvointia edistävästä käytöstä.
- Katso erityisesti: 5 § Lain soveltaminen työhön työntekijän tai muun kodissa, 8 § Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, 10 § Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi, 24 § Työpisteen ergonomia, työasennot ja liikkeet, 26 § Näyttöpäätetyö. ([Työturvallisuuslaki](#))

Työntekijä

- Suunnittele työviikkosi kulku ja harkitse, missä tiloissa työskennellen saat parhaiten tehtyä työsi ja sen erilaiset tehtävät. Mitkä tehtävät luonnistuvat parhaiten kotoa käsin, mitkä tehtävät esimerkiksi asiakkaiden tiloissa, mitkä omalla työpaikalla ja mitä tehtäviä voi tehdä vaikkapa junassa tai kahvilassa?
- Suunnittele työviikon reittisi niin, että siinä olisi mahdollisimman vähän työtä häiritseviä keskeytyksiä ja häiriöitä.

- Ota suunnittelussa huomioon organisaatiossanne sovitut monipaikkaisen työn säännöt ja raamit.
- Tue hyvinvointiasi rytmittämällä työn tekoa eri paikoissa tarpeidesi mukaan, huolehdi muun muassa työn tauottamisesta ja työskentele vaihtelevissa asennoissa työpäivän aikana. Joskus hyvän tauon voi tarjota paikasta toiseen siirtyminen, varsinkin, jos sen voi tehdä lihasvoimin ja ajatuksia tuulettaen.
- Tunnista mikä sinua motivoi, ja mieti miten ja missä saat asioita parhaiten aikaan.
- Keskustele esihenkilösi kanssa havaitsemistasi kotitoimiston ja muiden työtilojen kehitystarpeista.

Yhdessä

- Keskustelkaa ja sopikaa yhteisistä käytännöistä tilojen valinnassa ja käytössä. Keskustelkaa säännöllisesti myös siitä, miten sovitut käytännöt toimivat ja tehkää tarvittaessa muutoksia sovittuun.
- Sopikaa joustotyössä myös työn tekemisen paikasta niin, että raamit ovat kaikille selvät.

4.1.3 Vinkkejä

- [Vinkkejä työn muotoiluun fyysisessä tilassa työasentojen vaihtelevuuden ja oman aktiivisuuden lisäämiseksi.](#) (Ilmarinen - Parempaa työelämää)
- Kohtaamiset, jakaminen ja monimuotoisuus monitilassa. Coworking-tilan mahdollisuudet tarkoituksenmukaisen työskentelytilan valinnassa työtehtävän tavoitteen pohjalta. [Monitila mahdollistaa sekä tiimin yhdessä oloa että oman työrauhan löytymistä.](#) (Aalto-yliopisto)
- [Hyvinvoinnin huomiointi monitilassa huolellisen suunnittelun avulla:](#) esimerkiksi onko tilaratkaisuissa tarpeeksi hiljaisia vetäytymistiloja, joissa keskittyä rauhassa. Työyhteisön tarpeet ja työn sisällöt huomioiva suunnittelu on oleellista monitilatoimiston suunnittelussa. (Työsuojelurahasto)
- Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys. Julkaisun kolmas artikkeli käsittelee aihetta. Vinkki muun muassa kävelykokousten järjestämiseen löytyy artikkelin jälkeen: [Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä.](#)
- [Hyödynnä kahden minuutin toimistokävelyä oman hyvinvoinnin tukena!](#) (Työterveyslaitos)

- Kuuntele: [Työn vaarojen ja riskien arviointi. Mitä tämä tarkoittaa?](#)

Ja lue lisää: [Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi](#) (Työturvallisuuskeskus)

4.2 Virtuaalinen työtila

Virtuaalinen työtila tarkoittaa digitaalisten kommunikaatio- ja yhteistyövälineiden luomaa työtilaa (Hyrkkänen & Vartiainen 2019; Vartiainen & Hyrkkänen 2010). Hybridissä työssä voidaan olla yhteydessä omaan työtiimiin vaikkapa “kentältä” tai kotoa käsin. Toki oman organisaation tiloista käsin voidaan olla virtuaalisesti yhteydessä esimerkiksi asiakkaisiin.

Virtuaalisessa yhteistyössä työ voi olla eriaikaista tai samanaikaista. Eriaikaisessa työskentelyssä teet esimerkiksi yhteiselle alustalle työhösi kuuluvan osasuorituksen, jonka kollegasi ottaa valitsemanaan aikana vastaan ja jatkaa siihen oman osansa. Samanaikaisessa viestinnässä olette yhtäaikaisesti läsnä ja työskentelette yhdessä esimerkiksi Teamsin tai Zoomin kautta rakentuvassa tilassa.

Virtuaalisessa työtilassa ei ole kysymys vain välittyvän äänen, kuvan tai dokumenttien laadusta. On oleellista ymmärtää ja tietoisesti hallita virtuaalisen tilan sosiaalinen rakenne (Hyrkkänen & Vartiainen 2019). Siihen sisältyy kolme erilaista asiaa:

1. Yksityisyyden tarve
2. Kuulumisen tarve
3. Aina saatavilla olemisen rajaaminen

Hybridissä työssä joutuu aikaisempaakin enemmän pohtimaan, milloin työ digitaalisesti välittyneenä tuottaa jopa paremman tuloksen kuin fyysisesti läsnä olevana ja mitä asioita on otettava huomioon niin, että virtuaalitalassa työskentely ja yhteistyön tekeminen ovat sujuvia ja tuloksellisia.

4.2.1 Virtuaalia työtilaa koskevat lait ja säännöt

- [Tietoturva ja -suoja yleisesti.](#)
- Digitaalisissa ympäristöissä toimiessa tulee perehtyä yrityksen sääntöihin, jotka ohjaavat yrityksen imagosta ja brändistä viestimistä, salassapitokäytäntöjä, eri kanavien ja työtilojen käyttöä muualla kuin päätyöpaikalla yms.
- Kuulumisen edistämistä koskevat virtuaalitalan ja digitaalisen viestinnän pelisäännöt ovat tärkeitä, ja ne on hyvä laatia yhdessä (esimerkiksi kokouskäytännöt).

- Saatavilla oloa koskevat säännöt rajaavat työtä tarpeellisella tavalla. Aina saatavilla olo kuormittaa työntekijöitä. Palautumisen kannalta on tärkeää voida irtaantua työstään.

4.2.2 Ohjeita

Esihenkilö

- Huolehdi, että työntekijät tuntevat digitaalisia työtapoja koskevat säännöt ja saavat niistä rajoja ja suojaa työlleen ja työtavoilleen. Huolehdi, että tiimin sisäiset virtuaalista työtappaa koskevat käytännöt on sovittu työntekijöiden kanssa ja niitä noudatetaan.
- Huolehdi, että työvälineiden ja ohjelmistojen käyttöön on tarjolla koulutusta niin, että sujuva yhteistyö digitaalisissa ympäristöissä varmistetaan.
- Huolehdi ajantasaisista [tietoturvaohjeista](#).

Työntekijä

- Pehdy digitaalisissa tiloissa työskentelyä ohjaaviin sääntöihin muun muassa seuraavista asioista:
 - miten digitaalisissa tiloissa viestitään yrityksen piirteistä, miten käytetään yrityksen viestinnän brändiin kuuluvia taustoja, esitysdiioja jne.
 - mitkä ovat salassapitoon liittyvät käytännöt digitaalisissa tiloissa.
 - pelisäännöt, jotka koskevat esimerkiksi kokouskäyttämistä yrityksen sisäisissä tai ulkoisissa palaverissa.
- Päätä, mihin osallistut ja ole siellä läsnä. Digitaaliset viestintäkanavat tekevät mahdolliseksi seurata montaa eri viestiä ja keskustelua yhtäaikaisesti. Aivot eivät kuitenkaan pysty käsittelemään monesta kanavasta kertyvää suurta tietotulvaa ja keskittyminen on vaikeaa. Sen vuoksi on tärkeää priorisoida tehtävänsä, keskittyä kulloiseenkin käsillä olevaan työhön ja karsia ylimääräiset keskittymistä häiritsevät tekijät pois.

- Huolehdi, että voit riittävästi palautua työstäsi ja virkistää aivojasi erkaantumalla päivittäin riittävästi työhön liittyvästä digitaalisesta viestinnästä.

Yhdessä

- Keskustelkaa työtiimeissä digitaalisissa tiloissa työskentelyssä esille tulleista hyvistä käytännöistä ja kehittämistarpeista.
- Kehittäkää yhdessä digitaalisen kommunikaation ja yhteistyön pelisääntöjä osallistumista ja kuulumisen tunnetta edistäviksi.
- Digitaalisissa tiloissa siirtyminen tilasta toiseen on vain klikkauksen päässä. Kehittäkää käytäntöjä (siirtymäriittejä), joissa aivoille jätetään palautumisaikaa ja mukautumisaikaa tehtävästä ja tilasta toiseen siirryttäessä.
- Sopikaa yhdessä raamit digitaalisten välineiden kautta saatavilla olemiseen.

4.2.3 Vinkkejä

- [Ajatuksia ja vinkkejä kognitiivisesta ergonomiasta ja hyvinvoinnista.](#) (Työterveyslaitos)
- Digitaalisessa tilassa näkyväksi tuleminen lisää kuulumisen tunnetta. Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne. Julkaisun viides artikkeli käsittelee aihetta ja löydät siitä konkreettisia vinkkejä ja muistilistoja arkeen: [Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä.](#)
- [Virtuaalipalaverin ilmiötä, kun oikein mikään ei oikein toimi.](#) Hyviä käytäntöjä ajatellen, nämä asiat olisivat ratkaistavissa selkeillä pelisäännöillä. (Tripp and Tyler)
- [Ajatuksia työn muutoksesta – muun muassa työn joustavuudesta, itseohjautuvuudesta sekä jakamisen merkityksestä oppimisessa.](#) (Ilmarinen - Parempaa työelämää)
- [Millaisia siirtymäriittejä voi hyödyntää päivän aikana?](#)
 - [Hyvän mielen metsäkävely -videot.](#) (MIELI ry)

Pelisäännöt hybridikokouksessa

Ennen

Puheenjohtaja:

- Lisää esityslista ja ohjeet osallistujille kokouskutsuun.
- Valmistelee kokouksen järjestämispaikka ja avaa etäyhteys ajoissa.

Osallistuja:

- Ilmoita kutsuun vastatessa, aiotko osallistua kokoukseen etänä.
- Tutustu kutsun ohjeisiin ja liity etälinkkiin ajoissa.

Aloitus

- Kokoukselle määritellään puheenjohtaja ja sihteeri.
- Sovitaan mahdollisesta hybridisihteeristä, joka huolehtii esim. chatiin tulevista viesteistä.
- Osallistujien esittäytyminen.
- Orientoituminen kokouksen aiheisiin, agendaan tutustuminen.

Aikana

- Aktiivinen osallistuminen ilman, että puuhataan muuta samalla.
- Kunnioitetaan muiden puheenvuoroja, etäosallistujat voivat ”nostaa kättä” puheenvuoron saadakseen.
- Osallistetaan etäosallistujia kysymällä heiltä kysymyksiä ja kannustamalla puheenvuoroon.

Päätös

- Tiivistetään kokouksen aikana aikaan saadut asiat ja sovitaan seuraavasta kokouksesta.
- Päätöskierros, jossa kysytään osallistujien ajatuksia ja luetaan mahdolliset viestit chatista.
- Kokouksen aikana kirjoitettu muistio lähetetään osallistujille jälkikäteen.

Kuvio 2.

Esimerkki hybridikokouksen pelisäännöistä.

Aika hybridityössä

Aikaa hybridityössä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Miten lait ja säädökset ohjaavat työajan muotoutumista ja sen joustavuuden mahdollisuuksia arjessa? Minkälaista yhteistä aikaa työhön ja arkeen sisältyy – ehditäänkö työtehtävien rinnalla reflektoida, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat kaipaavat muutosta?

Voidaan myös tarkastella, millaisena työn ja vapaa-ajan tasapaino näyttäytyy oman hyvinvoinnin näkökulmasta. Selkeät yhdessä sovitut käytännöt ja raamit selkeyttävät työn suunnittelua ja tukevat jokaisen hyvinvointia.

5.1 Työaika

Työaikaa on monenlaista. Sen vuoksi hybridityössäkin on tärkeää tarkastella ajan käyttöä ainakin kolmesta lähtökohdasta: työtehtävien suorittamisen vaatima aika, yhteistyöhön kuuluva sosiaalinen aika sekä reflektiivinen aika, jolloin puntaroidaan, miten työssä onnistuttiin ja miten tekemistä halutaan kehittää. Uusia työmuotoja koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät kokivat olevan pulaa etenkin reflektiivisestä ajasta ja pitivät tärkeänä tällaisen ajan jäsentämistä osaksi työtään (Vanharanta ym. 2019).

Hybridityössä työajan hallinnan erityinen haaste syntyy siitä, että samaan tilaisuuteen on mahdollista osallistua sekä fyysisesti että virtuaalisesti. Fyysiseen kokoustilaan siirtymiseen ja tilasta toiseen siirtymiseen kuluu aikaa, kun taas virtuaaliset siirtymät vievät aikaa vain parin klikkauksen verran. Työn, esimerkiksi työviikon kulun, suunnittelussa on tarve ottaa huomioon nämä erilaiset työnteon tavan aiheuttamat vaatimukset ja sopia niihin liittyvistä pelisäännöistä.

5.1.1 Säännöt

Uusi **työaikalaki** tuli voimaan 1.1.2020. [Työaikalaki 872/2019 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Hybridiä aikaan sitomatonta työtä koskien on tärkeä tuntea sen sisältö ja erityisesti joustotyöaikaa koskeva ohjaus:

- **Joustotyöajasta** on kyse silloin, kun vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Työnantaja määrittelee tehtävät ja niitä koskevat tavoitteet, jonka mukaan työntekijä saa sovittujen työpäivien puitteissa sijoittaa työaikansa parhaaksi katsomallaan tavalla ja valita työntekopaikan vapaasti. On kuitenkin otettava huomioon, ettei työaika sijoitu klo. 23–06 väliselle ajalle (yötyö) ja että työaikalain määrittämä viikkolepo toteutuu. Jotta joustotyö ei päätyisi lisäämään työaikaa vaan mahdollistamaan vapaamman sijoittelun, säännöllisen viikkotyöajan tulee olla enintään keskimäärin 40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana.
- Työaikalaki ei koske kaikkia. Työaikalain 2 §:n 1 momentin 4 kohdan mukaan lain ulkopuolelle jää työ, jota siihen liittyvien toiminnan erityispiirteiden vuoksi tehdään sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyjä. Lisäksi edellytetään työaika-autonomiaa, jonka mukaan työntekijän työaikaa ei ennalta määritellä, eikä hänen työajan käyttöönsä valvota, ja työntekijä voi itse päättää työajastaan. Tällaista voi olla esimerkiksi liikkuvassa työssä, jossa työaika määräytyy suurelta osin työntekijän suoraan asiakkaan kanssa sopimien aikataulujen perusteella.
- Työaikalain kuudes luku kertoo, **miten palautumista säädelään lainsäädännössä** muun muassa päivittäisten taukojen (24§), vuorokausilevon (25§) ja viikkolevon (27§ ja 28§) näkökulmista.
- Yrityksen omat säännöt: jouston rajat, milloin ja minkä tekijöiden vuoksi työ edellyttää fyysistä läsnäoloa? Miten nämä asiat voidaan sovittaa esimerkiksi työviikon tai työpäivän kulkuun?

5.1.2 Ohjeita

Esihenkilö

- Tehkää organisaatiossanne hybridityöhön liittyvä sopimus, jossa työaikaan liittyvät asiat on selkeästi sovittu. Jos hybridityössä sovelletaan työaikajoustoja, perehtykää sen sopimista ohjaaviin sääntöihin.
- Sopikaa fyysistä läsnäoloa ensisijaisella työpaikalla edellyttävät ajankohdat ja tilanteet niin, että työntekijöiden on mahdollisimman selkeä ottaa ne huomioon heidän suunnitellessaan työviikkonsa ajankäyttöä.
- Käy työtiimisi, työryhmäsi, alaistesi kanssa keskustelua työajan käytöstä edellä mainituista kolmesta näkökulmasta:
 - Tehtäviin kuluva ajasta ja sen sijoittelusta muun muassa vireystilan vaihtelun ja tiimiin kuuluvien erilaisten aktiivisuusrytmien näkökulmasta. Miettikää, miten nämä erot voidaan ottaa työssänne huomioon ja miten jäsentää tehtäväaikaa siten, että työntekijöiden erilaisista vuorokausirytmistä saadaan paras kokonaisuus työn etenemisen kannalta.
 - Sosiaaliseen aikaan liittyen sopikaa, mitkä ovat ne asiat ja ajankohdat, jolloin kaikkien on syytä olla yhtäaikaan samassa paikassa. Keskustelkaa, miten sosiaalinen aika toteutuu digitaalisessa yhteydenpidossa, esimerkiksi, miten kokousten aloitukset ja lopetukset tai työskentelyjaksot digitaalisten kokousten aikana toteutetaan.
 - Miten reflektiivinen aika toteutuu yrityksessänne: milloin voidaan huokaista, katsoa taaksepäin ja koota kokemuksia opitusta sekä siihen perustuen parantaa yhteistä työsuoritusta. Mitä tarpeita työntekijät kokevat tähän liittyen?

Työntekijä

- Mieti työviikkosi kulku ja jäsennä etukäteen, milloin teet keskittymistä vaativat ja itsenäiset tehtävät, milloin työsi vaatii sosiaalista kanssakäymistä ja samanaikaista rinnakkaista työskentelyä sekä milloin vedät yhteen päivän ja viikon opit.
- Keskustele kollegoidesi ja esimiehesi kanssa, miten ja millä perusteilla rytmität työtäsi ja miten se rytmi toimii suhteessa muun tiimin ajoitukseen.
- Hahmota, miten vireystilasi vaihtelee – milloin olet parhaassa iskussa ja milloin sujuvat vain rutiininomaiset tehtävät. Ota vireystilan vaihtelut huomioon työn ja taukojen rytmittämisessä.

Yhdessä

- Keskustelkaa yhdessä työajan käyttöön ja hallintaan liittyvistä tarpeista ja ratkaisuisista sekä sovittakaa niitä yhteen työyhteisön ja tiimin yhteistyötä tukevaksi. Aamu- ja iltavirkut ovat molemmat eduksi yhteisten tehtävien toteuttamisessa!

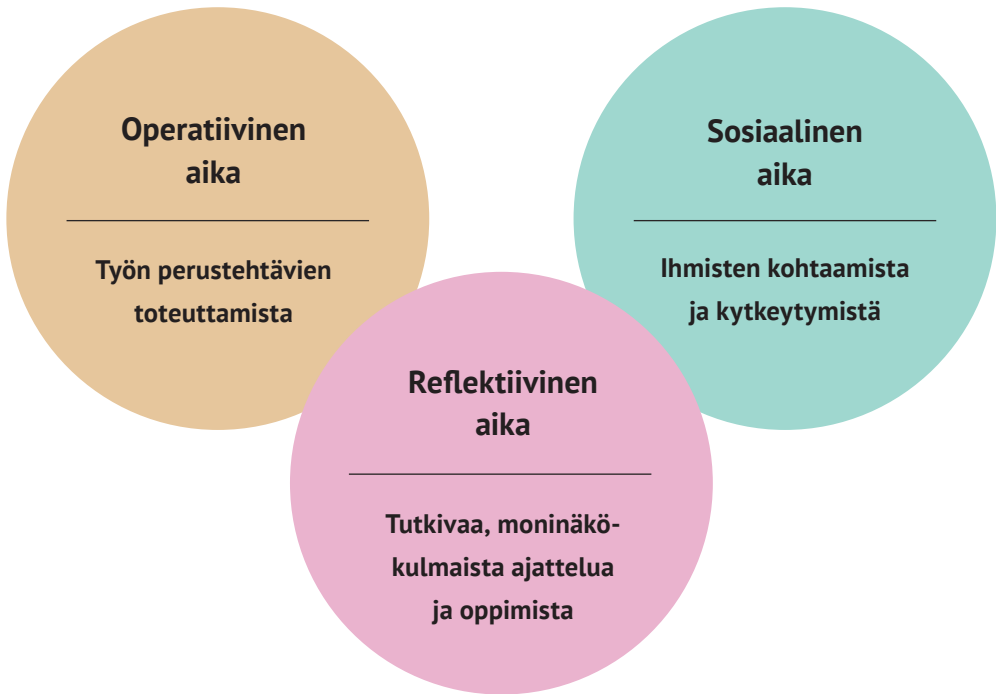
5.1.3 Vinkkejä

- [Näin rytmität työpäivän](#) - aikatauluta itsellesi omat neljä huipputuntia, ota selvää mitä tällä tarkoitetaan. (925 TV)
- [Hoida päivän haastavin asia aamulla](#). (925 TV)
- [Ajanhallinnan nelikenttämatriisi](#). (Digitaidot)
- [Yhteisen ajan käyttämisestä palaverien osalta - vältä tunnin palavereja ja perustelut sille](#). (925 TV)
- [Ajanhallinta sähköpostin näkökulmasta](#). (925 TV)

5.2 Sosiaalinen ja reflektiivinen aika työssä

Reflektiivisellä työajalla tarkoitetaan aikaa, jona voidaan pysähtyä arvioimaan omaa ja tiimin työskentelyä (kuvio 3). Reflektiivinen aika antaa tilaa käydä dialogia niin esihenkilön kuin tiiminkin kanssa työtavoista, huomata onnistumisia sekä arvioida, mitä voisi tehdä toisin, ja mitä työskentelyssä voisi kehittää. Reflektiivisen ajan luominen tiimin arkeen antaa mahdollisuuden arvioida kokemuksia ja kehittää omaa ja yhteisön toimintaa (Vanharanta ym. 2019). Reflektioon käytetty aika on eduksi työn tuottavuudelle ja laadulle, henkilöstön oppimiselle ja positiivisen työilmapiirin syntymiselle.

Sosiaalisella työajalla tarkoitetaan aikaa, jolloin henkilöstö paitsi työskentelee yhdessä, niin on myös epävirallisemmin, ilman määrättyä työhön liittyvää tavoitetta tai tehtävää kanssakäymisissä toistensa kanssa. Yhteiset kahvitauot, palaverien jälkeiset keskustelut tai vaikka aamuiset kuulumisten vaihdot ovat sosiaalista aikaa. Näillä hetkillä vahvistetaan ryhmän hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä, sekä tuetaan työntekijöitä tuntemaan toisensa paremmin. Työssä on tärkeää voida ilman paineita jakaa ajatuksia, onnistumisten kokemuksia ja työhuoliakin. Sosiaalisella ajalla organisaatiossa luodaan luottamuksellisia yhteistyösuhteita ja ymmärrystä toisen ajattelutavoista sekä arvoista. (Valtiolla.fi 2023; Vanharanta ym. 2019)



Kuvio 3.

Työajan eri muodot (mukaillen Roininen 2019).

5.2.1 Ohjeita

Esihenkilö

- Suunnittele aikatauluun aikaa myös työn arvioinnille ja siitä oppimiselle (reflektiolle) ja vapaamuotoiseen työhön liittyvään keskusteluun ja yhdessäoloon.
- Rohkaise henkilöstöä varaamaan aikaa työnsä reflektiolle.
- Osoita omalla esimerkilläsi, että on tärkeää yhdessä arvioida työn onnistumista ja etsiä keinoja tehdä työstä entistäkin sujuvampaa.
- Osoita arvostavasi myös sitä, että henkilöstö vaihtaa kuulumisiaan, puhuu työnsä onnistumisista ja pulmakohdista vapaamuotoisesti keskenään.

Työntekijä

- Varaa aikaa työsi jäljen, tuloksen ja työtapojesi arviointiin ja kehittämiseen. Voit myös työkavereidesi kanssa arvioida, miten onnistutte ja miten tekemistänne tulisi edelleen kehittää.

- Ole avoin muiden mielipiteille ja yleiselle keskustelulle. On tärkeää, että jokainen kokee, että hänen ajatuksiaan, kokemuksiaan ja kehitysehdotuksia kuullaan, arvostetaan ja niihin reagoidaan. Näin työnne kehittyä ja sujuvoituu sekä esimerkiksi aikaa vievät sähläykset vähenevät.
- Sinun mielipiteesi on tärkeä. Tuo omat näkökulmat ja ajatukset rohkeasti esiin.

Yhdessä

- Tutkikaa yhdessä, miten paljon työajastanne menee sen vaatimien tehtävien tekemiseen, milloin on aikaa reflektiolle ja vapaamuotoisemmalle työhön liittyvälle keskustelulle. Suunnitelkaa ja päättäkää yhdessä, miten reflektiivinen ja sosiaalinen aika löytävät tiensä arkeen.
- Pohtikaa, tarvitseeko organisaationne pelisäännöt reflektiivisen ja sosiaalisen ajan juurruttamiseksi osaksi arkea. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa ja sen henkilöstöllä omat tarpeensa. Muokatkaa olemassa olevaa tai pitäkää hyvää toimintatavasta kiinni.
- Kunnioittakaa organisaation ja henkilöstön tasa-arvoisuutta. Näkökulmia ja ajatuksia on yhtä monta kuin keskusteluun osallistujiaakin. Toista kuunnellessa voi laajentaa omaa näkemystään sekä ymmärrystään asian suhteen.

5.2.2 Vinkkejä

- [Kokeilukulttuurista – luovuus ei ole luonteenpiirre vaan toimintatapa – kokeillaankoteilla uusia ideoita ja kuinka suuri osa arjen ideoista pääsee kokeiluun?](#) (925 TV)
- [Kuusi työkalua ajankäytön kehittämiseen.](#)
- Kallisarvoinen työaika -artikkelin jälkeen julkaisussa on työkalu, jota voi hyödyntää yhteisessä arjessa reflektiivisen ja sosiaalisen ajan tunnistamisessa ja vahvistamisessa omassa ja yhteisön arjessa: [Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä.](#)
- [Reflektiivinen aika tähtää tulosten parantamiseen ja oppimiseen](#), usein sillä on myös positiivinen vaikutus työyhteisön henkeen.

5.3 Työn ja muun elämän tasapaino ja palautuminen

Parhaimmillaan hybridityö lisää eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työn ja muun elämän tasapainoon hyvinvointia ja työssä jaksamista edistävällä tavalla (Työ2030). Mahdollisuus rytmittää joustavasti työaikaansa ja valita työskentelypaikkansa lisää työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja työtehoa. Hybridityötapana voi joustavuudellaan edistää käytössä olevia keinoja yhteensovittamaan työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän vaatimuksia. Monet arvostavat myös sitä, että voivat vähentää työpaikalle pendelöintiä, ja siten hiilidioksidipäästöjä, ja kohdistaa työmatkoihin menevän ajan palautumiseen ja mielekkääseen tekemiseen. Hybridityössä on useita etuja, mutta hyvinvoinnin näkökulmasta tulisi osata tunnustaa myös arjen kompastuskiviä. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajojen hälventyminen ja aina saatavilla olo tiedetään haasteiksi, jotka kannattaa taklata hyvällä suunnittelulla. (Eurofound 2020; Grzegorzczyk ym. 2021; Korunka 2021; Työterveyslaitos 2021.)

Hybridissä työssä vaaditaan itseohjautuvuutta ja taitoa johtaa omaa työskentelyään. Tähän kuuluu myös ajankäytön suunnittelu siten, että työ pysyy raameissa ja aikaa jää riittävälle palautumiselle ja työstä irrottautumiselle. (Eklund. ym. 2021.)

Aivojen hyvinvointia elvyttää työstä irtautuminen. Se on tärkeää myös työpäivän aikana. Tällöin tauon ei tarvitse olla pitkä. Se voi olla täysin toimetonta oleilua tai mitä tahansa rentoutumista ja irtaantumista helpottavaa, kuten sosiaalista kanssakäymistä, musiikin kuuntelua tai pientä liikettä. Jos tauon hyötyjä kuitenkin haluaa optimoida, kannattaa liikkua. Liikkeen tiedetään olevan kaikkia aivoalueita aktivoivaa, joten aivoille erityisen arvokasta taukoruokaa on liikunta (Kokkonen 2019). Tiedetään, että liikkuminen edistää luovaa ajattelua, uusien ideoiden keksimistä ja vaikutus on parhaimmillaan heti liikkumisen jälkeen tai jo sen aikana (Hansen 2020).

On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten vaihtaa tehtävästä toiseen tai työstä vapaalle. Fyysisesti työpaikalla ollessa tehtävästä toiseen siirtyminen voi edellyttää esimerkiksi kävelyä kokoustilasta toiseen ja vapaa-ajalle siirtyminen liikkumista työpaikan ja kodin välillä. Ne tarjoavat mahdollisuuden huoahtaa hetkeksi, nollata aivot ja siirtyä tehtävästä toiseen. Kotona etätöitä tehdessä siirtymiset voivat olla nopeita, kestää vain "klikkauksen". On tärkeä huokoistaa näitäkin päiviä ja löytää tavat tehdä siirtymistä sellaisia, että aivot kestävät perässä ja myös keho elpyy. Myös erilaiset siirtymäriitit työpäivän päätteeksi vapaalle siirryttäessä ovat etätöypäivinä tärkeitä (Boijer-Spoof & Heikinheimo 2021).

5.3.1 Säännöt

- Sovitaan konkreettisesti, milloin tulee olla tavoitettavissa ja milloin ei. Puhutaan työstä irrautautumisen käytännöistä ja sekä sovitaan vapaa-ajan aikaisen työhön liittyvän viestinnän pelisäännöistä, kuten esimerkiksi pikaviestien, sähköpostin ja puhelimen käytöstä.

5.3.2 Ohjeita

Esihenkilö

- Varmista, että on sovittu yhteisistä säännöistä koskien tavoitettavuutta ja oikeutta irtaantua työstä.
- Huolehdi, että olette sopineet käytänteet niin, että myös virtuaalisten tapahtumien välillä olisi siirtymiä, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi 45 minuutin kokouksia 60 minuutin sijaan tai esimerkiksi sovittuja vähintään 5 minuutin pituisia taukoja tapahtumien välillä.

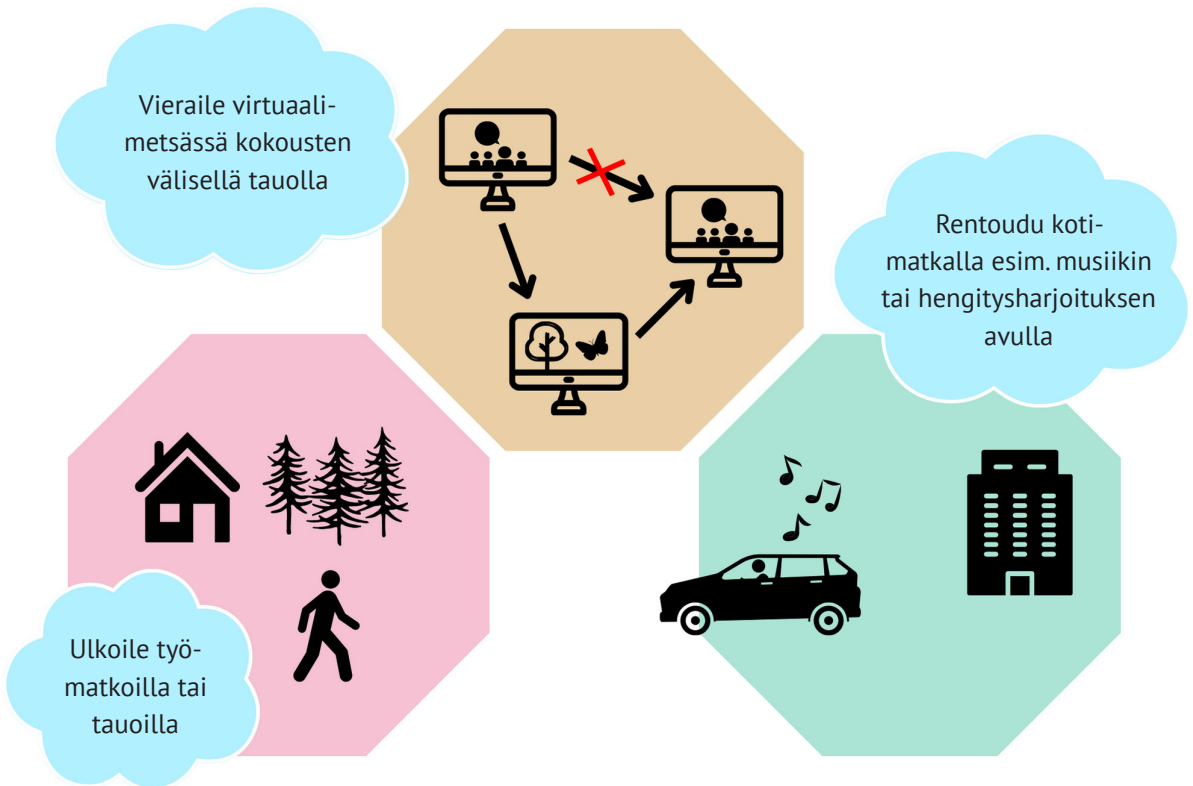
Työntekijä

- Suunnittele työpäivän rytmitys ja fyysisen työnteon sijainti yhteisten sääntöjen mukaan.
- Tauota työtä riippumatta, missä fyysisesti työtä teet. Vaihtelee työasentoja ja toteuta säännöllisesti elvyttäviä liikuntataukoja erityisesti silloin, kun työ ei itsessään vaadi liikkumista ja siirtymistä.
- Pyri tunnistamaan työsi kuormitustekijöitä. Pohdi, mitkä niistä ovat sellaisia, joihin pystyt itse vaikuttamaan ja mihin tarvitset joko esihenkilön tai tiimin tukea.
- Pyydä koulutusta, jos koet tarvitsevasi lisää osaamista työn ja hyvinvoinnin tueksi.

Yhdessä

- Sopikaa yhteisesti, miten työajan ja vapaa-ajan rajoja kunnioitetaan.
- Puhukaa käyttämistänne elpymiskeinoista ja siirtymäriiteistä sekä jakakaa hyviä käytäntöjä keskenänne.

Siirtymäriittejä päivän aikana



Kuvio 4.
Esimerkkejä siirtymäriiteistä.

5.3.3 Vinkkejä

Siirtymäriittejä (kuvio 4) päivän aikana:

- [Hyödynnä kävelypalavereja oman hyvinvoinnin ja palautumisen tueksi.](#) (925 TV)
- [Jumppakissan kanavalta](#) löydät useita lyhyitä vaihtoehtoja taukojumppaan. Voit tehdä liikkeitä pienessäkin tilassa, työssä ja vapaa-ajalla. Jumppakissa on Selkäliiton ylläpitämä YouTube-kanava.
- [Poimi vinkit hyvään yöuneen.](#) (925 TV)
- ["Aivotyö toimivaksi -menetelmä"](#) – näin voidaan vähentää kognitiivista kuormitusta työssä konkreettisen työkalun avulla. Olisiko tälle tarvetta työpaikallanne? Työsuojelurahaston työkalun esittelyn lisäksi konkreettisia arjen vinkkejä esimerkiksi pelisäännöistä sopimisesta.

- [Keskittyminen arjessa](#) – onko päivässäsi neljä laadukasta ”huipputuntia”, jolloin työskentelet kohti tavoitetta olennaiseen keskittyen ilman häiriöitä ja keskeytyksiä? (925 TV)
- [Liminaaltila hybridissä työssä – varaa aikaa kokousten välille.](#)
- Huoneentaulu vinkiksi arkeen [”Hyvä työ aivoille - kognitiivinen ergonomia työhyvinvoinnin tukena”](#) -julkaisussa. (muistiliitto.fi)
- [Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä.](#) (Työterveyslaitos)
- Tiedätkö mitä aivoergonomia on? [Aivot, mieli ja työ – työtapojen vaikutus työn kuormittavuuteen.](#) Kuuntele muun muassa työterveyspsykologin ja aivotutkijan ajatuksia ja vinkkejä aiheesta. (Lifeclass Official)
- Miltä työyhteisössä näyttää ja kuuluu? Nähdäänkö tauoilla? Millainen ilmapiiri on? Palautuminen ja sen mahdollinen puute koskettaa koko työyhteisöä, lue lisää: [Palautuminen on koko työyhteisön asia – tehokas työpäivä sisältää taukoja.](#) (Työterveyslaitos)
- Virkeä ja hyvin nukkunut ihminen on motivoitunut ja aikaansaava työntekijä. [Uni ja palautuminen](#) otsikon alta löydät konkreettisia vinkkejä hyvään uneen ja vireyteen niin tekstin kuin videon muodossa. (Työterveyslaitos)
- [Uni ja lepo edistävät jaksamista ja työhyvinvointia](#) – poimi vinkit itsellesi.
- [Ravitsemus tukee kokonaisvaltaista työhyvinvointia.](#)

C-OSA:

**Yksilön tarpeet
ja kokemukset
hybridityössä**

Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluminen



6

Työntekijän sisäinen motivaatio työhön tai mihin tahansa asiaan syntyy ja säilyy, kun kolme psykologista perustarvetta täyttyvät. Itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci 2000) mukaan ne ovat: 1. autonomia, 2. pätevyden kokemus ja 3. sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne.

Autonomian kokemus syntyy siitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin asioihin ja päätöksiin. Autonomia voi hybridissä työssä olla kaksiteräinen miekka: työajoista ja työnteon paikasta päättäminen antaa tunteen vapaudesta, minkä vuoksi työntekijä voi siirtää työtään myös vapaa-ajan puolelle. Jos työntekijä ei osaa asettaa rajoja työlle ja vapaa-ajalle, on vaarana liiallinen työkuormitus ja uupuminen.

Pätevyden tunne syntyy siitä, että osaa työnsä ja pystyy vastaamaan työssä asetettuihin vaatimuksiin. Tähän liittyen monissa työhyvinvointia käsittelevissä malleissa osaaminen on keskeinen tekijä. Hybridissä työssä osaamista vaaditaan erityisesti sen suhteen, miten työntekijä hallitsee työskentelyn erilaisissa toimintaympäristöissä ja miten hän osaa suunnitella esimerkiksi työviikkonsa kulun niin, että työ eri paikoissa ei täyty turhista ja työtä häiritsevistä keskeytyksistä.

Kolmas tekijä, **yhteenkuulumisen tunne**, on tärkeä työyhteisöissä ja sen eri tiimeissä. Hybridissä työssä työyhteisöt voivat rakentua eri tavoin ja tiimi, johon on tärkeää kuulua voi olla muualla kuin oman organisaation seinien sisällä. Sen vuoksi on tärkeää tunnistaa ja keskustella, mitkä ovat ne työn yhteisöt, joihin hybridiä työtä tekevät kuuluvat. Hybridityössä on tärkeää kehittää taitoja, jotka edistävät kuulumisen tunnetta myös silloin, kun yhteydenpito tapahtuu digitaalisissa ympäristöissä.

Tässä oppaan osassa käsittelemme sitä, miten näitä kolmea tekijää voisi yrityksissä ja sen työrytmissä edistää.

6.1 Autonomia hybridityössä

Autonomian kokemus syntyy työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa työtään koskeviin asioihin ja päätöksiin. Hybridityössä työntekijän kokemus työn autonomiasta usein kasvaa. Se voi liittyä työtehtävien ja työrytmin itsenäisen suunnittelun lisäksi esimerkiksi kokemukseen työn ja muun elämän tasapainon hallinnan lisääntymisestä.

Autonomia innostaa ja sitouttaa työntekijöitä työntekoon ja siinä piilee sen riski. Työ voi vetää puoleensa niin, että sitä tehdään tauotta. Kun hybridityön ympäristöt sallivat työskentelyn aina ja kaikkialla, työstä erkaantuminen voi olla vaativaa. Työntekijän itsensä, esihenkilöiden ja tiimien on tärkeää tunnistaa autonomian edut ja riskit ja varmistaa, että kaikilla on taidot johtaa innostunutta itseään myös erkaantumaan työstä, lepäämään ja tekemään jotain aivan muuta. (Wang ym. 2021.)

Myös johtamistavat ja -käytännöt vaativat uudistuksia, kun työntekijöiden autonomia on laaja ja he työskentelevät paljon muualla kuin esihenkilön silmien alla. Mitkä ovat tällaisen työn modernit johtamisen tavat, ja miten erityisesti varmistaa, että henkilökohtainen yhteydenpito työntekijöihin on riittävää niin, ettei hybridisti työskentelevä koe olevansa ”yksin kentälle heitetty” tai tyystin ”oman onnensa seppä”. Myös tiimin keskinäinen vuorovaikutus tarvitsee johtamista. Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden tulee olla taitavia, kun tasapainotellaan vapauden, arjen sujuvuuden ja hyvinvoinnin välillä. (Wang ym. 2021; Pass & Ridgway 2022.)

Pohdittavaksi:

[NCC:n kyselytutkimuksessa](#) (2022) tietotyöläisille (n = 586) ilmeni, että kulttuuri, arvot ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa uutta työpaikkaa valittaessa.

47 % vastaajista sanoo, että johtaminen ja vapaus työskennellä missä tahansa vaikuttavat työpaikan houkuttelevuuteen. **43 %** kokee työn antaman merkityksen tunteen tärkeäksi valintakriteeriksi.

6.2 Pätevyys hybridityössä

Pätevyys hybridissä työssä vaatii työntekijää osaamaan paitsi työnsä myös hallitsemaan työnsä toimintaympäristön. Tulee olla taitava suunnittelemaan ja tekemään työtänsä suhteessa erilaisiin työtiloihin ja niiden käytön edellytyksiin, tilojen välillä vaadittavaan siirtymiseen, työajan käyttöön, eri paikoissa kohdattavien toimijoiden erilaisuuteen ja välittyneen vuorovaikutuksen haasteisiin (Hyrkkänen & Vartiainen 2019).

Tämä opas kokonaisuutena pureutuu edellä lueteltuihin kysymyksiin ja on suunniteltu siten, että se tarjoaa välineitä hybridin työn hallinnan, siis työntekijän pätevyyden tunteen, lisäämiseen. Tämän luvun tarkoitus on vielä kertaalleen muistuttaa, että pätevyyden kokemus on myös jokaisen yksittäisen hybridin työntekijän perustarve. Sen täyttyminen edellyttää työn hallinnan lisäksi kokemusta siitä, että hallitsee sen moninaisen toimintaympäristön, jossa tekee työtään. Jopa niin, että se muuttuu voimavaroja lisääväksi vahvuudeksi ja erityiseksi osaamiseksi. Työpaikoilla on tärkeää tunnistaa hybridin toimintaympäristön asettamat vaatimukset, vaikeudet ja myös mahdollisuudet ja huolehtia työntekijöiden riittävästä pätevyydestä näihin liittyen.

6.3 Yhteenkuulumisen kokemus hybridityössä

Yhteisöllisyys hybridityössä voi olla haasteellista. Tiimejä on erilaisia ja yksi henkilö voi kuulua useampaankin eri tiimiin. Myös aikataulujen erilaisuus ja läsnäolojen eriaikaisuus voi pitää yhteisöä erillään ja vähentää työyhteisössä kuulumisen tunnetta. Kokemus yhteenkuulumisesta on kuitenkin perustarpeemme ja sen vuoksi hybridityössä on tärkeää keskustellen etsiä uusiakin muotoja yhteenkuulumisen edistämiseen. Kuulumisen tunteessa on kysymys osallisuuden kokemisesta, tuen ja hyväksynnän saamisesta ryhmän muilta jäseniltä sekä vastavuoroisesti tuen antamisesta ja läheisyyden osoittamisesta (Filstad ym. 2019). Kuuluminen on sisäsyntyinen tarve eli tärkeää meille itsessään, sellaisenaan.

6.4 Ohjeita

Esihenkilö

- Keskustele jokaisen työntekijän kanssa
 - työn autonomiasta ja myös sen sudenkuopista (kuten työn ja vapaa-ajan erottamisesta sekä riittävän palautumisen unohtumisesta) ja niiden hallinnan keinoista
 - hänen kokemuksistaan ja kehitystarpeistaan hallita paitsi työnsä, myös työskentely hybridissä toimintaympäristössä
 - hänen kokemuksistaan ja ajatuksistaan työyhteisöstä, sen yhteishengestä ja kuulumisen tunnetta edistävästä ja sitä nakertavista tekijöistä.
- Edistä kuulumisen tunnetta, muun muassa varmistamalla, että hybriditapaamisissa jokaisen työntekijän tasavertainen osallistuminen on mahdollistettu sekä lähi- että etäosallistujille niin työvälineiden kuin sovittujen työskentelytapojen osalta. Tutustu [hybridikokouksen pelisääntöihin](#).
- Varmista, että osaamisen jakamiselle on aikansa ja paikkansa.
- Huolehdi, että autonomian rinnalla työntekijät osaavat rajata työtään, irtaantua tehtävistään ja huolehtia riittävästä [työstä palautumisesta](#).

Työntekijä

- Varmista, että olet perillä yhteisistä pelisäännöistä ja sitoudu niihin. Ne antavat vapauden muotoilla omaa työtäsi ja tehdä hyvinvointiasi tukevia arjen valintoja. Kysy, jos et ole varma, onko valintasi mahdollinen.
- Pidä huoli, että saat perehdytystä ja koulutusta paitsi työn sisällöllisen osaamisen lisäämiseen myös hybridin työtavan ja työn toimintaympäristön hallitsemiseen.
- Pidä huoli omalta osaltasi, että yhteisen operatiivisen niin sanotun työtä suorittavan ajan lisäksi kytkeydyt yhteisösi muutoinkin eli osallistu, tutustu ja edistä yhteisöllisyyttä omalla panoksellasi. Osallistu, kiitä ja kannusta eri keinoin työyhteisösi jäseniä.

Yhdessä

- Pitäkää yllä avointa ja läpinäkyvää dialogia. Näin työpaikalle mahdollistuu ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olonsa hyväksi ja arvostetuksi omana itsenään.
- Sopikaa työskentelytavoista yhteisöllisyyden tukemiseksi.
- Muistakaa kannustaa, kiittää ja antaa positiivista palautetta yksilöille ja tiimeille.

6.5 Vinkkejä

- Suunnittele työviikon tehtävät ja työn tekemisen paikka ennakkoon oman tarpeesi mukaan:
 - keskittymistä ja hiljaisuutta vaativiin tehtäviin sitä vastaava työtila
 - yhteistyön ideointia ja keskustelua vaativat tehtävät toimistolla jne.
- Ajankäytön autonomisuus on tärkeä työn voimavaratekijä ja työn imun edistäjä. Lue aiheesta lisää: [Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä](#).
- Yhteistyö ja yhteisöllisyys hybridityössä - uskallus uudistua, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, innovointi, oppiminen ja kokemusten jakaminen: [EXIT3 kooste](#) (Työterveyslaitos)
- Oletko yrittäjä ja haluat laajentaa sosiaalisia verkostoja? [Verkostot pienyrittäjän tukena](#) -julkaisu tarjoaa konkreettisia vinkkejä oman verkoston laajentamiseen ja hyödyntämiseen.
- Oletko hybridiyrittäjä? Hybridiyrittäjän työkirja johdattelee pohtimaan työhyvinvointiin ja yrittäjyyteen kuuluvia asioita. Se tarjoaa ideoita ja oppeja niin itsestä kuin liiketoiminnasta huolehtimiseen. [Hybridiyrittäjän työkirja. Opas työelämän moniottelijoille](#). (Työterveyslaitos, Issuu)
- Osaatko erkaantua arjesta? Onko työpäivälläsi selkeä alku ja loppu? Millaiset [siirtymäriitit](#) voisivat toimia sinun arjessasi?

Loppusanat

Hybridityö on tullut jäädäkseen ja koskettaa yhä useampaa työelämässä. Nykyään on luontevaa valita työn teon paikka päivän tehtävien vaatimusten mukaan. Hybridityöhön kuuluu harkinta: miksi lähtisin työpaikalle tänään, jos siitä kertyy turhia kilometrejä ja turhaa hälyä työpäivään tai miksi jäisin kotiin, jos saan energiaa sosiaalisuudesta ja on tarve tavata tiimiä kasvokkain. Vapaus valita tuottaa hyvinvointia. Siinä missä toinen haluaa pitää työelämän ja kodin erillään, toiselle koti tai kesämökin terassi ja linnunlaulu ovat työunelmien mahdollistajia.

Tämä kaikki kuulostaa yksinkertaiselta. Sitä se onkin – kunhan raamit ja puitteet ovat kunnossa. On sanottu, että tämän päivän työssä ”paras kulttuuri voittaa”. Hyvän työkuultuurin rakentaminen on meidän kaikkien tehtävä. Se vaatii myös uudenlaista johtamista. Monista asioista on keskusteltava ja sovittava, mikä on juuri meidän työmme ja yhteisömme kannalta paras käytäntö.

Kiitos kaikille mukana olleille yrityksille oppaan evoluutiossa – arvokkaan palautteenne ja vinkkienne ansiosta saimme varmistettua, että näistä asioista on hyvä puhua työpaikoilla sekä myös rikastettua tämän oppaan sisältöä. Opimme hybridityöstä valtavasti ja toivomme oppaan antavan eväitä arkeen!

Turussa, kesäkuussa 2023

Anu, Ursula ja Marion

Lähteet

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Taris, T. W.; Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. 2003. A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bergeaud, A. & Cette C. 2021. Teleworking: how it will be productive? Eco Notepad. Banque de France. <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/en/blog-entry/teleworking-how-will-it-affect-productivity>
- Bisello, E. & Fernández-Macías, B. 2020. A Taxonomy of Tasks for Assessing the Impact of New Technologies on Work. A Joint European Commission–Eurofound Report.
- Boijer-Spoof, K. & Ilmivalta, R. 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Bazar.
- Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työ2030- julkaisuja.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gillespie, N. 2016. Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150).
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Brik. Grano Oy, Helsinki.
- Eurofound. 2020. Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New Forms of Employment Series, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. 2023. Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Engestrom, Y. 1987. Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit.
- Fayard, A-L., Weeks J., Khan, M. 2021. Designing the Hybrid Office From workplace to "culturespace". *Harvard Business Review*. Organizational Culture. March-April 2021.
- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. 2019. Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116-142.
- Grzegorzcyk, M., M. Mariniello, L. Nurski and T. Schraepen. 2021. 'Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work', Policy Contribution 14/2021, Bruegel
- Hansen, A. 2020. Aivovoimaa – näin vahvistat aivojasi liikunnalla. Atena.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa Roininen, M (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

- Kokkonen, J. 2019. Liikunta pistää kaikkiin aivojen hermoverkkoihin vipinää ja liikettä. *Liikunta & Tiede* 56(4): 4-7.
- Koroma J., Hyrkkänen U., Vartiainen M. 2014. Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work and Employment* 29, 139–15
- Korunka, C. 2021. *Flexible Working Practices and Approaches. Psychological and Social Implications.* Springer.
- Nenonen S., Jalo H., Vanhatalo J. 2019. Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys. Teoksessa M. Roininen. (toim.) *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä.* Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- NCC. 2022. Työn uudet kasvot. Viitattu 1.6.2023. <https://mb.cision.com/Public/197/3637371/932a5137ff84e40c.pdf>
- Pass, S. & Ridgway, M. 2022. An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement, *Human Resource Development International*, 25:2, 254-270.
- Ryan R., Deci E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.
- Saatçi B., Rädle R., Rintel S., O'Hara K., Nylandsted Klokmose, C. 2019. Hybrid Meetings in the Modern Workplace: Stories of Success and Failure. <https://www.lri.fr/~mbl/ENS/CSCW/material/papers/Saatci-CTSC19.pdf>
- Searle, R., Al-Sharif, R. 2021. Multilevel trust and human resource management. Teoksessa *Understanding Trust in Organizations. A multilevel Perspective.* (Toim.) Nicole Gillespie, C. Ashley Fulmer, and Roy J. Lewicki, *SIOP Organizational Frontiers Series*, Routledge, ss. 277–306.
- Tummers, L. G. & Bakker, A. B. 2021. Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Työterveyslaitos. 2021. Työ2030. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä 22.6.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>
- Valtiolla.fi. 2023. Johtaminen. Viitattu 30.5.2023. <https://www.valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/digitalisoituva-monipaikkainen-tyo/johtaminen/>
- Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T. & Wilkens, M. 2020a. Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Eurofound. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. 2023. Industrial relations and social dialogue. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. Eurofound (working paper).
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Changing Requirements and Mental Workload Factors in Mobile Multi-Locational Work, *New Technology, Work and Employment* 25, 2, 117–135.
- Vanharanta, O., Granberg, A. & Kuusisto, H. 2019. Kallisarvoinen työaika. Teoksessa M. Roininen. (toim.) *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä.* Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 21–26.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-location work. *New Technology, Work and Employment* 25, 117-135.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J., & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio: uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Raportteja, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, No. 6. Työministeriö.

Wang, b., Liu, Y., Qian, J. & Parker S.K. 2020. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 2021, 70 (1), 16–59.