

Hybridityön toimintamallien kehittäminen valtionhallinnon organisaatiossa X

Tiivistelmä

| | | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|
| Tekijä(t) Forsman-Rantanen, Tina | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika 12/2023 |
| | Sivumäärä 96 | |
| Työn nimi Hybridityön toimintamallien kehittäminen valtionhallinnon organisaatiossa X | | |
| Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Valtionhallinnon organisaatio X | | |
| <p>Hybridityö muodostui koronapandemian jälkeen pääasialliseksi työskentelymuodoksi useissa organisaatioissa. Hybridityön erilaisten toimintamallien vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin on käyty tämän jälkeen aktiivista keskustelua mediassa ja organisaatioissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hybridityön toimintamallien nykytilaa ja henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä kehitystarpeita valtionhallinnon organisaatiossa X. Kartoituksen perusteella muodostettiin käsitys hybridityön toimintamallien nykytilasta ja hybridityöhön liittyvistä työhyvinvointikokemuksista kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön perustana toimi teoreettinen viitekehys, joka muodostui hybridityöstä ja työhyvinvoinnista. Viitekehyksessä painottuvat kansainväliset vertaisarvioidut tutkimukset ja artikkelit. Opinnäytetyö toteutettiin yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin anonyymiä webropol-kyselylomaketta, joka osoitettiin rajatulle kohderyhmälle. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin yksilohaastatteluina tiiminvetäjille ja työhyvinvoinnin asiantuntijalle. Tutkimustuloksia käsiteltiin yhteistyössä tiiminvetäjien kesken virtuaalisessa työpajassa. Tiiminvetäjien kesken yhteistyössä kootut jatkokehitysehdotukset lähetettiin edelleen kohderyhmän johtotiimille jatkotyöstettäväksi.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että valtaosa henkilöstöstä ja tiiminvetäjistä koki mahdollisimman joustavat hybridityön toimintamallit työhyvinvoinnin kannalta toimivimmiksi ratkaisuksi. Osa kohderyhmästä koki kuitenkin pääasiallisen etätöiden pitkällä tähtäimellä haastavaksi toimintamalliksi. Tulosten perusteella suunniteltiin hybridityön toimintamallien kehittämistoimenpiteet johtotiimille.</p> | | |
| Asiasanat Hybridityö, hybridityön toimintamallit, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen | | |

Abstract

| | | |
|--|------------------------------------|----------------------|
| Author(s) Forsman-Rantanen, Tina | Type of Publication Thesis, UAS | Published 12/2023 |
| | Number of Pages 96 | |
| Title of Publication Developing Hybrid Work Models in the Government Organisation X | | |
| Degree and field of study Master of Business Administration, Regenerative Leadership | | |
| Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Government Organisation X | | |
| <p>After the COVID-19 pandemic, hybrid work became the primary mode of work in several organisations. There has been active discussion in the media and within organizations regarding the impacts of various hybrid work models on employees' well-being. The purpose of thesis was to assess the current state of hybrid work models and the development needs related to employees' well-being in the government organisation X. Based on the survey, an understanding of the current state of hybrid work models and the well-being experiences associated with hybrid work in the target organization was formed.</p> <p>The theoretical framework for the thesis was based on hybrid work and well-being, emphasizing international peer-reviewed studies and articles. The thesis employed a combination of quantitative and qualitative research methods. For quantitative data collection, an anonymous web survey was used as the method, targeting a specific group. For qualitative data, thematic interviews were conducted individually with team leaders and well-being experts. The research results were discussed collaboratively among team leaders in a virtual workshop. The development suggestions generated through collaboration among team leaders were then forwarded to the leadership team of the target group for further refinement.</p> <p>The results of the thesis indicated that the majority of the staff and team leaders considered highly flexible hybrid work models as effective solutions for well-being. However, part of the target audience found the predominant remote work in the long term to be a challenging model. Based on the results, development measures for hybrid work models were planned for the leadership team.</p> | | |
| Keywords hybrid work, hybrid work models, employee well-being, managing employee well-being. | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Hybridityö ja sen vaikutukset | 8 |
| 2.1 | Hybridityön määritelmä | 8 |
| 2.2 | Hybridityön edut ja haitat | 8 |
| 3 | Työhyvinvointi hybridityössä | 10 |
| 3.1 | Työhyvinvointi ja sen kehittäminen..... | 10 |
| 3.2 | Hybridityön vaikutukset työhyvinvointiin | 15 |
| 4 | Hybridityön johtaminen..... | 22 |
| 5 | Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja johtopäätökset..... | 25 |
| 5.1 | Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät..... | 25 |
| 5.2 | Aineiston analyysimenetelmät | 30 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteutus..... | 32 |
| 5.3.1 | Webropol-kysely | 33 |
| 5.3.2 | Teemahaastattelut..... | 64 |
| 5.3.3 | Tiiminvetäjien kehitystyöpaja..... | 80 |
| 6 | Yhteenveto ja pohdinta | 85 |
| 6.1 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin | 85 |
| 6.2 | Validiteetti ja reliabiliteetti | 89 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 92 |
| | Lähteet..... | 94 |

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely henkilöstölle, kysymykset

Liite 2. Teemahaastatteluiden teemat

Liite 3. Tutkimustiedote

Liite 4. Kyselytutkimuksen kysymyksen 10 avoimet vastaukset.

1 Johdanto

Koronapandemian myötä merkittävässä osassa organisaatioita koettiin tietynlainen pakollinen digiloikka työntekijöiden siirtyessä lyhyellä aikavälillä etätöihin. Uudet digitaaliset työkalut ja menetelmät olivat tässä tilanteessa välttämättömiä kehitysaskelina, kun työelämän monimuotoinen uudistus toteutui lyhyellä varoitusajalla, mutta todennäköisesti pysyvästi. Yksi oleellinen organisaatioiden resilienssitekijä, eli uudelleen orientoitumisen, joustavuuden ja psyykkisen selviytymiskyvyn taito, on mahdollisuus etätöiden toteuttamiseen ja paikkariippumattomuuteen etenkin kriisien yhteydessä. On kuitenkin mahdollista, että vielä merkittävämmäksi kyvyksi organisaatioille pitkällä tähtäimellä tulee muodostumaan lähi- ja etätöiden joustava yhdistäminen. Alasoinin & Selanderin (2023) mukaan lähi- ja etätöiden toimivaa yhdistämistä tukee parhaiten hajautetun ja itseohjautuvan päätöksenteon mahdollistaminen organisaatioissa. (Alasoini & Selander 2023, 45.)

KEVAN loppuvuodesta 2022 toteuttaman tutkimuksen, Julkisen alan työhyvinvointi 2022, mukaan yli puolet haastatelluista julkisen sektorin työntekijöistä oli muuttanut työjärjestelyitään koronapandemian aikana ja valtaosa oli siirtynyt etätöihin heti pandemian alettua. Etätöihin siirtyneet työskentelivät enimmäkseen hallinto- ja toimistotyötehtävissä tai asiantuntijatehtävissä valtiolla. Vuoden 2022 loppupuolella etä- tai hybridityössä työskenteli noin 80% henkilöistä, jotka työskentelivät valtion elinkeinotoiminnan palveluihin liittyvissä tehtävissä, ministeriötason tehtävissä tai hallinto-, rekisteri- ja ICT-palveluihin liittyvissä tehtävissä. Etätöihin oli siirrytty lähinnä hallinto- ja toimistotyössä sekä valtion asiantuntijatehtävissä. Etätöitä teki osittain tai kokonaan noin 80 % valtion elinkeinotoiminnan palvelujen, ministeriötason toiminnan sekä hallinto-, rekisteri- ja ICT-palveluiden työntekijöistä. Näissä valtaosa henkilöstöstä siirtyi etätöihin heti koronapandemian alettua vuonna 2020. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 12–13.)

Alasoinin & Selanderin (2023) mukaan etätömahdollisuuksien hyödyntäminen organisaatioissa on tehokkaampaa, kun organisaatioissa panostetaan digitaaliseen kehitykseen. Niissä tapauksissa, joissa työn luonne mahdollistaa toteutuksen etänä, ovat etätöiden toteuttamismahdollisuudet laajempia, jos organisaatioissa voidaan siirtää päätöksentekoa suoraan tiimeille ja työntekijöille. Tämä näyttää toteutuvan silloin kun etätö on koettu organisaation näkökulmasta toimivaksi ratkaisuksi, eikä väärinkäyttöksi ole ilmennyt. Myös työntekijöiden digitaalisten taitojen kehittyminen laajentuneen etätöiden myötä on voinut vaikuttaa positiivisella tavalla koko organisaation toimintojen tavoiteltuun digitalisoitumiseen. (Alasoini & Selander, 2023.)

Koronapandemian myötä laajentunut etätö on voinut vaikuttaa myös työntekijöiden vaatimukseen oman työn itsenäisyydestä. Vaatimustason nousua on todennäköisesti lisännyt

työn toteutustapojen, tauotuksen, ajoittamisen ja toteutuspaikan vaikutusmahdollisuuksien laajeneminen. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja ajan säästö ovat kehittäneet työntekijöiden arjen ajanhallintaa sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Malhotra 2021; Sutela & Pärnänen 2021, Alasoinin & Selanderin, 2023, 44 mukaan). (Alasoini & Selander 2023, 44.)

Työntekijät kokevat työnvaihtomahdollisuutensa, eli arvonsa työmarkkinoilla vahvemiksi kuin aikaisempina vuosina. Työntekijöistä 44% arvioivat vuoden 2022 Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2023, 17) mukaan löytävänsä varmasti ja 41% mahdollisesti ammattiaan ja työkokemustaan vastaavan uuden työn, jos jäisivät työttömäksi. Lukema on koronapandemian jälkeen vahvistunut. Palkansaajien iällä on myös merkittävä vaikutus uskoon omista työllistymismahdollisuuksista, 18–34-vuotiaista vastaajista 53% uskoi löytävänsä varmasti ja 40% mahdollisesti ammattiaan ja työkokemustaan vastaavan uuden työn, kun 55–64-vuotiaiden kohdalla lukemat olivat 31% varmasti ja 39% mahdollisesti. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 17–19.)

Etätyön laajuuteen tulevaisuudessa vaikuttaa paljon se, millaiset työskentelytavat työntekijät kokevat itselleen toimivimmiksi ja millaisia pelisääntöjä työpaikoilla päädytään sopimaan. Laajat etätyömahdollisuudet voivat olla osoitus organisaation sopeutumisen- ja selviytymiskyvystä poikkeustilanteissa, mutta jatkuvana laajamittaisena toimintamallina ne saattavat myös heikentää organisaation uudistumiskykyä, jossa keskeisiä elementtejä ovat toimiva vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon välittyminen. Näiden elementtien toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan jatkossakin todennäköisesti fyysisiä kohtaamisia. (Alasoini & Selander 2023, 44.)

Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatio X, jossa henkilöstön lukumäärä on yli 900 henkeä. Opinnäytetyön toteutukseen käytettävissä olevan aikataulun rajallisuuden takia opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen kohderyhmä rajattiin organisaation osa-alueeseen, jonka henkilöstön lukumäärä on yli 230 henkeä. (Valtionhallinnon organisaatio X.)

Maaliskuussa 2020 koronapandemian alkuvaiheessa myös kohdeorganisaatiossa siirryttiin pääasiallisesti etätöihin. Vain toimistosidonnaisia tehtäviä, kuten postinkäsittelyä toteutettiin lähityössä työnantajan toimipisteellä rajatuilla resursseilla erikseen sovittuina ajankohtina. Pandemian päätyttyä organisaatiossa siirryttiin virallisesti hybridityömalliin, jossa on mahdollista joustavasti yhdistää etätöitä ja työnantajan toimipisteillä toteutettavaa lähityötä. Organisaation nykyisten linjausten mukaan työskentelytapojen käytännöistä ja työmuotojen yhdistämisen periaatteista päätetään tiimeissä ja yksiköissä erikseen. Toimintamallien

valintaan vaikuttavat tehtäväkokonaisuudet tavoitteineen, erilaisten tiimien tarpeet sekä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen vaikuttavat asiat. Päävastuussa työn tekemiseen liittyvistä järjestelyistä on työnantaja, joka ratkaisee missä tapauksissa voidaan toimia joustavasti etätyössä työntekijöiden omien tarpeiden mukaan ja missä tapauksissa organisaation toimipaikalla toteutettava toimistotyö on tarpeen. (Valtionhallinnon organisaatio X.)

Nykytilanteessa etätyö on kohdeorganisaatiossa edelleen pääsääntöinen työskentelymuoto, mutta murto-osa henkilöstöstä työskentelee oma-aloitteisesti lähityössä organisaation toimipaikoilla. **Hybridityömalliin** liittyen on sovittu organisaation eri osa-alueilla ja yksiköissä yhteisiä toimintatapoja ja minimivaatimuksia, mutta organisaatiossa ei ole tarkkaan määritelty perusteltuja yhdenmukaisia toimintamalleja, koska myöskään työntekijöiden tilanteet, tehtäväkokonaisuudet, taustat ja tarpeet eivät ole keskenään yhdenmukaisia. Osa henkilöstöstä on nostanut esille tarvetta hybridityön toimintamallien selkeyttämiseen, käytännön ratkaisujen valintaperiaatteiden yhdenmukaistamiseen ja kehittämiseen. Tarpeita on nostettu esille esimerkiksi organisaation sisäisissä palavereissa ja säännöllisesti toteutettavan pienimuotoisen anonyymien työilmapiirikyselyn yhteydessä. (Valtionhallinnon organisaatio X.)

Koska henkilöstön tarpeet, elämäntilanteet ja tehtäväkokonaisuudet eroavat organisaation sisällä merkittävästikin, ei yksi tarkkaan määritelty ja yhdenmukainen toimintamalli sovi välttämättä kaikille. Jotta toimintamalleja voidaan lähteä kehittämään vastaamaan paremmin kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin, toteutetaan kehittämistoimenpiteiden suunnittelua varten nykytilanteen ja kehitystarpeiden kartoitus kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla. Tuloksia käsitellään myöhemmin kehittämistyöpajassa, jossa on tarkoitus opinnäytetyön tekijän fasilitoimana yhteistyössä tiiminvetäjien kesken suunnitella jatkokehitysehdotukset organisaation osa-alueen johtotiimille. Jatkokehitysehdotukset perustuvat henkilöstön ja tiiminvetäjien tarpeisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Valtionhallinnon organisaatio X:n vuonna 2022 julkaistussa työhyvinvointisuunnitelmassa on kuvattu **työhyvinvoinnin** tavoitteet, vastuut ja roolit. Keskeiset tavoitteet muodostuvat henkisestä-, fyysisestä- ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä sujuvasta työskentelystä. Työhyvinvoinnin tavoitteet on kuvattu yksityiskohtaisemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tavoitteet. (Valtionhallinnon organisaatio X)

Työhyvinvointisuunnitelmassa on kuvattu myös roolit ja vastuut selkeästi johtoryhmän, eri tiimien, työsuojelutoimikunnan, työryhmien, hallinnollisten esihenkilöiden, tiiminvetäjien, tiimien ja kaikkien työntekijöiden osalta. Työhyvinvointisuunnitelman mukaan työhyvinvoinnin perusta on työkykyä ylläpitävä ja ennaltaehkäisevä toiminta. Tavoitteena on kehittää myönteistä tunne- ja motivaatio tilaan työssä, eli työn imua. Tarkkailtavia kohteita ovat fyysinen ja henkinen työkuunto yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Näiden lisäksi tarkkaillaan tarpeiden mukaista roolien ja vastuuden selkeyttämistä, tiimimäiseen ja valmentavan toimintatavan toteutumista sekä luottamuksen ja vuorovaikutukseen kehittymistä työyhteisössä. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä hyödynnetään myös Valtionhallinnon työhyvinvointihankkeita ja kuntoutusmahdollisuuksia. (Valtionhallinnon organisaatio X.)

Organisaation työsuojelutoiminta kiteyttää organisaation työhyvinvoinnin periaatteet esittämällä, että työhyvinvointikokonaisuus muodostuu pääasiassa työstä, sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Organisaation toimintatapoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat työn kuormitustekijöiden vähentäminen ja työn voimavaroja sekä työn imua lisäävien tekijöiden vahvistaminen. Työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto vastaavat työhyvinvoinnin ylläpitämisestä yhdessä. Organisaation työhyvinvointisuunnitelma tukee organisaation henkilöstöstrategian toteuttamista. Organisaation henkilöstöstrategian tavoitteet muodostuvat työntekijöiden yhteistyössä määrittelemistä arvoista, joita ovat yhteistyö, luottamus ja uudistumiskyky. Konkreettisempia käytännön tavoitteita

työyhteisössä ovat luottamusta rakentava toimintakulttuuri, hyvinvoiva ja yhteistyötä tekevä työyhteisö sekä asiantunteva uudistumiskykyinen henkilöstö. Organisaatiossa ohjeistetut toiminnan periaatteet selkeyttävät työyhteisön periaatteita ja toimintatapoja. Luottamus, vuorovaikutus, asiantuntijuuden arvostaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen korostuvat toiminnassa periaatteiden mukaan. Lisäksi periaatteisiin on kirjattu, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. (Valtionhallinnon organisaatio X.)

Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on löytää organisaation työntekijöiden näkökulmasta ja työhyvinvoinnin kannalta toimivimmat ratkaisut hybridityön toimintamalleihin, kuitenkin myös työnantajaorganisaation esihenkilöiden kokemukset ja näkökulmat huomioiden.

Keskeisenä **tavoitteena** on nykytilan ja kehittämiskohteiden kartoituksen sekä analysoinnin perusteella suunnitella tarkoituksenmukaiset hybridityön toimintamallien kehittämistoimenpiteet organisaation käyttöön tulevaisuutta varten. Koska aikataulu opinnäytetyön toteutukselle on rajallinen (loka-marraskuu 2023), keskitytään opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa ensisijaisesti työntekijäkokemukseen ja hybridityön toimintamallien työhyvinvointivaikutuksiin työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutetaan tietyllä organisaation osa-alueella.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset:

1. Minkälaiset hybridityön toimintamallit olisivat työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta toimivimpia ratkaisuja organisaatiossa X

Päätutkimuskysymystä tukeviksi alakysymykset:

1. Minkälaisia hybridityön toimintamalleja organisaatiossa käytetään tällä hetkellä?
2. Miten erilaiset toimintamallit vaikuttavat työhyvinvointiin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta?
3. Mitä kehitystarpeita eri osapuolilla organisaatiossa on nykyisiin toimintamalleihin liittyen?

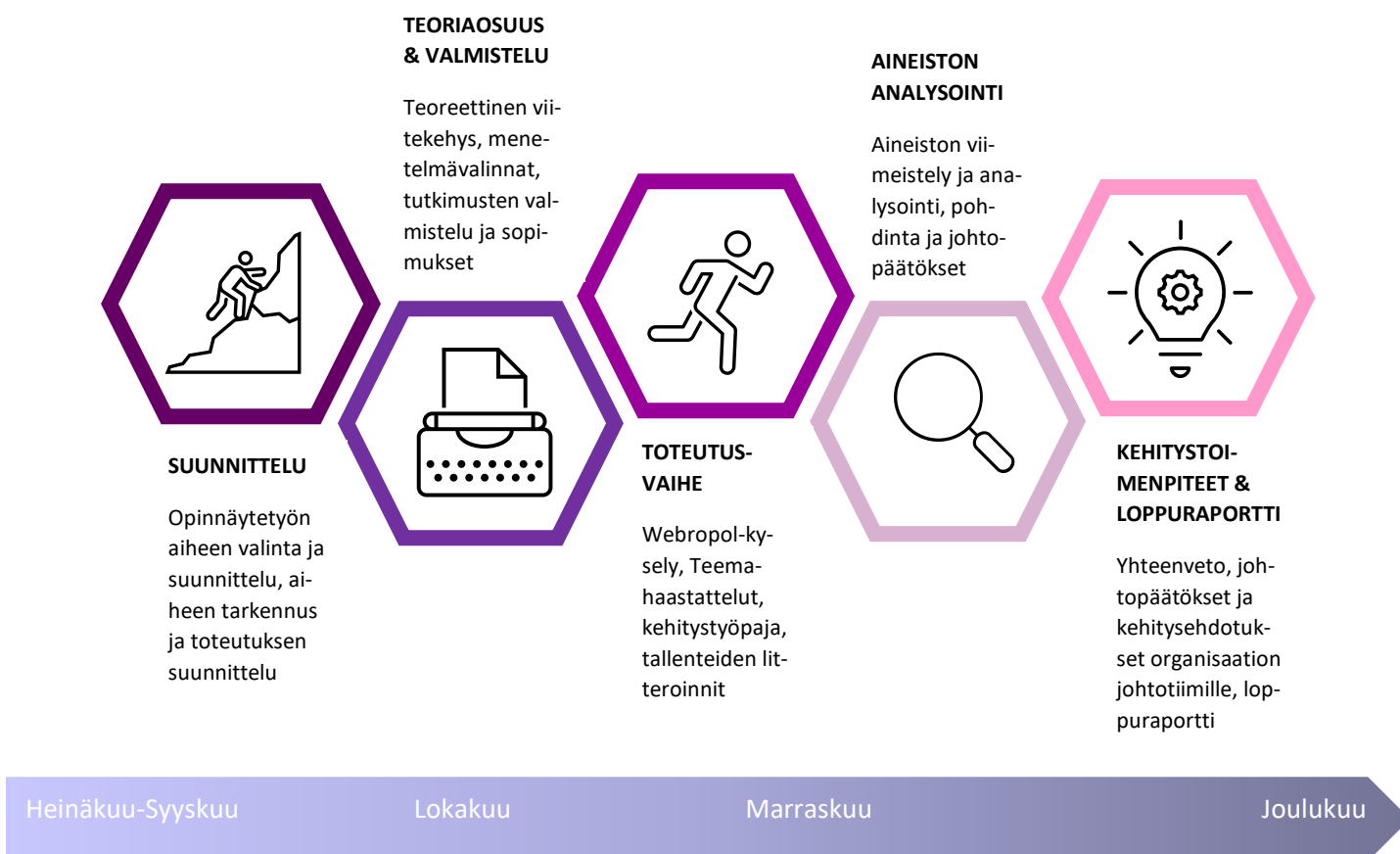
Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan yhdistämällä **määrällistä** ja **laadullista tutkimusta**, siten että määrällinen tutkimus (kyselytutkimus) toteutetaan ensimmäisessä vaiheessa nykytilan kartoituksena ja laadullisen tutkimuksen (teemahaastatteluiden) pohjamateriaaliksi. Teemahaastatteluiden avulla pyritään syventämään ymmärrystä nykytilasta ja kehityskohteista. Kyselyn ja haastatteluiden avulla koottu aineisto käsitellään työpajassa yhteistyössä organisaation kohderyhmän tiiminvetäjien kesken ja opinnäytetyön tekijän fasilitoimana.

Työpajan tarkoituksena on tutkimusaineiston käsittely ja sen pohjalta yhteinen ideointi. Työpajan tavoitteena on koota kehitysehdotukset organisaation osa-alueen johtotiimille esiteltäväksi ja käsiteltäväksi.

Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön **suunnittelu** aloitettiin heinäkuussa 2023, kun kohdeorganisaation työyhteisössä ilmeni ajankohtaista tarvetta tarkemmalle hybridityön toimintamallien tilannekartoitukselle kehityskohteiden selvittämiseksi. Aihe tarkentui vielä elokuussa 2023 ja syyskuussa käynnistyi toteutuksen alustava suunnittelu. Opinnäytetyön eteneminen on kuvattu Flow Chart-kuvaajan avulla (Kuvio 2).



Kuvio 2. Opinnäytetyön etenemisen Flow Chart.

Lokakuun aikana koottiin **teoreettinen viitekehys** ja **menetelmävalinnat**. Lisäksi **valmistettiin** tulevat **tutkimukset**, eli henkilöstölle osoitettu Webropol-kyselylomake sekä alustava pohdinta ja teemat tiimin vetäjien haastatteluja varten. Tulevista tutkimuksista keskusteltiin

organisaation henkilöstöjohtajan kanssa ja sovittiin että kohdennetaan tutkimus aikataulullisin perustein koko organisaation sijasta organisaation tietyille osa-alueelle, joka kattaa kuitenkin merkittävän osan koko organisaatiosta. Tutkimuksen toteutuksesta sovittiin vielä tämän jälkeen kohderyhmän ylimmän johdon kanssa ennen varsinaista toteutusta. 25.10.2023 lähetettiin kohdeorganisaation valitun osa-alueen koko henkilöstölle ja johtoryhmälle sähköpostitse saate ja tietosuojailmoitus kyselytutkimukseen. Saatteessa kuvattiin lyhyesti tutkimuksen toteutustapa, aikataulu, tarkoitus, tavoitteet ja jatkotoimenpiteet sekä julkaistiin linkki kyselyyn. Samassa yhteydessä julkaistiin linkki anonyymiin **Webropol-kyse-lyyn**. Kyselyn julkaisemisen jälkeen sovittiin kohderyhmän tiimivetäjien kanssa ajat teema-haastatteluihin, toimitettiin heille tutkimustiedote, tietosuojailmoitus ja suostumuslomake al-lekirjoitettavaksi sekä annettiin alustavat teemat haastatteluja varten tiedoksi. Henkilöstö-kysely suljettiin 3.11.2023 ja samalla viikolla käynnistettiin kohderyhmän **tiiminvetäjien teemahaastattelut**, joita oli yhteensä 11 ja joiden kestot olivat pituudeltaan 1–1,5h. Haas-tattelut toteutettiin Teamsilla ja Skypellä. Tiiminvetäjien haastatteluissa käsiteltiin kvantita-tiivisen tutkimuksen, eli kyselyn tuloksia yksikkökohtaisesti ja koko kohderyhmän osalta laa-dullisesta näkökulmasta.

Kyselytutkimus toimi tilannekartoituksena ja teemahaastattelut näiden ja tiiminvetäjien ko-kemusten pohjalta laadullisena tutkimusosiona, jonka avulla pyrittiin syvällisemmin ymmär-tämään nykytilaa ja kehitystarpeita. Viimeiset teemahaastattelut pidettiin 6.11.2023 ja 8.11.2023 toteutettiin vielä organisaation hallintopalveluiden **työhyvinvoinnin asiantunti-jan teemahaastattelu**, jossa käsiteltiin aiempia tutkimustuloksia. Kun kaikki 12 teemahaas-tattelu oli saatu toteutettua, pidettiin vielä tiiminvetäjien kanssa **työpaja** 9.11.2023, jossa käsiteltiin tutkimusaineistoa opinnäytetyön toteuttajan fasilitoimana ja ideoitiin yhteistyössä kehitysehdotukset kohderyhmän johtotiimille esiteltäväksi. Teemahaastatteluiden ja työpa-jan tallenteiden **litterointia** alettiin toteuttamaan välittömästi toteutusten jälkeen ja tämän laadullisen tutkimusosuuden **analysointi** valmistui 20.11.2023. Johtotiimille esiteltiin opin-näytetyön tekijän ja tiiminvetäjien kanssa yhteistyössä kootut **kehitysehdotukset** 21.11.2023. Tämän jälkeen viimeisteltiin opinnäytetyön loppuraportti.

2 Hybridityö ja sen vaikutukset

2.1 Hybridityön määritelmä

Työpaikan ulkopuolella tai kotona tehtävää työtä kutsutaan etätyöksi ja siitä voidaan käyttää myös muita termejä, kuten kotitoimisto tai työskentely kotoa. Hybridityöjärjestely yhdistää perinteisen toimistossa työskentelyn ja toimiston ulkopuolella tapahtuvan etätyön. Yhdistelmä antaa työntekijöille joustavan mahdollisuuden työskennellä toimistolla tai missä tahansa muussa etäpaikassa (koti, kahvila, yhteistyötila jne.) työnantajan tilojen ulkopuolella, joko tieto- ja viestintäteknologian (ICT) avulla tai ilman sitä. Toimistolla työskentelyn ja etätyön yhdistelmä voi olla hyödyllinen sekä työntekijöille että työnantajille, mutta se voi myös aiheuttaa erilaisia ongelmia kummassakin työympäristössä. Krajčík ym. 2023, 2–3.)

Hybridityöstä käytetään myös termiä monipaikkainen- ja kanavainen työ, jolla tarkoitetaan työn toteuttamista eri paikoissa ja erilaisia kanavia hyödyntäen. Fyysiset- ja virtuaaliset tilat sekä sosiaalinen ympäristö muodostavat yhdessä monipaikkaisen työn kokonaisuuden. Varsinkin tieto- ja asiantuntijatyössä korostuvat nykyisin entistä yksilöllisemmät ja vaihtelevat työajat ja -paikat sekä sähköisen viestinnän laajeneminen. (Tampereen yliopisto.)

2.2 Hybridityön edut ja haitat

Etätyömahdollisuutta on pidetty etuna työntekijöille, koska se on mahdollistanut työpäivän jakamisen tehokkaasti yksilöiden velvollisuuksien ja työhön liittymättömien tehtävien kesken. Lisäksi työntekijät ovat hyötäneet etätyöstä säästämällä työmatkakustannuksia ja aikaa, kun siirtymiset työpaikan ja kodin välillä ovat vähentyneet. Vastaavasti etätyö on hyödyttänyt myös työnantajia työtilakustannusten säästöinä. Etätyö on tarjonnut merkittävää joustavuutta ajankäyttöön ja parantanut keskittymistä sekä tuottavuutta. (Krajčík ym. 2023, 2–3.) Parhaimmillaan etätyö on voinut lisätä positiivisuutta, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön sekä vähentänyt uupumuksen mahdollisuuksia (Charalampous ym. 2019, Krajčík ym. 2023, 3 mukaan).

Etätyön haittapuolina voi ilmetä työntekijöiden tavoitettavuuden ja työssä suoriutumisen haasteita. Liiallisen työmäärän ja sosiaalisten kohtaamisten haasteiden vaikutukset alkavat näkyä pidemmällä aikavälillä. Lisäksi etätyö voi johtaa palautumisjaksojen vähenemiseen, mikä voi aiheuttaa kielteisiä fyysisiä ja henkisiä terveysvaikutuksia, kuten tuki- ja liikuntaelinsairaudet, stressi, eristäytymisen tunne tai masennus (Tavares 2017, Krajčík ym. 2023, 3 mukaan). Etätyöjärjestelyiden laajimmin havaitut haitat liittyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden puutteisiin. Pitkäaikainen etätyö voi johtaa yksinäisyyteen, eristäytymiseen ja sitoutumattomuuteen, mikä vaikuttaa haitallisesti tehtäviin,

tiimiratkaisuihin ja suoritustehokkuuteen (Charalampous ym. 2019; Babapour Chafi ym. 2022; Harkiolakis & Komodromos 2023, 5 mukaan).

Hybridityömallin avulla tulisi huolehtia työn sujuvuudesta ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Työn sujuvuuteen ja työpaikan yhteisöllisyyteen vaikuttaa taustalla myös työntekijän motivaatio, jota kehittää autonomian tunne omaan työhön liittyvissä asioissa. Hybridityömallilla on mahdollista kehittää työhyvinvointia, kun siihen saadaan liitettyä yhteisöllisyys, työyhteisön tuki ja työn merkityksellisyys työntekijälle. Työn sujuvuus ja yhteisöllisyys ovat kuitenkin ongelmallinen yhdistelmä, koska työn sujuvuuteen keskittyminen voi heikentää yhteisöllisyyttä. Etätöiden tehokkuuteen liittyvät hyödyt ovat lyhyen aikavälin hyötyjä, mutta pitkällä aikavälillä yhteisöllistä kehittämistä tulevat asiat, kuten oppiminen, yhteinen innovointi ja uusien työntekijöiden integroituminen työyhteisöön, voivat heikentyä merkittävästi. Työntekijöiden voi olla hankala omasta näkökulmastaan hahmottaa etätöiden vaikutuksia laajempaan kokonaisuuteen pitkällä aikavälillä. Etätöiden edut konkretisoituvat helposti lisäämällä työntekijöiden autonomiaa, mutta yhteisöllisyyden varmistaminen edellyttää aktiivisia toimenpiteitä. Hybridityön johtamisen peruselementit koostuvat työntekijöiden mahdollisimman laajan autonomian varmistamisesta, uuden ja toimivan hybridityömallin kehittämisestä työvälineet ja toimintatavat huomioiden, sekä yhteisöllisyyden fasilitointiin. (Launonen 2022.)

Toimistolla läsnäolo mahdollistaa työntekijöiden tapaamisen ja yhdessä työskentelyn. Sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijän luovuuteen, suorituskyykyyn ja tuottavuuteen. Läsnätyön merkittävät edut puoltavat näiden perinteisten työympäristöjen ylläpitämistä, mutta työtilojen toimivuudella voi olla huomattavaa vaikutusta työntekijöiden kokemiin hyötyihin. Avokonttorit tarjoavat keinon työnantajille hallita työntekijöiden suorituskyykyä ja tehdä viestinnästä tehokkaampaa, mutta liian täydessä tilassa melu voi häiritä työntekijöiden keskittymistä työhön ja ympäristö aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia työntekijöille, mitkä johtavat alentuneeseen tuottavuuteen tai suorituskyykyyn (Needle & Mallia 2021, Barath & Schmidt 2022, Krajčik ym. 2023, 3 mukaan). Vaikka hybridityö on uudehko tapa työskennellä monissa organisaatioissa ja siihen liittyviä hyötyjä sekä haittoja selvitetään edelleen, on ilmeistä, että sillä on positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöille että työnantajille. Lisääntynyt vapauden ja autonomian mahdollisuus työajan ja työtilan suhteen voi edistää työn ja muun elämän tasapainoa, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden tasapainottaa useita rooleja (perhe-, henkilökohtaisia tai uraan liittyviä). (Krajčik ym. 2023, 2–3.)

3 Työhyvinvointi hybridityössä

3.1 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmässä työhyvinvointi on kuvattu yhdistämällä työ, turvallisuus, terveys, hyvinvointi ja työn mielekkyys. Työhyvinvointi vaikuttaa selvästi sairauspoissaoloihin, työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvointi ei ole koskaan yksin kenenkään vastuulla, vaan se on työntekijän ja työnantajan välistä yhteistyötä, jossa kummallakin osapuolella on oma roolinsa. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Manka & Manka (2016, 75) mukaan pääsääntöisesti tarkoitetaan työterveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin tutkimus on käynnistynyt stressitutkimuksesta, mutta työhyvinvoinnissa on kyse muustakin kuin näkyviin oireisiin reagoimisesta. Työhyvinvoinnissa on kyse sekä hyvinvoinnin kehittamisestä että kokonaisvaltaisesta huolenpidosta siihen liittyen. Tärkeintä on olemassa olevien vahvuuksien kehittäminen ja niihin keskittyminen, mikä helpottaa selviytymistä haastavista kokemuksista. Työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu voimavaroja vahvistamalla ja työhyvinvointiin liittyviä riskejä pystytään vähentämään, kun huolehditaan työn vaatavuustason sopivuudesta. Positiivisilla tunnekokemuksilla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Negatiivisilla tunnekokemuksilla on kuitenkin aina voimakkaampi vaikutus, jolloin niitä tulisi voida käsitellä työyhteisössä rakentavalla tavalla ja huolehtia siitä, että positiivisia tunnekokemuksia olisi enemmän kuin negatiivisia. (Manka & Manka 2016, 64–77.)

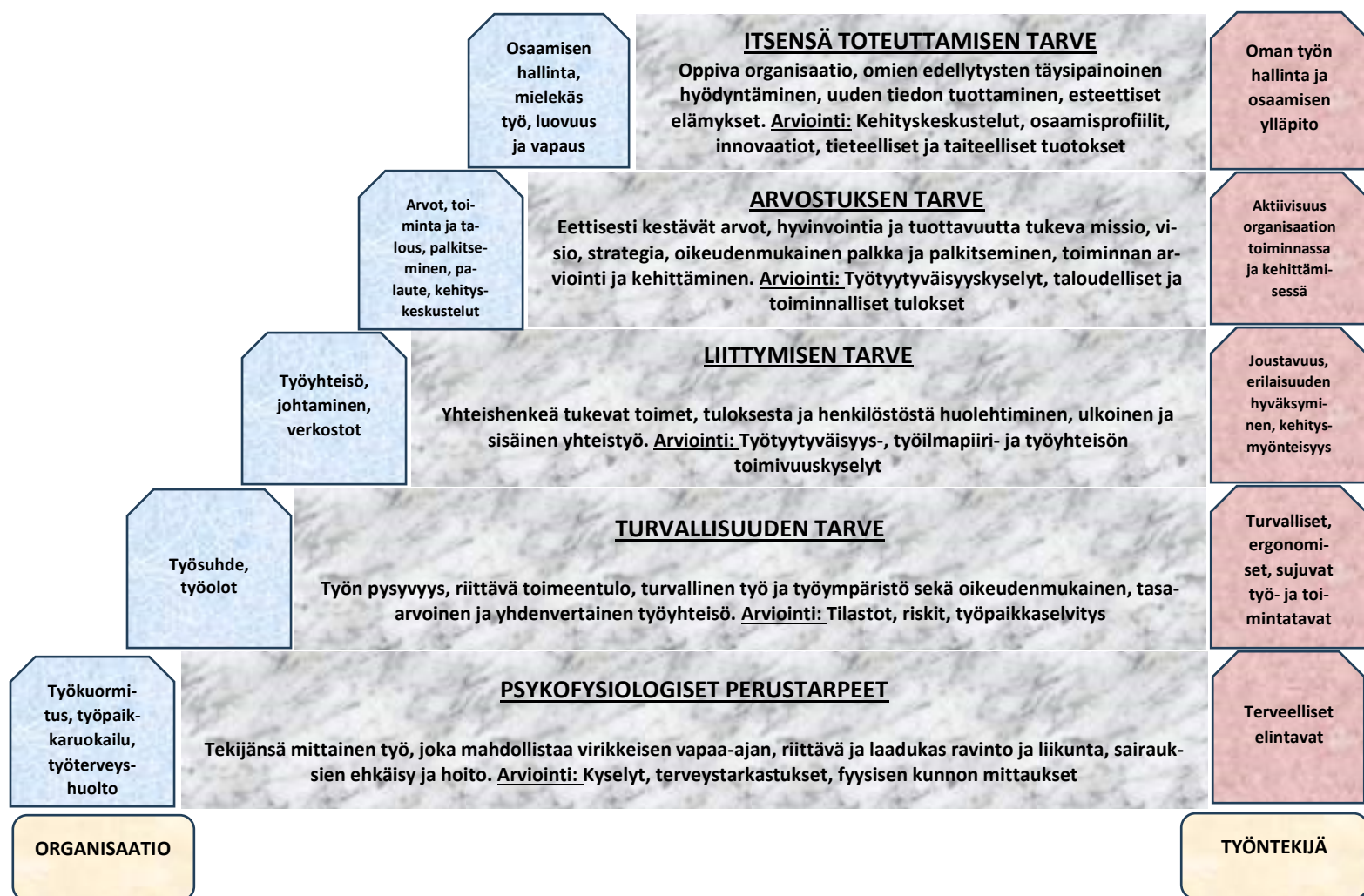
Jotta työhyvinvointiajattelu saadaan käytännössä jalkautettua ja sen kautta organisaation tuloksellisuutta parannettua, tulee myös kulttuuriasenteeseen saada aikaiseksi tavoiteltu muutos, mikä onnistuu tehokkaimmin johdon sitoutuessa työhyvinvoinnin kehittämiseen (Ilmarinen, 3). Luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, puolueettomuus ja lahjomattomuus muodostavat perustan eettiselle ja arvoihin perustuvalla johtamiselle. Eettisen johtamisen tavoitteena on työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin jatkuva parantaminen. Eettisen johtamisen mukainen päätöksentekoprosessissa työntekijöitä kuullaan ja tiedonkulku toimii molemmin puolin, kun prosessia toteutetaan yhdessä, avoimesti ja johdonmukaisesti. Työyhteisössä työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu kaikille, mutta tärkeimpiä vaikuttajia ovat esihenkilöt ja ylin johto on lopulta päävastuussa kokonaisuudesta. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt muodostavat työhyvinvoinnin kehittämisen raamit. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3–4.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin heikkenemisen vaikutukset näkyvät työnantajalle konkreettisesti kustannusten kautta. Kustannuksia muodostuu muun muassa

sairauspoissaolopäivistä, työtapaturmista ja ennenaikaisista eläköitymisistä. Työntekijälle kokee työnsä usein eri tavoin merkitykselliseksi, työllä on merkitystä työntekijän oman identiteetin lisäksi elämänlaatuun yleisesti. Merkitystä on myös henkilökohtaisella toimeentulolla ja sosiaalisilla verkostoilla. Näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa reaktiivisella työhyvinvoinnin johtamisella, joka yhdessä ennakoivan johtamisen kanssa muodostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisen mallin. (Ilmarinen, 4.)

Työterveyshuollot ovat lähteneet laajentamaan palvelutarjontaansa erilaisiin työhyvinvointipalveluihin voidakseen vastata paremmin työyhteisöjen ja organisaatioiden proaktiivisiin toiminnan kehittämistarpeisiin. Työhyvinvointipalveluita ovat esimerkiksi coaching, työnohjukset, esihenkilöiden konsultoinnit, työyhteisö- ja esihenkilövalmennukset. Paras keino vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin on organisaation rakenteiden ja toimintamallien kehittäminen esihenkilöiden valmennuksen ja konsultoinnin kautta. (Mäkikangas ym. 2017, 148.)

Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaatt-mallin avulla on mahdollista kehittää työpaikan työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti ja kestäväällä tavalla. Toimintamalli muodostuu hyvinvoinnin nykytilan kartoittamisesta, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta sekä tavoitteiden ja toimintasuunnitelman realistisesta määrittelystä. Myös työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin kehityskohteiden määrittelyyn on tarkoituksenmukaista. Työhyvinvoinnin portaiden perusta rakentuu yksilöiden perustarpeista (psykofysiologiset, turvallisuus, liittyminen, arvostus, itsensä toteuttaminen), joiden toteutuminen sekä työelämässä että henkilökohtaisessa elämässä on edellytyksenä hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin keskiössä on työ ja koko organisaatio (työntekijät, esihenkilöt, johto) rakentaa yhteistyössä työpaikan työhyvinvointijärjestelmän. Työhyvinvointijärjestelmää tukevat ja kehittävät myös työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto. (Rauramo 2009, 1.) Työhyvinvoinnin portaatt-malli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaati-malli. (mukaillen Rauramo 2009, 2-3.)

Työterveyslaitoksen vuosina 2019–2023 toteutetun Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin lievä negatiivinen kehityssuunta suomalaisten työntekijöiden keskuudessa on jatkunut, eikä työhyvinvointi ole palannut pandemiaa edeltäneelle tasolle. Koronapandemiaa edeltäneeseen aikaan (2019) verrattuna työn imu on laskenut 2,1%, työssä tylsistyminen on 3,8% korkeammalla tasolla, työkyky on heikentynyt 2,6% ja työuupumus on kasvanut 3,3% verrattuna vuoteen 2019. Työuupumuksen oireista kasvua on ilmennyt eniten kynnistyneisyydessä ja kognitiivisissa häiriöissä. (Kaltainen & Hakanen 2023c, 13.)

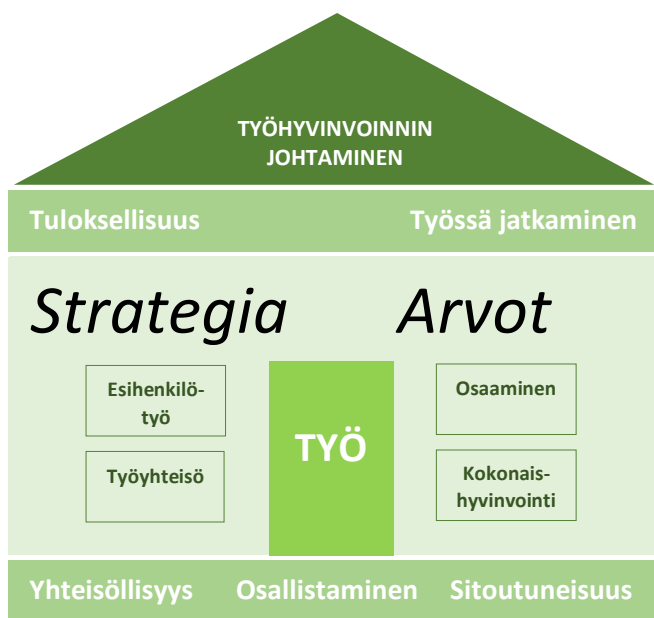
Työhyvinvointia tutkittaessa on tyypillisesti keskitytty ensisijaisesti negatiivisiin näkökulmiin, kuten työuupumukseen ja stressiin, mutta tällä 2000-luvulla on alettu korostaa enemmän myös positiivisia näkökulmia, kuten työn imua. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvattaessa voidaan käsitellä negatiivisten kokemusten, stressin ja työuupumuksen lisäksi työholismia sekä työssä tylsistymistä. Positiivisina kokemuksina voidaan puolestana tarkastella työn

imun lisäksi työtyytyväisyyttä. Jotta työpaikan työhyvinvoinnista on mahdollista saada mahdollisimman kattava käsitys, on negatiivisten tuntemusten kartoittamisen ja niihin puuttumisen lisäksi oleellista selvittää myönteisten tuntemusten esiintymistä ja tasoa. Keskiössä on organisaation työhyvinvoinnin potentiaalisten kehitystarpeiden selvittäminen. Työhön liittyvistä negatiivisista tuntemuksista työholismille on tyyppillistä työstä irrottautumisen haastavuus vapaa-ajalla, suorituskeskeisyys, pakonomainen työnteko ja täydellisyyden tavoittelu. Työuupumus on merkittävä ongelma, joka on seurausta voimavarojen heikkenemisestä ja pitkittyneestä stressistä. Työuupumuksen oireita ovat väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon väheneminen. Työssä tylsistyminen on lievempää ja lyhytkestoisempaa kuin työuupumus ja siihen liittyy oleellisesti voimakas työtyytymättömyys, työtehtävien mielekkyyden puutteen kokemus, työntekijän merkityksettömyyden tunne, keskittymisvaikeudet, alhainen vireystaso ja passiivisuus. Työhön liittyvistä positiivisista tuntemuksista työn imu voidaan määritellä työuupumuksen ja työssä tylsistymisen vastakohtaksi. Työn imua voidaan kuvata melko muuttumattomana positiivisena tilana, työntekijän myönteisten kokemusten, kuten työhön uppoutumisen, työlle omistautumisen ja työntekijän tarmokkuuden kautta (Schaufeli ym. 2002, Mäkikangas ym. 2017, 77 mukaan).

Yksi perinteisimpiä ja laajimmin hyödynnettyjä menetelmiä työhyvinvoinnin kuvaamisessa on työtyytyväisyyden mittaaminen. Työtyytyväisyyttä voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta, mutta nykyhetkellä yleisimmin käytetty kuvaus on työhön liittyvä myönteinen asenne, joka sisältää monipuolisesti tunteisiin liittyviä piirteitä. Työtyytyväisyyttä kartoitettaessa on oleellista selvittää mahdollisimman monipuolisesti, mitkä asiat työssä tuottavat työtyytyväisyyttä tai -tyytymättömyyttä. Työhyvinvoinnilla on useita erilaisia vaikutuksia organisaatiolle ja työntekijälle. Työuupumus ja työssä tylsistyminen ovat yhteydessä esimerkiksi terveys- ja työkykyongelmiin, yksilön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Työholismilla on negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja se sisältää merkittävän riskin työuupumukseen, mutta vaikutukset voivat olla lyhyellä aikavälillä myös positiivisia ja työtä kehittäviä. Tutkimusten mukaan työn imun vaikutukset ovat kokonaisvaltaisesti positiivisia sisältäen proaktiivisuutta, työhön sitoutuneisuutta ja tuottavuutta. Työtyytyväisyyden vaikutukset ovat myös pääasiassa positiivisia, mutta ne eivät ole yhtä voimakkaita ja merkityksellisiä kuin työn imun vaikutukset. Organisaatioiden menestymisen kannalta työhyvinvoinnin merkitys on kasvaa jatkuvasti. Työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten perusteella työn imun tulisi olla organisaatioiden näkökulmasta tavoiteltavin työntekijöiden tunnetila. Työpaikoilla ilmenee monenlaisia työhyvinvointiin liittyviä tunnetiloja ja kokemuksia, mutta työyhteisöt eivät ole usein tietoisia näiden ilmiöiden laajuudesta. Työuupumuksen ja työholismin merkit tulisi pyrkiä tunnistamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta voitaisiin työnantajan

puolesta sopeuttaa työtilanteita ja työn vaatimuksia työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Työpaikoilla tulisi kiinnittää erityistä huomiota työn imua kokeviin työntekijöihin, jotta voitaisiin varmistaa tasapaino heidän voimavarojensa ja työn vaatimusten välillä. Optimaalisessa tilanteessa työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu työntekijöiden tarpeiden mukaan ja työntekijät myös itse kantavat vastuun omasta hyvinvoinnistaan. (Mäkikangas ym. 2017,72–84.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan kuvata Työhyvinvoinnin talolla, joka on esitetty kuviossa 4. Työhyvinvoinnin talon katto muodostuu työhyvinvoinnin johtamisesta, sen alta löytyvät työhyvinvoinnin kannalta merkittävät tavoitteet ja kaiken työhyvinvointiin liittyvän toiminnan keskiön muodostaa työ ja sen sujuvuus. Esihenkilötyö, työyhteisö, osaaminen ja kokonaishyvinvointi muodostavat työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet. Taustalla vaikuttavina tekijöinä ovat organisaation valitsema strategia ja arvot. Työhyvinvointi ja sen johtaminen pohjautuvat yhteisöllisyyteen, henkilöstön osallistamiseen ja sitoutumiseen. (Ilmarinen, 4–5.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin talo (mukaillen Ilmarinen, 5)

Jos työntekijöille annetaan muutostilanteissa mahdollisuus osallistua, on sillä positiivinen vaikutus hallinnan- ja merkityksellisyyden tunteen säilymiseen. Varhainen välittäminen, työturvallisuus ja yksilön hyvinvointi vaikuttavat työntekijän kokonaishyvinvointiin. Työyhteisössä jokaisen yksittäisen työntekijän hyvinvointi, johon vaikuttaa sekä fyysinen hyvinvointi että psykososiaaliset tekijät, muodostaa oman osansa työyhteisön kokonaishyvinvoinnista. Psykososiaalsiin tekijöihin vaikuttavat merkityksellisyyden ja hallinnan tunne, työn

kuormittavuus ja yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Työhyvinvointiin vaikuttavat yhteistyössä niin johto, esihenkilöt kuin henkilöstö itse. Henkilöstön sitoutuminen organisaation toimintatapoihin paranee huomattavasti, kun henkilöstö pääsee osallistumaan työhyvinvoinnin määrittely-, suunnittelu- ja kehittämistoimenpiteisiin, sen sijaan että ratkaisut annetaan suoraan johdon määrittelemänä henkilöstöä kuulematta. (Ilmarinen, 6–8.)

Työelämän muutos viimeisten vuosikymmenien aikana on ollut mullistavaa ja siihen on vaikuttanut merkittävästi tietotyön lisääntyminen ja digitalisaation laajeneminen. Työtehtävien laajamittaiset muutokset ovat luoneet myös uudenlaisia henkistä kuormitusta lisääviä kuormitustekijöitä, jotka luokitellaan laadullisiksi kuormitustekijöiksi. Laadulliset kuormitustekijät aiheutuvat työn kognitiivisista, sosiaalisista ja emotionaalisista vaatimuksista. Työn vaatimukset voidaan luokitella myös haaste- ja estevaatimuksiin, joista molemmat voivat aiheuttaa haitallisia stressireaktioita, mutta haastevaatimukset toisaalta myös palkitsevia kokemuksia työntekijän suorituksen motivoinnin kautta. Koska laadulliset kuormitustekijät eivät välttämättä ole selkeästi ulkopuolisen havaittavissa, on työntekijän henkilökohtaisen näkemys ja oman arvion huomiointi työn kuormittavuuden arvioinnissa oleellista. (Mäkikangas ym. 2017, 53.) Työelämän tekniset muutokset tulevat edelleen radikaalisti kehittymään tulevaisuudessa esimerkiksi tekoälyn ja robotisaation laajemman hyödyntämisen myötä. Työelämässä muutosten myötä kehittyviä uudenlaisia laadullisia kuormitustekijöitä ja niiden vaikutuksia on mahdotonta etukäteen ennustaa. Uudenlaisien kuormitustekijöiden tunnistamisessa ja haittojen minimointiin liittyvien menetelmien kehittämisessä on oleellista laadullisten kuormitustekijöiden jatkuva ja järjestelmällinen arviointi. (Mäkikangas ym. 2017, 66.)

3.2 Hybridityön vaikutukset työhyvinvointiin

COVID-19-pandemian aikana tietotyöläisten kokemat korkeat stressi- ja uupumistasot lisääntyivät entisestään, kun siirryttiin laajamittaiseen etätyöhön. Ongelma ei kuitenkaan ollut pandemian aikaansaama, vaan se oli olemassa jo ennen pandemian alkua. Pandemian myötä työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet muuttuivat. Kun toimistotyössä alettiin siirtymään takaisin läsnätyöhön, kohtasivat eri toimialojen yritykset työntekijöiden irtisanoutumisten aaltoja. Monet työntekijät irtisanoutuivat etsiäkseen parempaa työn ja elämän tasapainoa sekä merkityksellisempää työtä. Irtisanoutumiset aiheuttivat organisaatioille merkittäviä taloudellisia ja työn laatuun liittyviä ongelmia. Yhdysvalloissa ennätysmäärä työntekijöitä irtisanoutui työstään loppuvuodesta 2021 ja yhden viidessä eri valtiossa toteutetun kyselytutkimuksen mukaan 40% työntekijöistä oli jossain määrin taipuvaisia irtisanoutumaan nykyisestä työstään. (Cook 2021; De Smet ym. 2021, Harkiolakiksen & Komodromoksen 2023, 1 mukaan.) Massaeroamisiin vaikuttavina syinä on mainittu esimerkiksi työn

merkityksellisyys puute, hoivavastuun aiheuttama taakka, myrkyllinen työkuultuuri ja työntekijöiden tarve laajempaan autonomiaan sekä työjärjestelyiden joustavuuteen (Harkiolakis & Komodromos 2023, 1–2.) Loven (2021) mukaan Pandemian lukitusjakson aikana 71% tietotyöntekijöistä tunsu uupumusta, ja 87% teki kahden tunnin ylimääräisen työn päivittäin; tietotyöntekijät nukkuivat myös keskimäärin alle seitsemän tuntia yössä ja työntekijöiden uupumuksen lisääntymisen ennustettiin aiheuttavan yrityksille tuottavuustappioita (Harkiolakis & Komodromos 2023, 3). Tutkimuskirjallisuus näyttää kuitenkin esittävän ristiriitaista näyttöä etätöön vaikutuksesta hyvinvointiin, osan väittäessä sen parantavan hyvinvointia ja osan väittäessä sen heikentävän sitä (Babapour Chafi ym. 2022; Juchnowicz & Kinowska 2021, Harkiolakis & Komodromos 2023, 3 mukaan).

Keväällä 2020 yli 80% työntekijöistä työskenteli maissa, joissa liiketoiminnan sulkeminen oli pakollista COVID-19-pandemian vuoksi. Työntekijöiden nopea siirtyminen toimistoilta koteihin työskentelemään osoittautui pandemian alettua välttämättömäksi ratkaisuksi. Tämän jälkeen työntekijöiden työympäristö on muuttunut merkittäväällä tasolla. Etätöystä tuli haluttu työsuhde-etu, mutta työnantajat pitivät sitä myös osittain tilapäisenä järjestelynä. Muutoksen jälkeen toteutettujen tutkimusten tulokset osoittivat, että työntekijät arvostavat entistä enemmän ajallista joustavuutta ja joustavuutta työn toteuttamispaikan suhteen. On olennaista pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden tarpeita työajan ja -paikan suhteen, koska vain työpaikat, jotka on suunniteltu työntekijöitä varten ja jotka voivat osoittaa kykynsä joustaa työntekijöiden muuttuvien tarpeiden mukaan, voivat pysyä kilpailukykyisinä tulevaisuudessa ja ylläpitää tuottavuutta, suorituskykyä sekä tyytyväisyyttä korkealla tasolla. (Krajčík ym. 2023, 1–2.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2023 julkaiseman HELP-katsauksen (Työelämän muutosnäkökymät) mukaan pandemia vaikutti eri toimialojen työntekijöihin eri tavoin jakamalla työelämän lähi- ja etätöön työn luonteen perusteella. Noin puolet työntekijöistä siirtyi pandemian alettua työn luonteen mahdollistamana etätöihin. Osa näistä työntekijöistä oli tottunut tekemään etätöitä jo ennen pandemiaa, mutta pandemiatilanne laajensi etätöntyöntekijöiden joukkoa entisestään. Sutelan ja Pärnäsen (2021) mukaan työntekijöiden siirryttyä etätööhön he kokivat työskentelytavan pääasiassa hyvinvointia ja tuottavuutta lisääväksi (Ranki 2023, 5). Kun etätösuosituksesta ja muista rajoituksista luovuttiin vuonna 2022, kävi pandemian aikaansaama työelämän murros selkeästi ilmi. Hybridityöstä oli muodostunut työelämän uusi käsite. Hybridityön toteutustavoissa on eroja, mutta Selanderin ja Alasoinin (2022) mukaan yli puolet työnantajista mahdollistaa tiimeille tai työntekijöille autonomian työn toimintatapojen päättämisen suhteen (Ranki 2023, 5–6.)

Muuttuneiden työmenetelmien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta on tutkittu paljon ja havaittu esimerkiksi haasteita työ- ja vapaa-ajan selkeässä erottamisessa, kun selkeitä siirtymiä ei etätyössä yleensä ole. Positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ovat esimerkiksi joustavuus, ajansäästö, työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen ja näiden myötä parempi tasapaino. (Nevalainen & Teräs 2023, 4–5.) Etätyön mielekkyyttä työntekijöille selittävät ennen kaikkea ajankäytön ja tehokkuuden kautta saavutettavat hyödyt. Vaikka valtaosa pandemian aikana pääsääntöiseen etätyöhön siirtyneistä työntekijöistä kokee etätyömahdollisuuden mieleiseksi ja haluaa jatkaa sen hyödyntämistä laajemmassa mittakaavassa aiempaan läsnätyömalliin verrattuna, on 100% etätyötä kannattavien työntekijöiden osuus kuitenkin huomattavan pieni. Kohtaamiset ovat myös työntekijöille tärkeitä ja kohtaamisten mahdollistaminen pandemian päättymisen jälkeen on tuonut helpotusta myös etätyöaikana korostuneisiin johtamisen haasteisiin. (Ranki 2023, 14.) Etätyössä työntekijöiden oikeuksien ja hyvinvoinnin varmistaminen on vaikeampaa, kun kotiympäristössä työskennellessä työajat menevät helposti ristiin kotitalouden vastuiden ja sosiaalisten aktiviteettien kanssa. Monet työntekijät ovatkin etätöissä myös työskennelleet enemmän kuin mitä heidän työsopimuksensa edellyttää, mikä on voinut vaikuttaa negatiivisesti heidän hyvinvointiinsa. Pakotetun etätyösiirtymän myötä osa työntekijöistä on tiedostanut etätyön edut ja muuttanut ajattelutapaansa sen mukaisesti, kun taas osa työntekijöistä on ollut innokkaampia palaamaan perinteisiin työympäristöihinsä. (Krajčik ym. 2023, 1–2.)

Jatkuva ja lisääntynyt teknologian käyttö tuo lisähaasteita työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Myös etä- ja hybridityön sekä niiden myötä vähenevän fyysisen vuorovaikutuksen vaikutukset yhteisöllisyyteen ovat oma kysymyksensä, samoin kuin yhteisöihin integroituminen tulevaisuudessa. Yhteistyön alkuvaiheessa toimiva vuorovaikutus ja kokemusten jakaminen ovat avainasemassa, ja niiden puuttuessa voi muodostua konfliktitilanteita, joihin voi olla haastavaa reagoida riittävän nopeasti. Fyysinen etäisyys voi joissakin tapauksissa vaikuttaa myös auttamishalukkuuteen ja kynnykseen pyytää apua, joko positiivisesti tai negatiivisesti henkilön mukaan. Toimivia hybridityömalleja kehitettäessä oleellista ei ole keskittyä ainoastaan lähi- ja etätyön sopiviin määriin, vaan pohtia toimivimpia ratkaisuja työn luonteen perusteella. Itsenäiset ja keskittymistä vaativat työtehtävät sopivat tehtävien luonteen puolesta parhaiten etätöissä toteutettaviksi. Sitä vastoin innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä edellyttävät tehtävät toteutuvat tehokkaimmin läsnätyössä, jossa kohdataan fyysisesti. Hybridityössä merkityksellisiä asioita ovat myös avoin, rakentava viestintäkulttuuri sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. (Nevalainen & Teräs 2023, 7–8.)

Slovakiassa ja Kuwaitissa COVID-19 pandemian aikana toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin, minkälainen hybridityömalli olisi työntekijöiden näkökulmasta mahdollisimman

toimiva. Tutkimustulosten perusteella työntekijät arvostivat etätyömahdollisuutta ja joustavuutta, mutta vähemmistö halusi tulevaisuudessa tehdä etätöitä kokoaikaisesti, koska työntekijät kaipasivat myös henkilökohtaisia kontakteja helpottaakseen kommunikaatiota ja yhteistyötä. Henkilöstöjohtamisessa tulisi tutkimustulosten perusteella keskittyä varmistamaan, että työntekijät voivat tuntea yhteyttä toisiinsa riippumatta siitä missä työskentelevät. Johtajien on varmistuttava myös siitä, että toimistossa ja etätoimistossa työskentelevillä työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet. Työn suoritusarvioinnin tulisi siten perustua työn tuloksiin eikä työn toteutustapoihin. On myös keskeistä varmistaa, että etätyöntekijät eivät koe itseään eristetyiksi tai näkymättömiksi. Hybridityöympäristössä menestymisessä ratkaisevan tärkeitä elementtejä ovat luottamus, toimiva viestintä, tekniset taidot, luovuus, kriittinen ajattelu ja ajanhallinta. (Krajčik ym. 2023, 11–12.)

Monissa organisaatioissa ehdittiin koronapandemian aikana tottua pääsääntöiseen etätyöhön, mutta tänä vuonna (2023) lukuisat tunnetut organisaatiot ovat patistaneet työntekijöitään osittain takaisin toimistolle. Kauppalehti uutisoi 8.8.2023, kuinka myös etätöiden symboliksi pandemian aikana kehittynyt Zoom, päättyi tällaiseen ratkaisuun. Organisaatio viesti henkilöstölleen, että konttorilta 80 kilometrin sisällä asuvien työntekijöiden tuli muuttaa työskentelytapansa etätyöstä osittain toimistolla toteuttavaksi hybridityöksi. Minimivaatimus toimistotyölle oli kaksi päivää viikossa, mikä kuitenkin mahdollisti edelleen pääsääntöisen etätyöskentelyn toimistotyön ohella. Muutoksen taustalla oli tehokkaan yhteistyön ja vuoro-vaikutuksen varmistaminen. Vastaavia ratkaisuja olivat tehneet myös google, Amazon, Apple ja Salesforce. Työntekijöiden keskuudessa on kuitenkin ilmennyt muutosvastarintaa, kun laajamittaisen etätyön parhaista hyödyistä on jouduttu muutoksen jälkeen osittain luopumaan. Zoomin toimitusjohtajan mukaan paikkariippumaton työ on muodostunut nykyhetken trendiksi, eikä työntekijöiden määrääminen takaisin toimistolle ole helppoa. (Kullas 2023)

Myös Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n (2023), mukaan etätyömahdollisuudesta on muodostunut organisaatioille valttikortti rekrytointimarkkinoilla. Organisaatioiden johdot ja henkilöstöt kokevat molemmin puolin etätyöstä olevan merkittävää hyötyä. Ek halusi selvittää etätyön vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja tuottavuuteen, joten se toteutti keväällä 2023 kaksi erillistä kyselyä aiheeseen liittyen. Toisen kyselyistä EK toteutti itse tekemällä jäsenkyselyn yhteensä 625 yritykselle. Toisen kyselyistä toteutti Innolink, syvähaastatteleamalla kahdentoista merkittävän suomalaisen yrityksen ylintä johtoa toteuttamalla yritysten henkilöstölle samanaikaisesti sähköisen kyselyn. Myös Työterveyslaitos oli mukana yhteistyössä tutkimuksia toteutettaessa. EK:n keväällä 2023 toteuttaman tutkimuksen perusteella kohderyhmän organisaatioissa etätöitä tekevät henkilöt työskentelivät etänä keskimäärin kolme päivää viikossa. Innolinkin toteuttaman kyselyn tulosten perusteella kohderyhmän

y yrityksissä ylin johto oli sillä kannalla, että etätyöstä oli selkeästi enemmän hyötyä kuin haittaa, esimerkiksi työn joustavuutta, aikataulujen yhteensovittamista, työtyytyväisyyttä, työntekijöiden itsensä johtamista ja tehokkuutta ajatellen. Haittapuolina olivat uusien työntekijöiden haasteet työyhteisöön integroitumisessa, yhteisöllisyyden heikkeneminen, vuorovaiikutushaasteet ja entistä haastavampi esihenkilötyö. Tutkimuksen mukaan etätyö vaikuttaa-kin työn tuottavuuteen positiivisesti, mutta kokemukset työn tuottavuudesta henkilöstön ja johdon välillä eroavat siten että henkilöstö arvioi työn tuottavuuden kasvun johtoa korkeammalle. Etätyön toimivuus vaikuttaa riippuvan myös työtehtävien luonteesta ja rutiiniluontoiisiin tehtäviin etätyö sopii paremmin kuin monimutkaisempiin kokonaisuuksiin. Yritysjohdo tunnistaa haasteet tutkimuksen mukaan työntekijöitä paremmin. Yritysten menestymiseen vaikuttaa kuitenkin oleellisesti strategisen kehittämisen parantaminen ja se miten uudet tehtävät saadaan otettua haltuun. Tämäntyyppiset tehtävät muodostuvat EK:n toimitusjohtajan, Jyri Häkämiehen, mukaan entistä merkityksellisemmiksi kun tekoälyn avulla pystytään tulevaisuudessa laajemmin huolehtimaan rutiiniluontoisista tehtävistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023)

Kauppalehden joulukuussa 2022 julkaisemassa artikkelissa etätyövälineitä valmistavan Jabran aluemyyntipäällikön, Anssi Valtosen mukaan yritykset jakautuvat hybridityökeskustelussa kahteen ryhmään. Toinen ryhmä pinnistelee jatkossakin etätyöpäivien sopivan määrän suhteen ja toinen ryhmä suunnittelee jo tulevaisuuden kehitysaskelia hybridityömalliin. Joidenkin arvioiden mukaan alle puolet viikossa toimistotyötä tekevät työntekijät eivät sitoutuisi työpaikkoihinsa riittävällä tasolla. Valtosen mukaan vaikutus on pikemminkin päinvastainen ja mahdollisimman vapaassa mallissa työntekijät ovat tehokkaimpia, onnellisimpia, paremmin motivoituneita, eivätkä koe yhtä paljon mielenterveyden haasteita kuin muut työntekijät. Etätöiden ja videopalavereiden kehittäminen olisikin Valtosen mukaan seuraava edistysaskel. Toimivan etätyön myötä rekrytointeja on mahdollista laajentaa koko Suomen alueelle ja myös sen ulkopuolelle. Tuleva kehitysaskel etätyössä tulee Valtosen näkemyksen mukaan olemaan metaversumi, eli virtuaalitoimisto, jossa liikutaan henkilökohtaisten avatarien avulla. Virtuaalitoimisto kehittäisi yhteisöllisyyttä ja eri puolilla asuvien työntekijöiden integroimista työyhteisöön. Oulun yliopiston tietotekniikan tutkijan, Matti Pouken mukaan metaversumin toimivuuteen liittyy kuitenkin vielä merkittäviä ratkaistavia ongelmia, kuten laitteiden käytön aiheuttama epämukavuus ja muut mahdolliset haitat. Monille työntekijöille on tärkeää nimenomaan vapaus omaan valintaan ja siihen että voi omien tarpeidensa mukaan työskennellä halutessaan myös toimistolla, joten se mahdollisuus on oleellista jatkossakin säilyttää etätyömahdollisuuden rinnalla. (Sailaranta 2022.)

Työskentelyaikojen, -paikkojen, -kanavien ja -käytäntöjen muutokset edellyttävät myös organisaatioilta uudenlaisia valmiuksia, kuten muutoksia johtamiseen, osaamisvaatimukseen,

menetelmiin, välineisiin ja tiloihin, jotta niiden kautta voitaisiin vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Monipaikkaisen työn kehittäminen edellyttää uusien käytäntöjen luomista organisaatioille. (Tampereen yliopisto.) Aalto-yliopisto, Tampereen Yliopisto ja Workspace Oy ovat käynnistäneet 1.9.2022 monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt- tutkimushankkeen, joka kestää 30.9.2024 saakka. Tutkimushankkeen tavoitteena on monipaikkaisen työn kehittämisen tukeminen tutkimalla työnantajien tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamisen hyviä käytäntöjä sekä kehittämällä työnantajia varten monipaikkaisen työn arviointi- ja kehittämismallin. (Aalto-yliopisto 2023.) Tutkija Riitta-Liisa Larjovuori esitteli tutkimushankkeen alustavia tuloksia WORK2023-konferenssissa muun muassa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvästä näkökulmasta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työn toteutuspaikkaan ja työaikoihin sekä esihenkilön ja kollegoiden luottamus sekä positiivinen asenne monipaikkaiseen työn toteutukseen koetaan voimakkaasti työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Yhteisöllisyyden ja haastavampien työtehtävien käsittelyn kannalta lähikohtaamisten mahdollisuus on työntekijöille merkityksellinen sekä tärkeä. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä korostuu myös työntekijän oma vastuu ja aktiivisuus esimerkiksi työympäristön kehittämiseen, työn taotamiseen, työstä irtautumiseen, työergonomiaan ja sosiaalisiin tarpeisiin liittyen. Laajempi autonomia monipaikkaisessa työssä laajentaa myös työntekijän henkilökohtaista vastuuta ja itsensä johtamisen taidon edellytyksiä. (Larjovuori 2023.)

Työuupumuksen riski kasvaa, jos toimintatavat perustuvat täysin työntekijöiden omiin valintoihin. Jos yhteisesti sovittuja käytäntöjä ei noudateta, on sillä tutkimuksen mukaan negatiivinen vaikutus myös koettuun työn imuun. Lähityössä ja etätyössä toimivat työntekijät saattavat kokea myös ulkopuolisuuden tunnetta riippuen siitä missä ja miten valtaosa muusta työyhteisöstä kulloinkin työskentelee. Tähän on työntekijöiden mahdollista vaikuttaa omalla aktiivisella toiminnalla osallistumalla sujuvaan tiedonjakamiseen. Monipaikkaisessa työssä työtyytyväisyys kehittyy toimivan tiedonkulun, tukimahdollisuuksien ja yhteisöllisten käytäntöjen avulla. Työhyvinvoinnin haasteena monipaikkaisessa työssä on työnteon rajattomuus, mikä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunteesta johtuvaa liikaa työntekoa oman jakamisen kustannuksella. Etätyössä tällainen paine voi johtua siitä, ettei työn tekemistä koeta samalla tavalla näkyväksi, eikä siitä saa välttämättä yhtä paljon palautetta kuin lähityössä. (Ylinen 2023.)

CGI:n tänä vuonna toteuttaman Työn murros Suomessa 2023-tutkimuksen mukaan työntekijöiden innostus työtä kohtaan on lisääntynyt, erityisesti it- ja viestintäalalla. Työtehtävistä innostuneisuutta oli eniten hallinnollisiin tehtäviin, myyntityöhön ja johtamiseen. Edellisen kerran vastaava tutkimus toteutettiin juuri ennen koronapandemian alkua (2020). Muutos on merkittävä, sillä vastaajista 43% oli innostuneita työstään, lukeman ollessa 15%

alkuvuodesta 2020. Uusimpien tutkimustulosten perusteella myös työssä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin ja työelämän murrokseen liittyvä ahdistus oli vähentynyt 41 prosentista 28 prosenttiin. Esihenkilöt kokevat ahdistusta kuitenkin työntekijöitä enemmän, mikä voi johtua esihenkilöiden roolista ja vastuusta muutosten eteenpäin viemisessä. Työhön liittyvän innostuksen taustalla vaikuttaisi tutkimuksen perusteella olevan laajentunut etätyömahdollisuus. Suurinta innostus oli niillä vastaajilla, joiden työajasta 41–80% toteutui etänä. Innostus on lisääntynyt erityisesti ruuhkavuosia viettävien ja asiantuntijoiden keskuudessa. Etätyötä tekevistä valtaosa, 81% työnantajan luottamuksen olevan kohdillaan myös etätyössä. Etätyöllä on kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia työyhteisön kannalta. Organisaatioiden sisällä voidaan kokea eriarvoisuutta, koska osalla työtehtävät edellyttävät paikallaoloa eivätkä mahdollisuudet etätyöhön ole tasavertaisia. Esihenkilöiden on myös hankalampi havaita työntekijöiden kuormittuneisuutta etänä työskenneltäessä. Tutkimuksen mukaan tarvetta on erityisesti selkeille ohjeille ja säännölliselle palautteelle esihenkilöiden toimesta. Työntekijöiden tyytyväisyydestä huolimatta nykyiseen työhön sitoutuminen vaikuttaa heikentyneen ja esimerkiksi välitön halukkuus vaihtaa työpaikkaa oli lähes kolmanneksella vastaajista (32%). Työntekijät kaipaavat enemmän vaihtelua ja kehittymismahdollisuuksia sekä työnantajilta vastaavia arvoja kuin heillä itsellään on. (Korpimies 2023.)

4 Hybridityön johtaminen

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksessa suomalaisten työntekijöiden kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan ovat olleet laskusuuntaisia ja työuupumusoireilua on ilmennyt enenevässä määrin. Reilu neljännes vastaajista kertoi kokeneensa työuupumusta loppuvuoden 2022 aikana. Myös koetun työn imun määrä on heikentynyt. Näiden huolestuttavien kehityssuunitien perusteella tutkijat kehottavat työnantajia panostamaan työolojen ja työn voimavarojen kehittämiseen edistämällä työn imua ja ennaltaehkäisemällä työuupumusta. Yleistynyt hybridi- ja etätyö ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin eri tavoin. Nuoret työntekijät ja etenkin etätyötä tekevät miehet kokevat enemmän yksinäisyyttä. Pääsääntöistä etätyötä tekevistä työntekijöistä kolmasosa tuntee tällä hetkellä yksinäisyyttä. Yksinäisyys heikentää hyvinvointia ja voimavaroja. Riskit työuupumukseen ovat nousseet noin 5% koronapandemiaa edeltävästä ajasta ja samalla keskittymis- ja tarkkaavaisuushäiriöt sekä kyynistyneet asenteet työtä kohtaan ovat lisääntyneet. Aiempien tutkimusten perusteella hybridityö on tukenut työhyvinvointia pääsääntöistä etätyötä paremmin, mutta tällä hetkellä työn imu on molemmissa samalla tasolla, hybridityön osalta on havaittavissa lievää laskua, kun taas etätyön osalta positiivista kehitystä. Tutkijoiden mukaan työoloja tulisi kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa tarjoamalla esimerkiksi laajempia mahdollisuuksia työssä oppimiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen sekä minimoimalla työntekijöiden kokemaa paineen tunnetta. Yhteisöllisyyden kehittämistarpeet ovat ilmeisiä. Työnantajien tulisi pyrkiä yhteistyössä työntekijöiden kanssa myös kehittämään toimintamalleja ja löytämään ratkaisuja, joilla voitaisiin parhaiten yhdistää sekä työntekijöiden autonomiaan että yhteisöllisyyteen liittyvät tarpeet. (Kaltainen & Hakanen 2023a; 2023b.)

Työntekijöiden etätyössä kokemia hyötyjä on nostettu vahvasti esille. Myös työntekijöiden tekninen osaaminen ja taidot ovat merkittävästi kehittyneet, kun ne ovat olleet edellytyksenä pääasialliselle etätyölle. Pandemian myötä sekä lähi- että etätyössä siirrettiin päätöksentekoa entistä enemmän työntekijöille ja tiimeille, mikä kehitti yhteisöllisyyttä ja työyhteisön muutoskykyä. Pandemia vahvisti myös työn autonomian ja itseohjautuvuuden kehityssuuntaa. Työntekijän itsensä johtamisen kyvyn merkitys korostuu etätyössä. Etätyö edellyttää työn itsenäisen toiminnan ohjauksen lisäksi itsenäistä työn toteutuksen suunnittelua, -tavoitteiden asetantaa ja itsereflektointia ja oman työn tulosten arviointia. Etätyö mahdollistaa työmenetelmien ja tehtäväsisäiltöjen muotoilun mahdollisimman työntekijän kannalta mielekkääseen muotoon tukemaan omia vahvuuksia, mikä tekee työstä motivoivaa ja aikaansaa työn imua vahvistaen samalla hyvinvointia. Itsenäisellä työskentelytavalla on vaikutusta myös esihenkilöiden johtamistyön edellytyksiin. Sähköisten kanavien välityksellä johtaminen edellyttää esihenkilöiltä enemmän ajankäyttöä, tehokkaita vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista kyvykkyyttä. Etätyöntekijän itseohjautuvuuden tukemisessa säännöllinen

vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on avainasemassa. Johtamisen avulla luotu psykologisesti turvallinen ilmapiiri toimii perustana työn merkityksellisyydelle ja kestäväälle työhyvinvoinnille. (Ranki 2023, 12–13.)

Toimiva hybridityö edellyttää myös muutosta johtamistyyliin. Poissaolojen osalta on tutkimusten yhteydessä havaittu, että autoritaarisen johtamisen alaisuudessa työskentelevillä oli enemmän sairaspöissaolopäiviä, kun taas innostava johtaminen ja esihenkilön avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden ongelmien ratkaiseminen liittyivät vähäisempään sairaspöissaolopäiviin (Nyberg ym. 2008; Schmid ym. 2017; Ruhle ym. 2020, Harkiolakis & Komodromos 2023, 6 mukaan). Esihenkilöiden on ilmaistava luottamusta työntekijöihinsä ja tehtävä yhteistyötä ymmärtääkseen heidän heikkouksiaan sekä toteutettava konkreettisia suunnitelmia heikkouksien parantamiseksi, koska positiivisen, yhteistyöhön perustuvan ympäristön edistäminen johtaa tuottavuuden kasvuun ja vaihtuvuuden vähenemiseen (Cvenkel 2021; Gabriel and Aguinis 2022, Harkiolakis & Komodromos 2023, 6 mukaan). Tasapainoisempi, empaattinen lähestymistapa etä- ja hybridityöntekijöiden johtamiseen voi myös johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä antamalla työntekijöille autonomiaa siitä, milloin ja miten he työskentelevät etänä, sekä tarjoamalla mahdollisuuksia sosiaaliseen tukeen työtovereilta ja esimiehiltä. Esimiehet ja suuremmat organisaatiot ovat myös vastuussa suuremman työllisyyden varmistamisesta. Vain pysyvä rakenteellinen muutos työelämässä voi luoda parempia terveys- ja hyvinvointituloksia yksittäisille työntekijöille, organisaatioille ja kansakunnille yleisesti. (Harkiolakis & Komodromos 2023, 8–9.)

Tiimityössä etänä työskenneltäessä vuorovaikutusten puute muiden työntekijöiden kanssa vähentää hiljaisen tiedon siirtymistä, estäen näin luovuutta ja innovaatiota, mutta työntekijät kokevat vähemmän teknostressiä ja osallistuvat aktiivisemmin, jos esihenkilöt tukevat tiiviimpää työskentelyä työtovereiden kanssa (Shin ym. 2020; Delany 2021, Harkiolakis & Komodromos 2023, 6 mukaan). Organisaatioiden tulisi tarjota tietotyöläisille riittävä autonomia ja joustavuus työn toteutuksessa sekä runsaasti mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen, jotta hybridityöympäristössä olisi mahdollista menestyä. (Harkiolakis & Komodromos 2023, 1.) Tutkijat ennustavat, että tulevaisuudessa toimisto muodostuu keskuksiksi työpaikan luovalle yhteistyölle, suhteiden luomiselle sekä yhteisen kulttuurin, tarkoituksen ja identiteetin rakentamiselle, eikä pelkästään tilaksi, jossa työntekijät työskentelevät. Toimistopäivien tulisi keskittyä sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ne voisivat sisältää erilaisia ryhmätapaamisia sekä kohdennettuja henkilöstövuorovaikutuksia, kuten kokouksia, asiakastapahtumia, koulutusta ja muita sosiaalisia tilaisuuksia. (Delany 2021; Barrero ym. 2021; Babapour Chafi ym. 2022, Harkiolakis & Komodromos 2023, 6 mukaan).

Suomessa Miten Suomi voi? -tutkimuksen kautta ilmenneeseen työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentyneeseen kehityssuuntaan voitaisiin puuttua parantamalla työn imua ja työtyytyväisyyttä lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ja työssä oppimisen mahdollisuuksia, keskittymällä työn positiivisiin tuloksiin ja vaikutuksiin sekä kehittämällä yhteisöllisyyttä työntekijöiden oikeudenmukaisen ja arvostavan kohtelun-, avoimen viestinnän- ja johdonmukaisen käytäntöjen soveltamisen kautta. Työtytyttömyyden-, työssä tylsistymisen- ja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä tulisi pyrkiä osallistamaan työntekijöitä työn toimintamallien kehittämiseen ja minimoida ristiriitaisten- tai kohtuuttomien odotusten ja paineiden kohdistuminen työntekijöihin. Johtamiskäytäntöjen tulisi toimia työntekijöitä palvelevina arvostaen ja rohkaisten kehitykseen, itsenäisiin ratkaisuihin sekä vastuunottoon. Uhat ja kehityskohteet on tarpeen huomioida, mutta niiden rinnalla olisi hyvä korostaa positiivisiin mahdollisuuksiin keskittymistä. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi tulisi luoda yksilöllisten tarpeiden mukaisia joustavia toimintamalleja esimerkiksi työajan ja -paikan suhteen. Yksinäisyyden kokemuksen ennaltaehkäisemiseksi työpaikoilla olisi tarkoituksenmukaista keskittyä yhteisöllisyyden ja työtoverisuhteiden vahvistamiseen, mikä voisi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden elämäntilanteisiin ja kokonaishyvinvointiin. (Suutala ym. 2023, 15–16.)

Tutkimustulosten perusteella monipaikkaista työtä toteutettaessa tulisi ensisijaisesti keskittyä etänä työskentelevien työntekijöiden työn sujuvuuteen ja viestinnän käytäntöjen selkeyttämiseen, kuten eri osapuolten tavoitettavuuteen sekä toiminnan läpinäkyvyyteen sopivan toimistopäivien määrän pohdinnan sijaan. Monipaikkaisen työn johtamisen käytäntöjen tulisi perustua selkeisiin tavoitteisiin ja tasavertaisuuteen. Selkeiden tavoitteiden perusteella lähiesihenkilöt ja tiimit pystyvät yhteistyössä kehittämään toimivimpia käytäntöjä työntekoon. Aidosti yhdessä sovittuihin käytäntöihin sitoudutaan vahvemmin kuin suoraan johdolta annettuihin. Kaikki näkemykset tulisi huomioida ratkaisuja haettaessa, myös hiljaisempien osapuolten näkemykset. Käytäntöjen toimivuutta on myös tarkoituksenmukaista arvioida säännöllisin väliajoin ja kehittää tarpeiden mukaan. (Ylinen 2023.)

5 Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja johtopäätökset

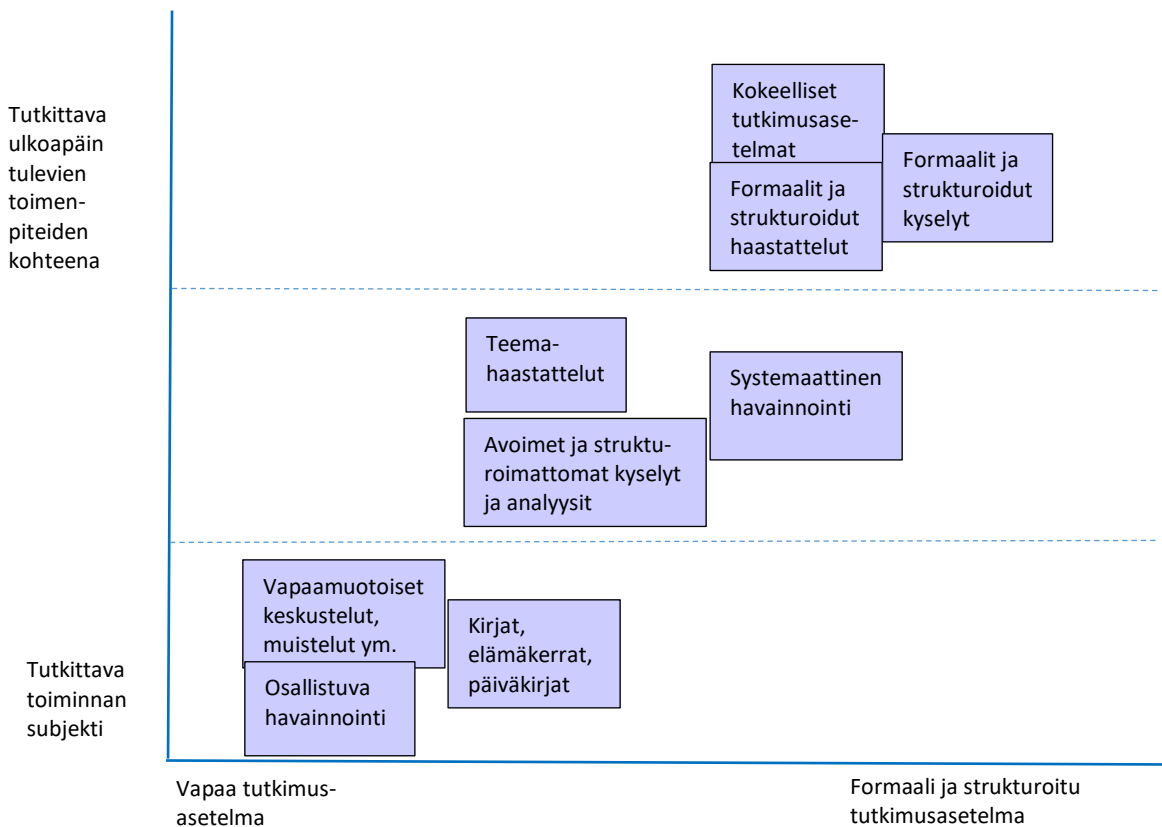
5.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Kanasen (2012, 29) mukaan laadullinen, eli **kvalitatiivinen tutkimus** soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä syvällisesti, saada aikaiseksi uusia teorioita tai hypoteeseja ja mielekkäitä tulkintoja. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu sanalliseen materiaaliin siinä missä **kvantitatiivinen** perustuu lukuihin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jonka taustalla on olemassa oleva teoria tai malli. Käytännön tutkimustyötä toteutettaessa ei ole välttämätöntä tehdä selkeää jakoa joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen otteeseen, koska tutkimuksessa voi olla osia näistä molemmista. Toimintaympäristöt ja teoriat muuttuvat ajan kuluessa, jolloin on tarkoituksenmukaista testata uudelleen aiempien teorioiden ja mallien paikkansapitävyyttä jatkamalla laadullista tutkimusta. (Kananen 2012, 29–33.) Eri tutkimusotteiden käsitteiden määritelmät eivät ole yksiselitteisiä. Opinnäytetyön toteuttajan on osattava työssään selittää ja määrittellä valitsemansa tutkimusotteen osalta, miten hän itse käsittää sen opinnäytetyön toteutuksen yhteydessä. (Kananen 2012, 37.)

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista otetta. Aikataulu opinnäytetyön toteutukselle oli rajallinen ja tavoitteena oli saada lyhyellä aikavälillä toteutettua tilannekartoitus hybridityön toimintamallien nykytilasta valitun kohde-ryhmän työyhteisössä. Tähän tarkoitukseen sopi parhaiten kvantitatiivinen tutkimus (kyselytutkimus), koska sen kautta saatiin nopeasti kerättyä henkilöstöltä todenmukainen tilan-
netieto ja aineiston käsittely oli tehokkaampaa. Koska tavoitteena oli tilannekartoituksen lisäksi tutkittavan ilmiön (hybridityön toimintamallit) mahdollisimman syvälinen ymmärrys, toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi kvalitatiivinen tutkimusosuus (haastattelut), joka täydensi kvantitatiivisen tutkimuksen avulla koottua aineistoa. Näitä tutkimusotteita yhdistämällä saatiin mahdollisimman kattava perusta kehitystoimenpiteiden suunnittelulle työpajassa.

Tyypillisiä tutkimustyyppejä **kvantitatiivisessa** tutkimusmenettelyssä ovat kokeellisen tutkimuksen eri lajit ja **survey-tutkimus**. Yksi survey-tutkimuksen tunnetuimpia metodeja on **kysely**. Kyselyn toteutus perustuu vakioituun aineiston keräämiseen, jossa kyselyn kohde-ryhmä muodostaa otannan valitusta perusjoukosta. Aineiston käsittely on näissä tapauksissa tyypillisesti lukuihin perustuvaa, eli kvantitatiivista. Tutkimuksen suunnittelussa oleellista on pohtia tutkimuksen rajauksen ja tavoitteiden kannalta sopiva tutkimusasetelma, onko niiden kannalta tarkoituksenmukaisin asetelma mahdollisimman vapaa vai formaali ja strukturoitu. Kuviossa 5 on esitetty aineistonkeruumenetelmien ryhmittely

tutkimustilanteessa strukturoituneisuuden asteen ja tutkittavan aseman mukaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 191–192.)



Kuvio 5. Aineistonkeruutavat - strukturoituneisuuden aste ja tutkittavan asema (Mukaiillen Hirsjärvi ym. 2015, 194)

Kyselyn aineiston keräämiseen voidaan käyttää sähköistä kyselylomaketta, jonka vastaukset voidaan käsitellä tilasto-ohjelmalla. Kysymysasettelu voidaan toteuttaa erilaisin ratkaisuoin, äärimmillään täysin **avoimena kysymyksenä** tai valmiilla ratkaisuvaihtoehdoilla varustettuna **strukturoituna kysymyksenä**. Avoimien kysymysten vastausten käsittely on työlästä mutta toisaalta ne mahdollistavat kattavamman ja monipuolisemman aineiston. Strukturoitujen kysymysten avulla saadun aineiston käsittely on huomattavasti nopeampaa, mutta riskinä on vääristynyt tutkimustulos, jos kaikkia olemassa olevia vaihtoehtoja ei ole kysymysten asettelussa osattu huomioida. (Kananen 2012, 124–125.)

Kvalitatiivinen tutkimus on toimiva menetelmä uudenlaisen ilmiön ymmärtämisessä. Tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat dokumenttien lisäksi havainnointi ja teemahaastattelu. Aineiston kerääminen ja analysointi toteutuvat laadullisessa tutkimuksessa samassa yhteydessä, kasvattamalla samalla tutkijan ymmärrystä

tutkittavasta aiheesta. **Havainnointia** hyödynnetään silloin kun kommunikointi on poissuljettu vaihtoehto. Havainnointia voidaan toteuttaa suoraan siten että tutkittava tiedostaa tilanteen, tai piilohavainnointina, jos se on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista, mutta tällöin on huolehdittava myös oikeusturvaan liittyvistä näkökulmista. Tutkijan osallistuminen toimintaan käytännössä tekee havainnoinnista osallistavaa tai osallistuvaa. havainnoinnin hyödyntäminen on suositeltavaa silloin kuin kyselyiden tai haastatteluiden avulla ei ole mahdollista saada luotettavaa tietoa tai tietoa tutkittavista asioista ylipäättäen. havainnointi ei ole kuitenkaan toimiva menetelmä esimerkiksi yksilöiden ajatusten ymmärtämiseen. (Kananen 2012, 93–97.)

Haastattelun avulla voidaan saada tietoa kohderyhmän subjektiivisista kokemuksista ja tietoa myös sellaisilta haastateltavilta, jotka eivät välttämättä osallistuisi kyselylomakkeiden täyttämiseen. Haastatteluissa tunnistettu asiayhteys ja kielellisten ilmaisujen havainnointi helpottavat haastateltavien vastausten ymmärtämistä ja tulkintaa. Haastattelun etuna on joustavuus ja käsiteltävän aiheen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisen kohderyhmän valinta. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa myös monipuolisemman havainnoinnin ja mahdollisuuden toistoihin tai tarkennuksiin tarvittaessa, jotta asiat tulevat käsiteltyksi molempien osapuolten kannalta siten kuin ne on tarkoitettu ja tietoa saadaan kerättyä mahdollisimman paljon. Mahdollisimman monipuolisten ja kattavien vastausten aikaansaamiseksi voi olla tarkoituksenmukaista toimittaa haastateltaville tarkempaa tietoa haastattelun sisällöstä etukäteen, mutta siinä tapauksessa haastattelijan on aiheellista kiinnittää erityistä huomiota omaan valmistautumiseensa ja toimintaansa haastattelun aikana. Kysymysten asettelu ja käyttäytyminen haastattelun aikana voivat myös merkittävästi vaikuttaa haastattelun lopputuloksiin. Käytettäessä haastatteluita tutkimusmenetelminä on syytä tiedostaa, että haastatteluiden välityksellä saadaan tietoa haastateltavien omakohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista, mutta ne ovat haastateltavan omaa tulkintaa käsiteltävästä aiheesta, eivätkä selitä suoraan tutkittavaa ilmiötä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja haastateltavan motivointi muihin kuin yleisesti hyväksytyjen vastausten antamiseen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Haastattelija ei voi koskaan välittää haastateltavien ajatuksia täydellisesti eteenpäin, vaan hänen oma tulkintansa vaikuttaa jossain määrin lopputulokseen. Oleellista on se, että haastattelijan tulkinta esitetään sellaisessa muodossa, jonka haastateltava itse hyväksyisi. Tutkimusaineiston järjestely- ja analysointivaiheessa haastattelijalla on mahdollisuus vielä jälkikäteen kontaktoida haastateltavia varmistuakseen lopullisen tulkintansa luotettavuudesta. Tutkimushaastattelun lajit eroavat toisistaan sillä perusteella kuinka vapaamuotoisia tai ohjailevia ne ovat. Strukturoidussa haastattelussa vakio- muotoiset kysymykset on laadittu etukäteen ja ne esitetään kaikille haastateltaville yhdenmukaisessa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa on enemmän

vapaamuotoisia elementtejä ja vahvuutena on myös sellaisten vastausten mahdollistaminen, joita ei ole osattu ennakoida vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös vastausten tarkentamisen erilaisiin tilanteisiin liittyen omin sanoin. Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus siitä, että haastateltavilla, eli tutkittavilla on omakohtainen kokemus tietyistä prosesseista. Haastattelija, eli tutkija on perehtynyt ajankohtaisiin käsiteltävää aihetta koskeviin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen, jotka toimivat haastatteluiden perustana ja joiden pohjalta muodostettua käsitystä tutkittavasta aiheesta pyritään haastatteluiden avulla syventämään. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmänä todella joustava ja vapaamuotoinen, vaikka sen eteneminen onkin suunniteltu etukäteen valittujen teemojen perusteella. Tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa haastateltava kokee voivansa puhua käsiteltävästä aiheesta huomattavan vapaasti. Haastatteluun valittavat teemat ovat laajempia kokonaisuuksia kuin yksittäiset haastattelukysymykset. valittujen teemojen on tarkoituksenmukaista perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta kysymysten asettelussa voidaan hyödyntää myös kokemusperäisiä ja näkemyksellisiä havaintoja. Valituilla teemoilla pyritään keräämään mahdollisimman kattavasti aineistoa, jota voidaan analysoida jälkikäteen teoriaa peilaten. (Puusa & Juuti 2020, 99–108.)

Työpajalla voidaan tarkoittaa ryhmää, jossa käydään avointa ja vapaamuotoista keskustelua. Työpaja voi myös toimia ryhmänä, joka antaa rakenteellista palautetta nostamalla esiin vahvuuksia, kehityskohteita ja kehitysehdotuksia. Työpajassa voidaan pitää myös taukoja kirjoittamista varten, jotta kaikkien osallistujien ensireaktiot saataisiin kirjattua ylös ja käsiteltyä, koska heillä ei ole aina mahdollisuutta saada ensimmäisenä puheenvuoroa. Työpajassa osallistujille voidaan myös antaa ennalta tietyt roolit ja niiden mukaiset näkökulmat, joiden valossa asioita on tarkoitus havainnoida. Rooleja voidaan myös vaihtaa ja näin kukaan osallistujista ei ota asioita tarpeettoman henkilökohtaisella tasolla. Työpajoissa käsiteltäviä tai kehitettäviä asioita voidaan myös jatkojalostaa pienryhmissä eteenpäin. Työpajan tarkoituksena on tehdä työpajan osallistujien osallistumisesta aktiivista ja välttämätöntä. Työpaja on aina alkuun vain ihmisryhmä, joka on koottu yhteen sovittuna ajankohtana ja jolla on sopimus, pelisäännöt, ohjeet tai sanaton kulttuuri, jonka mukaisesti toimitaan. Säännöt konkretisoivat työpajan. Työpaja voi olla täysin avoin tai sille voi olla määritelty esityslista. Työpaja voi myös pohjautua kirjoittamiseen ja jakamiseen, jolloin annetun ärsykkeen perusteella työpajan osallistujat kirjoittavat omien näkemystensä mukaan ja jakavat sitten luonnoksensa muiden työpajaan osallistuneiden kanssa. Työpaja voi olla myös puhdas ideointityöpaja, jossa esitetään vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja jossa voidaan esimerkiksi tarkastella käsiteltäviä asioita erilaisista rooleista tai näkökulmista käsin. Työpajan tarkoitus ei ole olla ystäväjoukko, kohtaamisryhmä, oikeudenkäynti, komitea, yleisö, inkvisitio tai satunnaista keskustelua. Työpajalla tulee olla aina selkeä tarkoitus ja tavoite. Työpajassa on

kyse ihmisten välisestä viestinnästä, jossa minimoidaan väärinkäsitykset tuomalla kokemukset näkyviksi. (Gross 2010, 54–61.)

Myös etänä toteutetusta **virtuaalisesta työpajasta**, kuten Teams-työpajasta voidaan saada aikaiseksi osallistava ja innovatiivinen kokemus. Virtuaaliset työpajat mahdollistavat myös perinteisten työpajatekniikoiden hyödyntämisen sähköisten työkalujen avulla, jolloin osallistujien on mahdollista keskittyä tehokkaasti käsiteltäviin asioihin. vahvuutena virtuaalisessa työpajassa on myös automaattinen tallentamismahdollisuus, mikä mahdollistaa aineiston käsittelyn tarvittaessa helposti jälkikäteenkin. Onnistuneen virtuaalisen työpajan lähtökohtana on huolellinen suunnittelu, etukäteen annettavat selkeät ohjeistukset toimivan työpajan edellytyksistä ja riittävän ajan varaaminen tarvittavat siirtymät ja potentiaaliset tekniset haasteet ennalta huomioiden. Myös positiivisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luominen ennen työpajan aloitusta on tärkeää toimivan ja aktiivisen yhteistyön mahdollistamiseksi. Virtuaalisessa ympäristössä ohjaajan, eli fasilitaattorin rooli on perinteiseen ympäristöön verrattuna lopputuloksen kannalta merkittävämpi. Toimintatavat ja pelisäännöt työpajaa varten käydä läpi jo ennen työpajan aloitusta, jotta toiminta työpajan aikana olisi mahdollisimman sujuvaa. Työpajan loppuvaiheessa voidaan vielä kerrata työpajan tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet, käsitellä yhdessä näiden toteutuminen osallistujien kesken ja kertoa jatkotoimenpiteistä käsiteltyjen aiheiden osalta. (Salonen 2020.)

Kvantitatiivisen (ja osittain kvalitatiivisen) tutkimusaineiston osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin opinnäytetyössä anonyymiä puolistrukturoitua webropol-**kyselylomaketta**, joka osoitettiin organisaation valitun osa-alueen henkilöstölle (yli 230 henkeä), jonka osuus koko organisaation henkilöstöstä on noin 25%. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin opinnäytetyön **päättökysymyksen** ja **alatutkimuskysymysten** pohjalta. Kysymykset vastausvaihtoehtoineen löytyvät liitteestä 1. Tämän kyselyaineiston tarkoituksena oli tuoda saada kattava ymmärrys työntekijäkokemuksesta liittyen eri yksiköiden hybridityön toimintamalleihin. Näiden lisäksi tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa valittujen toimintamallien vaikutuksista työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Henkilöstökyselyn kysymyksiä ja vastauksia hyödynnettiin myös pohjamateriaalina myöhemmin toteutetuissa haastatteluissa.

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin opinnäytetyössä **teemahaastatteluita**, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina organisaation eri yksiköissä työskenteleville tiiminvetäjille. Tämän haastatteluaineiston tarkoituksena oli syventää työntekijänäkökulmaa esihenkilöiden näkemysten ja kokemusten perusteella mahdollisimman monipuolisen ja kattavan kokonaiskäsityksen aikaansaamiseksi. Näkökulmia täydentämään toteutettiin vielä organisaation työhyvinvoinnin asiantuntijan haastattelu

työhyvinvoinnin toteutumisen näkökulmasta liittyen organisaation ja työterveyshuollon väliin yhteistyöhön. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli koota kehitystarpeet organisaation nykyisiin hybridityön toimintamalleihin työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehitystarpeiden pohjalta muodostettiin vielä tiiminvetäjien kesken yhteisessä virtuaalisessa ja vuorovaikutteisessa **kehittämistyöpajassa** jatkokehitysehdotukset käsiteltäväksi organisaation osa-alueen johtotiimille.

5.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla vaivattomimpia menetelmiä ovat **ristiintaulukoinnit** ja **suorat jakaumat** tunnuslukuineen. Ristiintaulukoinnin kautta voidaan löytää riippuvuuksia tai eroavaisuuksia eri ryhmien välillä ja jatkoanalyyseina taas voidaan hyödyntää korrelaatio-, regressio-, faktori- tai diskriminanttianalyyseja. Ristiintaulukoinnin avulla ovat selkeästi havaittavissa eri muuttujien muutosten vaikutukset toisiinsa. Korrelaatiokerroin kuvaa riippuvuutta tarkemmalla tasolla numeraalisesti. Riippuvuuden syy jää kuitenkin epäselväksi. Syy-seuraussuhteen määrittelyssä voidaan hyödyntää kvantitatiivisen tutkimuksen perustana toimivaa teoriaa. Korrelaatioanalyysin edellytyksinä on muuttujien suuri määrä, jatkuvuus ja välimatka-asteikollisuus. Korrelaatioanalyysin jatkoanalyysinä voidaan käyttää regressioanalyysiä, joka auttaa ymmärtämään, kuinka yksi tai useampi riippumaton muuttuja liittyy toiseen riippuvaan muuttujaan. Regressioanalyysissä pyritään löytämään matemaattinen malli, joka kuvaa parhaiten muuttujien välistä suhdetta. Suorissa jakaumissa havainnollistetaan kysymyskohtaisesti eri vastausvaihtoehtojen valintamäärät, eli **frekvenssit**, prosentuaalisina taulukkomuodossa. Taulukoiden sisällöt avataan ja tulkitaan vertaamalla saatuja tuloksia tutkimusongelmaan. Täsmällistä toimintatapaa tulosten tulkitaan ja esittämiseen ei ole, mutta oleellista on tutkimustulosten säilyttäminen todenmukaisina. (Kananen 2012, 137–147.) Opinnäytetyössä tutkittavan kohderyhmän henkilöstölle osoitetun webropol- kyselylomakkeen kysymysten asettelussa annettiin vastaajille paljon mahdollisuuksia avoimien tarkentavien vastausten esittämiseen. Koska kyselytutkimuksen kautta saatu aineisto on avoimien vastausten myötä suurelta osin laadullinen, on se myös suurelta osin käsitelty laadullisin menetelmin. Kyselytutkimuksen analysointi ja tulosten esittäminen muilta osin havainnollistettiin esittämällä suorat jakaumat tunnuslukuineen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla teemahaastatteluilla kootuin aineiston tavoitteena on saada mahdollisimman kattava käsitys tutkittavasta kohteesta. Aineistoa tutkimalla voidaan hakea tietynlaisia rakenteita, prosesseja tai malleja. Segmentoimalla, eli tiivistämällä aineistoa, voidaan selvittää aineistoon sisältyvät tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät ydinasiat. Haastatteluaineisto järjestetään tällöin uudelleen tiivistämällä rakenne asiasisältöjen perusteella. Litteroinnin jälkeen, kun haastattelutallenteilta puhtaaksi kirjoitettu teksti on

saatu muotoiltua taulukkoon, lisätään siihen uudet segmenttien mukaiset sarakkeet. Aineistolähtöisessä analyysissä haastatteluaineiston järjestämisessä on mahdollista toteuttaa analysointi myös teorialähtöisesti, jolloin segmentit järjestetään teoreettisia käsitteitä hyödyntäen tai **pyrkimällä löytämään aineistosta käsitteitä, jotka tukisivat teoriaa**. Puh- taasti aineistolähtöisessä menettelyssä taas kehitetään aineiston perusteella oma luokitus. Laadullinen tutkimus on siltä kannalta joustava, että siinä voidaan hyödyntää erilaisia ana- lyysimenetelmiä ja hakea tulosten kannalta mahdollisimman toimiva menetelmä. Laadulli- sesta aineistosta voidaan tehdä myös erilaisia tulkintoja, mikä tarkoittaa sitä, että erilaiset näkökulmat ovat mahdollisia, eivätkä välttämättä toisiaan poissulkevia. Sisällönanalyysi ta- voittelee tiivistettyä kuvausta aineiston ydinsisällöstä. Sisällön analyysi voi olla luonteeltaan myös aineiston erittelyä esimerkiksi tutkittavan kohteen erilaisten **käsitteiden esiintymis- tiheyden** tai keskinäisten kytkösten laskemisella. Sisällön analyysin tarkastelu voi olla siten määrällistä ja tekstuaalista. Kun aineisto on koottu teemahaastatteluiden kautta, voidaan aineiston tyypittelynä käyttää **teemoittelua**, joka perustuu siihen, että jokaiselle haastatel- tavalla on esitetty yhdenmukaiset teemat, mikä helpottaa aineiston käsittelyä. Aineisto luo- kitellaan litteroinnin jälkeen, jolloin se saadaan muokattua tiiviimpään ja helpommin käsitel- tävään muotoon. Aineistosta esille nostettuja löydöksiä tai tyypillisiä tapauksia voidaan pe- rustella suorien lainausten avulla **siteeraamalla** haastateltavaa. Myös kvantitatiivisen tutki- muksen yhteydessä esitettyjen **avoimien kysymysten** vastauksia voidaan luokitella asia- sisältöjen mukaisesti ja tiivistää **segmentoimalla** tekstivastaukset, joista yhdistetään sa- maa tarkoittavat **luokat** ja lasketaan **frekvenssit** taulukon 1 mukaisesti. (Kananen 2012, 112–119.)

| TAULUKKO 1. Esimerkkiyhteenvedon avointen vastausten ryhmittelystä ja frekvensseistä | | |
|--|---------------|-------------|
| | Lukumäärä 110 | Prosentti % |
| 1. Työmatkahaasteet | 42 | 38% |
| 2. Työrauha | 28 | 25% |
| 3. Työn tauottaminen | 10 | 9% |
| 4. Työ- ja vapaa-ajan tasapaino | 30 | 27% |
| Kokonaislukumäärä | 110 | 100% |

Taulukko 1. Yhteenvedon kvantitatiivisen tutkimuksen avointen vastausten ryhmittelystä ja frekvensseistä (mukaillen Kananen 2012, 119)

Haastatteluiden alustava **teemoittelu** pohdittiin jo kyselytutkimuksen kysymyksiä ja haastattelurunkoa suunniteltaessa. Tässä vaiheessa pyrittiin myös siihen, että rakenteet noudattaisivat yhdenmukaista linjaa, vaikkakin teemahaastattelut toteutettiin joustavasti ja vapaamuotoisesti mahdollistaen jokaiselle haastateltavalle mahdollisimman sujuvan haastattelun etenemisen. Haastatteluaineistot muunnettiin **litteroinnin** jälkeen **taulukkomuotoon**, jossa litteroitu aineisto ensin **tiivistettiin** ja **luokiteltiin** teemojen mukaisesti, koska eri teemoja saatettiin haastattelujen aikana käsitellä eri aikajärjestyksessä ja useampaan eri otteeseen. Teemoittelun ja tiivistelmien perusteella kirjattiin kustakin kohdasta **johtopäätökset**. Aineistosta pyrittiin löytämään keskinäisiä kytköksiä ja teoreettista viitekehystä tukevia käsitteitä. Aineistosta nostettiin esille keskeisimpiä löydöksiä ja esimerkitapauksia **siteeraamalla** haastateltavia. Toisaalta myös kyselytutkimus oli joustava ja osittain vapaamuotoinen sisältäen runsaasti mahdollisuuksia avoimien tarkentavien vastausten antamiseen vastaajalähtöisesti ja tarpeiden mukaan. Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin asiasisältöjen mukaisesti ja tiivistettiin **segmentoimalla**, jonka jälkeen yhdistettiin samaa tarkoittavat **luokat** ja laskettiin **frekvenssit**. Kootun aineiston perusteella oli tavoitteena saada mahdollisimman kattava käsitys organisaation hybriditön toimintamallien nykytilasta, ja sen vaikutuksesta eri tiiminvetäjien ja työntekijöiden näkemyksiin, kokemuksiin sekä koettuun työhyvinvointiin. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Tilanneanalyysin pohjalta oli tavoitteena suunnitella työntekijöiden, ja työyhteisön tarpeita vastaavat kehittämistoimenpiteet johtotiimille esiteltäväksi.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä oli tavoitteena saada mahdollisimman todenmukainen käsitys hybridityön toimintamallien nykytilasta rajatussa kohteessa valtionhallinnon organisaatiossa X. Hybridityön toteutumista ei ole kyseisessä organisaatiossa aiemmin tutkittu, eikä organisaation johdolla ollut selkeää käsitystä siitä, miten johdon antamia ylätasen linjauksia organisaation eri osa-alueilla käytännössä sovelletaan.

Kysely toteutettiin Webropol-kysely- ja raportointisovelluksella. Vastausprosentin nostamiseksi mahdollisimman korkealle kysely toteutettiin mahdollisimman suppeana. Vastausprosentin todenmukaisuus pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkealla anonymiteetilla ja taustakysymyksiä kysyttiin ainoastaan yksi. Suurin osa kyselylomakkeen kysymyksistä oli vaihtoehtoisia, eli strukturoituja, mutta näissäkin mahdollistettiin avoimen vastauksen antaminen (jokin muu vaihtoehto, mikä), koska kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa nykytilannetta, johon liittyvistä olemassa olevista vaihtoehdoista ei ollut etukäteen tarkkaa tietoa. Lisäksi kyselyyn sisältyi yksi mielipidekysymys (5-portainen asteikko) ja kolme vapaaehtoisista avointa kysymystä. Kyselylomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 1.

5.3.1 Webropol-kysely

Organisaationa toimi valtionhallinnon organisaatio X, jonka hybridityön toimintamallien nykytilaa ja vaikutuksia työhyvinvointiin haluttiin kartoittaa kyselytutkimuksen avulla. Aikaa kyselyn toteuttamiseen oli hyvin rajallisesti mutta vastausprosentti oli tavoitteena saada mahdollisimman korkeaksi (vähintään puolet henkilöstöstä), jotta otanta olisi mahdollisimman kattava. Lisäksi vastauksia tavoiteltiin kaikilta valitun kohderyhmän yksiköiden työntekijöiltä.

Organisaation valitulle kohderyhmälle lähetettiin 25.10.2023 sähköpostitse linkki anonyymiin webropol-kyselylomakkeeseen, Kysely hybridityön toimintamalleista ja vaikutuksista työhyvinvointiin (liite 1). Kysely oli avoinna 3.11.2023 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 119 henkilöä, eli noin 50% valitun kohderyhmän henkilöstöstä. Vastauksia saatiin kaikista kohderyhmän yksiköistä, jotka ovat henkilöstömäärältään eri kokoisia. Kysymyksiä oli yhteensä 10 ja näistä kolme oli vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä. Kysymyksistä seitsemän oli pakollisia strukturoituja monivalintakysymyksiä, mutta niissäkin annettiin mahdollisuus kuvata tilannetta tarvittaessa avoimen tekstikentän kautta tarkemmin, jos mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei yksiselitteisesti sopinut. Taustakysymyksenä kysyttiin vain organisaation yksikkö, jossa vastaaja työskentelee, jotta eri yksiköiden välisiä eroavaisuuksia olisi mahdollista verrata keskenään. Lisäksi tarkoituksena oli, että kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää yksiköissä sisäisesti hybridityön toimintamallien kehittämistarpeisiin liittyvissä jatkotoimenpiteissä. Kyselyn tavoitteena oli olla mahdollisimman anonyymi, jotta vastaajien kynnys vastaamiseen kaikissa kysymyksissä olisi mahdollisimman matala. Kyselytutkimuksen toteutusta on havainnollistettu kuviossa 6.

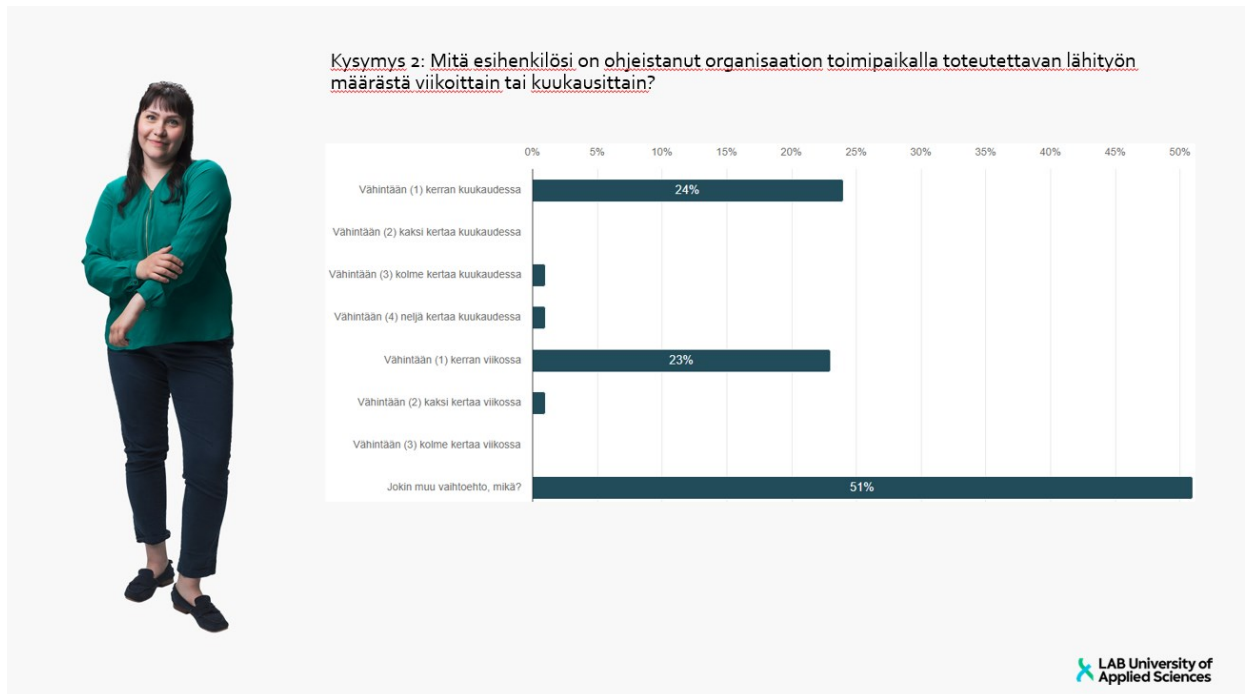


Kuvio 6. Kyselytutkimuksen toteutus.

Kysymyksessä 1 kysyttiin ainoa kyselytutkimuksen **taustakysymys**, eli missä yksikössä vastaaja työskentelee. Yksiköiden nimet on anonymiteetin takia korvattu opinnäytetyössä kirjaimin (A-H). Taustakysymyksen tarkoituksena oli mahdollistaa vastausten tarkastelu jälkikäteen myös yksiköittäin, jotta tuloksia oli mahdollista käsitellä organisaatiossa yksikkökohtaisesti tarpeiden mukaan, kuitenkin vastaajien anonymiteetti säilyttäen. Kyselytutkimuksen päätavoitteena oli nykytilanteen kartoittamisen lisäksi hakea työntekijänäköulmasta alustavia vastauksia opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, **minkälaiset hybridityön toimintamallit olisivat työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta toimivimpia ratkaisuja organisaatiossa**. Näitä tuloksia oli tarkoitus käsitellä syvällisemmin teemahaastatteluiden ja kehittämistyöpajan yhteydessä konkreettisten kehittämis ehdotusten aikaansaamiseksi.

Kysymyksiä 2, 3 ja 5 tavoitteena oli vastata opinnäytetyön ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, eli siihen **minkälaisia hybridityön toimintamalleja organisaatiossa käytetään tällä hetkellä**. Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan hybridityön toimintamallien nykytilaa organisaatiossa, eli minkälaisia käytäntöjä etä- ja lähityön osalta oli yksiköissä/tiimeissä sovittu. Oletuksena kyselytutkimusta laadittaessa oli, että kaikissa yksiköissä olisi selkeät raamit ja jonkinlaiset minimivaatimukset määritelty etä- ja lähityön osalta, koska olemassa olevien linjausten mukaisesti 100% etätö ei koronapandemian päättymisen jälkeen ole enää tarkoituksenmukaista ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen on myös hybridityössä

huomioitava. **Kysymyksellä 2 (Mitä esihenkilösi on ohjeistanut organisaation toimipai-
kalla toteutettavan lähityön määrästä viikoittain tai kuukausittain?)** oli tarkoitus kartoit-
taa sitä, miten esihenkilöt ovat soveltaneet organisaation hybridityön linjauksia käytäntöön
eri yksiköissä. Kysymyksen 2 vastausprosentit on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Kysymys 2 vastausprosentit.

Kuviosta 7 ilmenee, että alle puolet (45%) vastaajista oli saanut esihenkilöltä jonkinlaisen ohjeistuksen säännölliseen läsnäoloon toimistolla. Läsnätyöpäiviä vähintään kerran viikossa oli ohjeistettu pidettäväksi hieman alle neljäsosalle (24%) vastaajista ja vähintään kerran kuukaudessa myös alle neljäsosalle (23%) vastaajista. Yli puolet vastaajista (51%) valitsi vastausvaihtoehdon ”jokin muu vaihtoehto, mikä”, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa tarvittaessa avoin vastaus, jos mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei ollut vastaajan näkemyksen mukaan omaan tilanteeseen sopiva. Avointen vastausten kautta tarkentui syyt siihen, miksi suurin osa vastaajista päätyi käyttämään tätä vaihtoehtoa. Otteita avoimista vastauksista on havainnollistettu kuviossa 8.



Kysymys 2: Mitä esihenkilösi on ohjeistanut organisaation toimipaikalla toteutettavan lähityön määrästä viikoittain tai kuukausittain? (Otteita vastauksista "Jokin muu vaihtoehto, mikä?")

- Kuukausipalaverin aikaan olisi hyvä olla paikalla, mutta siitäkin voidaan joustaa
- ei määrätty minimiä
- tiimin tarpeiden mukaan
- Kerran kuukaudessa pakollinen koko tiiminpäivä, muuten kerran viikossa, jos työtehtävät vaativat
- Johto on todennut, että meillä on käytössä hybridityö, ei etätyö. Tällä haluttiin kertoa, että ei voi olla koko aikaa etänä, joten aika väljä ohjeistus
- Ei ole nimenomaista ohjeistusta. Esimies esittää kerran kuukaudessa tai harvemmin tapahtuvaa päivää, jolloin toivotaan mahdollisimman monta henkilöä paikan päälle toimistolle
- Työtehtäväkohtainen "pakko", muuten vapaaehtoisia. noin 2x/kk pakko
- toimistosidonnaisten tehtävien hoitaminen, määrä vaihtelee, lisäksi 1 kerta kk yhteinen toimistopäivä
- Toimistopäivillä läsnäolo suositeltavaa, muuten saa tehdä kotona
- o kertaa minun tapauksessani
- Ei ohjetta lähityön määrästä
- ei ohjetta suositusmäärästä, käytännössä etätyö 100 %
- harvemmin kuin kerran kuussa
- Ehkä kerran 2kk, jos on agenda
- Kerran kuussa yhteinen toimistopäivä + toimistosidonnaiset työt
- Ei ole ohjeistusta määrästä. Silloin tällöin on sovittuja, vapaaehtoisia toimistopäiviä.
- Toimistolle mennään, kun niin soviitaan :)
- Varsinaista ohjeistusta lähityön minimimäärästä ei ole annettu. Suositeltu, että myös lähityötä tehtäisiin ja esim. palvelukokonaisuuden kuukausipalaveriin osallistuttaisiin paikan päällä.
- Työn perusteella etätyötä
- Ei määrittelty määrää, tarpeen tai tahtotilan mukaan. Yhteiset osaamisalueetapaamiset tai tiimitapaamiset lähinnä vain paikallisia
- Yksi palvelukokonaisuuden yhteinen toimistopäivä ja tehtävälähtöinen lähityö, eli määrä riippuu tehtävistä
- Oman harkinnan mukaan
- Meillä ei ole vähittäismäärää. Kerran kuukaudessa järjestetään yhteispalaveri, johon paikanpäälle osallistuminen on vapaaehtoisia
- työtehtävien vaatiessa on oltava työpaikalla, määrää ei ole asetettu
- ainoa läsnäolo toive on kerran kuussa 1,5 h

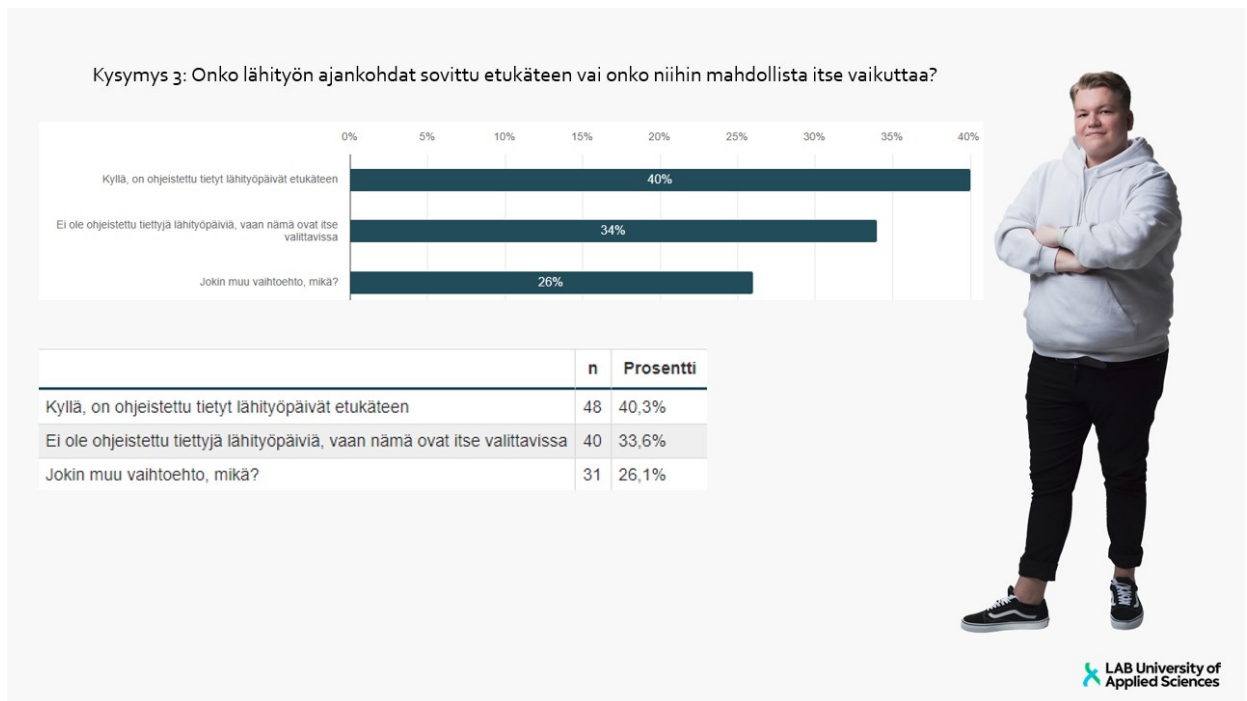
LAB University of Applied Sciences

Kuvio 8. Otteita kysymyksen 2 avoimista vastauksista (vastausvaihtoehto "Jokin muu vaihtoehto, mikä?")

Avointen vastausten perusteella taustasyinä yleisimmälle vastausvalinnalle oli se, ettei valtaosassa tutkittavan kohderyhmän yksiköistä ollut ohjeistettu tarkempia vaatimuksia lähi- ja etätyön toteutukselle, vaan päätäntävalta työn toteutustapojen suhteen oli jätetty pääasiassa työntekijöiden itsensä harkittavaksi. Osalla näistä työntekijöistä oli jonkin verran toimistosidonnaisia tehtäviä vastuullaan, mutta muuten työntekijät ratkaisivat itse missä työnsä toteuttivat. Vastausten mukaan valtaosalle näistäkin työntekijöistä oli annettu suositus osallistumisesta yhteisiin toimistopäiviin kerran kuukaudessa tai harvemmin, mutta osallistumista ei toisaalta vaadittu. Suurimmalla osalla vastaajista oli siis lähes laaja autonomia ja joustavuus työn toteutustapoihin liittyen.

Kysymyksessä 3 (Onko lähityön ajankohdat sovittu etukäteen, vai onko niihin mahdollista vaikuttaa?) oli tavoitteena tarkentaa vastauksia hybridityön nykyisten toimintamallien käytännön toteutustavoista, jotta kokonaisuudesta saataisiin mahdollisimman kattava ja todenmukainen käsitys. Lähtökohtaisesti oletuksena oli organisaation esittämien monipaikkaisen työn linjausten perusteella, että hybridityöstä, eli etä- ja lähityön toteutuksesta olisi yksiköissä sovittu jonkinlaiset pelisäännöt, eikä esimerkiksi etätyötä käytettäisi koronapandemian päättymisen jälkeen enää laajamittaisesti ainoana työskentelymuotona, koska linjausten mukaan tämä ei ole tarkoituksenmukaista. Tiimit, joiden henkilöstö sijaitsee hyvin hajallaan ympäri maata, ovat luonnollisesti poikkeus. Kysymys oli tämän

perusteella aseteltu siten, joko niin että tietyt toimistopäivät olisi sovittu etukäteen tai niin että toimistopäivistä olisi sovittu esimerkiksi kuukausittaiset minimimäärät, mutta työntekijät voisivat vaikuttaa toimistopäivien toteutumisajankohtiin työn tarpeiden tai omien aikataulujensa perusteella. Vastausprosenttien jakautumista kysymykseen 3 on havainnollistettu kuviossa 9.

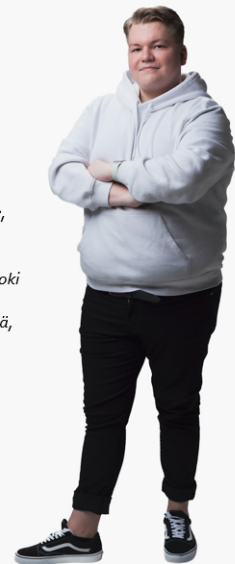


Kuvio 9. Kysymys 3 vastausprosentit.

Kysymyksessä 3 alle puolet (40%) vastaajista kertoi, että heille on ohjeistettu tietyt lähityöpäivät etukäteen. Hieman yli kolmasosa vastaajista (34%) kertoi voivansa itse valita lähityöpäivänsä reilu neljännes vastauksista (26%) sijoittui vastausvaihtoehtoon ”Jokin muu vaihtoehto, mikä?”, vastaavista taustasyistä kuin kysymyksessä 2. Kysymyksen 3 avoimet vastaukset vastausvaihtoehtoon ”Jokin muu vaihtoehto, mikä?”, tarkoittavat tässäkin tapauksessa hybridityön käytännön nykytilaa kohdeorganisaatioissa, joka on oletusasetelmasta poikkeava. Otteita avoimista vastauksista on havainnollistettu kuviossa 10.

Kysymys 3: Onko lähityön ajankohdat sovittu etukäteen vai onko niihin mahdollista itse vaikuttaa? (Otteita vastauksista "Jokin muu vaihtoehto, mikä?")

- *Yksi sovittu toimistopäivä kuussa, mutta tähänkään ei ole ollut pakko osallistua. Muuten vapaasti työtehtävien perusteella voi olla toimistolla*
- *Molemmat. On ennalta määriteltyjä päiviä, joihin ei voi itse vaikuttaa (esim. tiimpäivät), ja sitten toimistosidonnaisiin tehtäviin liittyviä päiviä, jotka saa pääsääntöisesti valita itse*
- *Tiimpäivä on määrätty etukäteen, mutta muut lähipäivät ovat itse valittavissa*
- *Etukäteen sovittu yhteinen lähityöpäivä. Osallistuminen ei pakollista, mutta harvinaisen suotavaa*
- *Päällikkömme kutsuu koko palkon toimistolle noin kerran kolmeen kuukauteen. Osa ei siltikään saavu toimistolle, joka on hyvin valitettavaa.*
- *Joskus on määrätty lähityöpäivät, suurimman osan saamme sopia itse*
- *Ei ole ohjeistusta, mutta ei ole pakotettu tulemaan edellisen kysymyksen mukaisena aikana lähityöhön, vaikka toki suosittelaaan*
- *Toimistopäivistä (noin 1krt/2kk) ilmoitetaan ja toivotaan paikalle mahdollisimman moni. Muuten saa itse päättää, tekeekö toimistolla vai kotona*
- *tiimissä molemmat tavat käytössä*
- *Tilanteen mukaan*
- *Jokainen saa valita lähipäivät itse, jonka lisäksi on sovittuja yhteisiä päiviä.*
- *sovitaan tarpeen mukaan tai itsenäisesti omien työtehtävien mukaan*
- *Kuukausittainen yhteinen päivä sovittu etukäteen, tehtäviin kuuluva lähityö oman ajankäytön suunnittelun mukaan*
- *lähityöpäivät ohjeistettu, mutta eivät loppuviimein pakollisia*
- *Pyritään järjestämään päivät siten, että mahdollisimman moni olisi paikalla yhtä aikaa*
- *voi itse päättää*

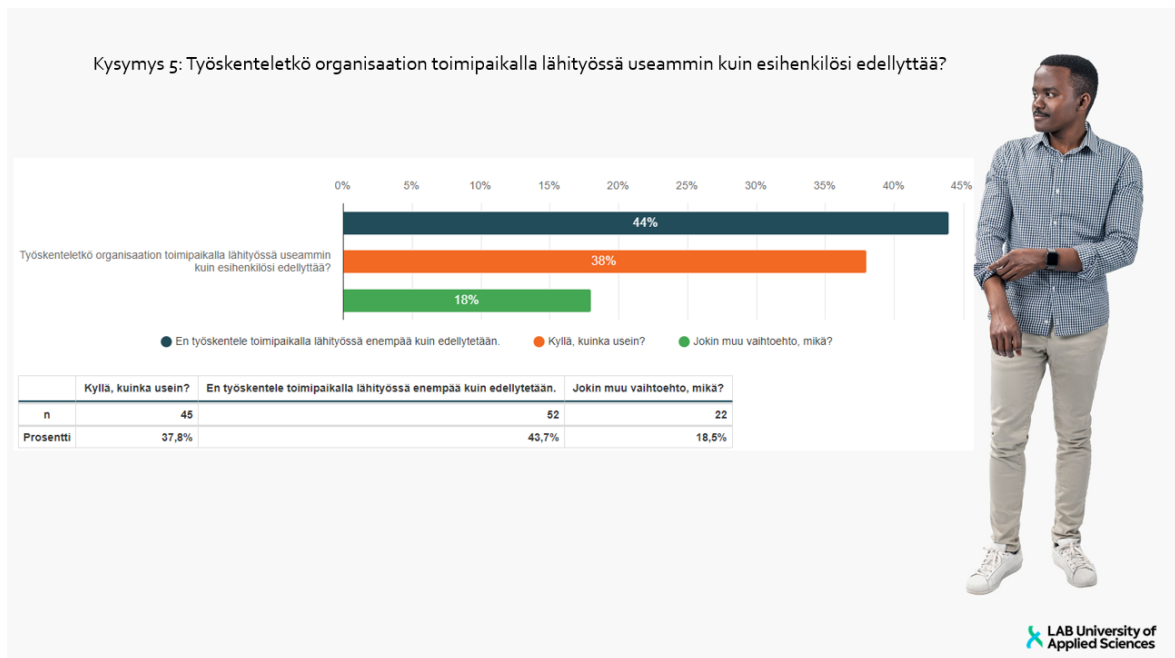


Kuvio 10. Otteita kysymyksen 3 avoimista vastauksista (vastausvaihtoehto "Jokin muu vaihtoehto, mikä?")

Kysymyksen 3 vastausvaihtoehdon "jokin muu vaihtoehto, mikä" valinneiden vastaajien avoimista vastauksista oli pääteltävissä myös laajamittainen autonomia päätöksenteossa. Vastausten perusteella oli havaittavissa, että suosituksia tai ohjeistuksia on annettu, mutta niitä ei ole määritelty pakollisiksi tai annettu määräysmuotoisina. Vastauksista välittyivät myös erilaiset kombinaatiot, eli joillakin vastaajista oli erikseen sovittuja tiettyjä toimistopäiviä, mutta muuten näihin voi itse vaikuttaa, esimerkiksi vastuualueelle kuuluvien toimistosidonnaisten tehtävien osalta. Osalla vastaajista ei ollut välttämättä mitään etukäteen määriteltyjä toimistopäiviä, vaan näitä sovittiin tarvittaessa tilanteen mukaan erikseen.

Kysymys 4 oli vastaajan kannalta sopiva jatkumo kysymyksille 2 ja 3, mutta kysymyksen tavoitteet liittyivät eri alatutkimuskysymykseen, joten kysymys 5 esitetään tässä kohtaa samaan opinnäytetyön alatutkimuskysymykseen liittyvänä kuin kysymykset 2 ja 3.

Kysymyksellä 5 (Työskenteletkö organisaation toimipaikalla lähityössä useammin kuin esihenkilösi edellyttää) pyrittiin kartoittamaan henkilöstön halukkuutta lähityöhön edellytettyä useammin. Tällä haluttiin selvittää esimerkiksi sitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä hyödyntää mahdollisuutta työskennellä toimistolla omien tarpeidensa mukaan tai kokee toimistolla työskentelyn jopa etätöitä toimivammaksi ratkaisuksi. Vastausprosenttien jakautuminen ilmenee tarkemmin kuviosta 11.



Kuvio 11. Kysymyksen 5 vastausprosentit.

Vastausprosentit kyselyssä eivät ole täysin yksiselitteisiä, koska osalla henkilöstöstä ei ole mitään tarkkaa edellytystä esihenkilöltä lähityön toteutukselle. 44% vastaajista ilmoittaa kuitenkin, ettei työskentele toimistolla lähityössä yhtään enempää kuin edellytetään. Yli kolmasosa vastaajista (38%) työskentelee lähityössä edellytettyä enemmän ja avointen vastausten perusteella taustalla on joko se, ettei lähityölle ole mitään edellytyksiä, osa lähityöstä toteutuu toimistosidonnaisten tehtävien määrittelemien vaatimusten mukaisesti tai vastaajat työskentelevät mieluummin toimistolla kuin etätyössä. 18% vastaajista oli sillä kannalla, ettei kumpikaan valmiista vastausvaihtoehdosta sopinut täysin omaan tilanteeseen. Tarkennukset työntekijöiden halukkuuteen työskennellä edellytyksiä laajemmin lähityössä ilmenevät kuvion 12 avointen vastausten, eli vastausvaihtoehtojen ”kyllä, kuinka usein?” ja ”jokin muu vaihtoehto, mikä?” otteista.

Kysymys 5: Työskenteletkö organisaation toimipaikalla lähityössä useammin kuin esihenkilösi edellyttää?
Jokin muu vaihtoehto, mikä- vastauksista (22) otteita:

- *Noin 2-3 kertaa viikossa lähityössä*
- *meillä on myös toimistolla oloa vaativia työtehtäviä*
- *3-4 päivänä viikossa*
- *Muutaman kerran kuukaudessa*
- *1-2 kertaa kk, esihenkilö ei edellytä tiettyä määrää lähityötä*
- *1-2 kertaa viikossa*
- *Esihenkilö ei edellytä lähityötä*
- *En ollenkaan*
- *Sinällään kyllä, koska ei ole tiettyä vaatimusta. Työskentelen toimistolla arviolta muutaman kerran kuukaudessa normaaliaikana.*
- *Teen itsenäistä työtä, työteho lähipäivänä on 20 % etätyöpäivän työtehosta*
- *Melkein koko ajan. Teen etätöitä vain satunnaisesti.*
- *Keskimäärin kerran viikossa*
- *n. kerran viikossa, säännöllistä edellytystä ei ole*
- *5 päivää viikossa*
- *Käyn toimistolla tarvittaessa*
- *Harvakseltaan, mutta joskus kuitenkin.*
- *Rippuu. Joskus tulee käytyä toimistolla vain sen yhteiskokouksen verran ja toisinaan useamman kerran kuukaudessa.*
- *Esimies ei edellytä oikein mitään ja itse käyn 1-2 kertaa viikossa toimistolla*
- *Vaihtelee hyvin paljon, yleensä noin kerran viikossa/kerran kahdessa viikossa. Joskus useammin ja joskus harvemmin.*
- *Sovittujen päivien lisäksi 2-3 pv/kk.*



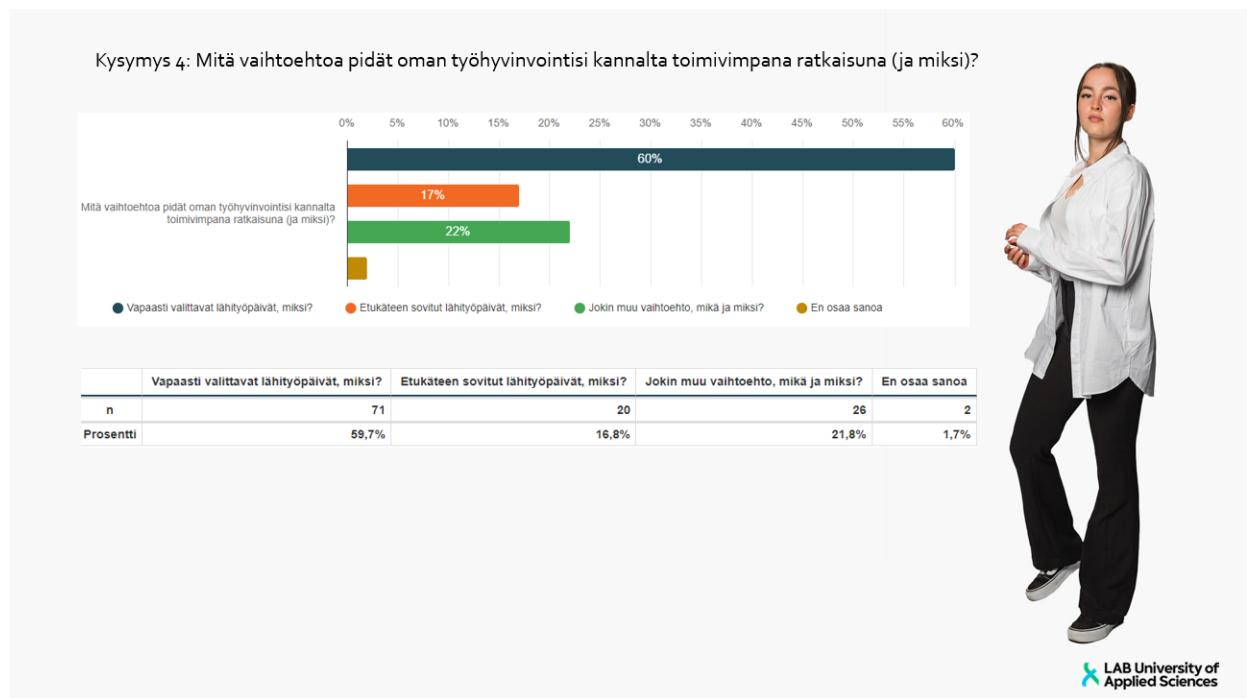
Kuvio 12. Otteita kysymyksen 5 avoimista vastauksista (vastausvaihtoehto ”jokin muu vaihtoehto, mikä?”).

Osa vastaajista työskentelee toimistolla avointen vastausten perusteella vapaaehtoisesti omasta aloitteestaan tai toimistosidonnaisten tehtävien takia. Joukossa on myös vastauksia, jotka viittaavat kysymyksen asetteluun sillä, ettei varsinaisia edellytyksiä lähityölle ole heidän kohdallaan esitetty lainkaan. Vastauksista löytyvät myös ääripään esimerkit, yksi vastaajista ilmoittaa, ettei käy toimistolla lainkaan, eli tekee 100% etätyötä, yksi vastaajista taas ilmoittaa käyvänsä toimistolla viitenä päivänä viikossa (vaikkei lähityötä välttämättä edellytetä). Vastausten joukosta välittyvät myös erot vastaajien tarpeissa tai mieltymyksissä, eli havainnollistavat sitä, kuinka työntekijöillä on erilaisia tarpeita työn toteutustapoihin liittyen.

Kysymysten 4, 6 ja 7 tavoitteena oli vastata opinnäytetyön toiseen alatutkimuskysymykseen, eli siihen **miten erilaiset toimintamallit vaikuttavat työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta**. Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan hybridityön erilaisten toimintamallien vaikutuksia työhyvinvointiin eri näkökulmista vastaajien omien kokemusten perusteella.

Kysymyksellä 4 (Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi?)) oli tavoitteena selvittää miten työntekijät kokevat autonomian laajuuden työnsä käytännön toteutustavoista päätettäessä vaikuttavan omaan työhyvinvointiin. Valtaosa vastaajista (60%) kannatti mahdollisimman laajaan autonomian mahdollisuutta lähityöpäivien toteutuksessa. 17% vastaajista kannatti etukäteen sovittuja

lähityöpäiviä ja 22% koki ettei kumpikaan annetuista vastausvaihtoehdoista sopinut täysin omaan tilanteeseen. vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa valitsi alle 2% vastaajista. Vastausprosenttien jakautumista on havainnollistettu kuviossa 13.




Kuvio 13. Kysymys 4 vastausprosentit.

Suosituimman vastausvaihtoehdon, **vapaasti valittavat lähityöpäivät**, valinneet vastaajat (71 kpl) esittivät avoimissa vastauksissa kattavasti perusteluita valinnalleen. Osaamisalueella valtaosa (60%) kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä kannatti vapaasti valittavia lähityöpäiviä ja koki vapauden sekä joustavuuden vaikuttavan positiivisesti omaan työhyvinvointiin. Lähityön edellyttäminen vaikutti eri tilanteissa oleviin työntekijöihin eri tavoin. Osalla työntekijöistä siirtyminen työnantajan toimitiloihin hankaloitti henkilökohtaisten asioiden (esim. perhe) ja työelämän yhteensovittamista, vei huomattavasti aikaa ja aiheutti myös merkittäviä kuluja, eikä hyötyjä ennalta määrättyjen lähipäivien osalta koettu samalla tavoin. Osalla henkilöstöstä oli toimistosidonnaisia tehtäviä ja osalla ei. Kerran kuukaudessa toteutettavaan yhteiseen toimistopäivään suhtauduttiin pääasiassa positiivisesti ja määrä koettiin kohtuullisena. Moni työntekijä koki pakolliset ennalta määrättyt työpäivät kuormittavana, ei työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (jos näitä oli useammin kuin 1xkk). Suuri osa työntekijöistä oli sillä kannalla, että lähityöpäivien toteutuksen tulisi perustua vain todellisiin omaan tiimiin tai työtehtäviin liittyviin tarpeisiin. Kuviossa 14 on havainnollistettu avoimissa

vastauksissa esitettyjä syitä, miksi esimerkiksi joustavuutta pidetään oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä.

Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Vapaasti valittavat lähityöpäivät- vaihtoehdon valinneet vastaajat (71), otteita perusteluista:

- *Oman kalenterin ja aikataulun joustava suunnittelu*
- *Ylläpitää työn joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.*
- *Jaksan paremmin, jos saan itse päättää ja suunnitella milloin käyn toimistolla, silloin on helpompi ja vapaampi myös suunnittelemaan muuta elämää.*
- *Työmatkaan ei mene turhaa aikaa, rauhallisempi työympäristö, saa enemmän aikaan, ei väliä liikkumisen kannalta vaikka tulisi kaatamalla vettä tai vaakatasossa lunta.*
- *Työtilanteen mukaan voisi valita sopivan päivän*
- *Pidän tärkeänä, että voin itse vaikuttaa työni suunnitteluun. Olen paljon palaverissa ja toimistolla näissä on välillä vaikea keskittyä. Tuntuu myös välillä turhalta mennä toimistolle istumaan koko päiväksi Skypeen.*
- *Jos vaatimus olisi, että pitäisi olla viisi lähityöpäivää toimistolla kuukaudessa. Näin lähityöpäivät voisi itse jyvittää kuten parhaaksi näkee. Itselläni työpäivät koostuvat palaverista, joten pyrin tulemaan toimistolle silloin, kun palavereja on vähemmän.*
- *Toimisto-olosuhteet Rovaniemen yksikössä eivät tue keskittymistä vaativan työn tekemistä silloin kun toimistolla enemmän ihmisiä paikalla. Melua ja häiriötä on yksinkertaisesti aivan liikaa.*
- *En ymmärrä miksi pitäisi olla toisin, pl. etukäteen sovitut palkon tilaisuudet*
- *Oman arjen joustavuus.*
- *Joustavuus, mutta jos lähityöpäiviä on vain yksi kuukaudessa, tällöin vapaalla valittavuudella ei mielestäni ole merkitystä.*



LAB University of Applied Sciences

Kuvio 14. Otteita kysymyksen 4 vapaasti valittavat lähityöpäivät-vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista työn toteutuksen joustavuuteen liittyen.

Työn toteutustapojen valinnan **joustavuutta** pidettiin merkityksellisenä muun muassa työ- ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisen, oman jaksamisen ja työn tehokkuuden kannalta. Myös palaverien ajoituksella kuvattiin olevan vaikutusta siihen, missä ympäristössä palavereihin oli mielekkäintä osallistua. Työn toteutustapojen räätälöinti vallitsevan tilanteen mukaan vaikutti olevan vastaajille merkityksellisessä asemassa. Vastauksista on myös pääteltävissä työntekijöiden oman arjen ja vapaa-ajan merkityksen vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Toisaalta myös yksi vastaajista nostaa esille sen, että jos etukäteen että jos etukäteen sovittujen lähityöpäivien määrä on maltillinen, esimerkiksi vain kerran kuukaudessa, ei valintamahdollisuudella ole juurikaan merkitystä. Muista vastauksista nostettiin esille sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia liittyen lähityöpäivien vapaavalintaisuuteen, joita on havainnollistettu kuviossa 15.

Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Vapaasti valittavat lähityöpäivät- vaihtoehdon valinneet vastaajat (71), otteita perusteluista:

- *Sopii työtehtävien ja palaverien yhteensovittamiseen*
- *Lähityöpäivän yhteyteen on hyvä sopia samalla myös muita käyntejä esim. auton huolto*
- *Helpompi sovittaa yhteen perhe ja työ*
- *Joustavuus oman elämäntilanteen mukaan*
- *Tuo joustoa oman arjen suunnitteluun, oman työn suunnittelu on tehokkaampaa.*
- *Lähityöpäivät vähentävät minun työhyvinvointia, työtehokkuutta ja keskittymistä töissä. Vapaasti valittavat työtehtävien edellyttävät lähityöpäivät on hoidettava, mutta muut organisaation määräämät ylimääräiset lähityöpäivät (joissa ei ole mitään työtehtävien kannalta perusteltua) kuormittavat jaksamista sekä tuntuvat työntekijää väheksyvältä sekä aliarvostamiselta.*
- *Toimistolle tulemisen ei pitäisi mennä työn tekemisen edelle, siksi sen pitäisi joustaa oikean työnteon mukaan*
- *Lähityöpäiviä esim. kun se on välttämätöntä kuten työpaja tai muu vastaava asia*
- *Oman työn suunnittelun vuoksi helpointa*
- *Voi valita itselleen parhaiten sopivan tai sopivat lähityöpäivät*
- *Itse en näe hyötyä siinä että koko tiimi viikoittain paikalla samana päivänä. Viikoittain hyvää käydä, mutta mielestäni vaikka kerran kuussa kaikki paikalla samana päivänä, ja muuten voisi itse valita milloin tulee.*
- *Mahdollistaa tarvittavien lähipalaverien järjestämisen oikeaan tarpeeseen ja päiviin, jossa tarvittavilla henkilöillä on vapaata.*



Kuvio 15. Otteita kysymyksen 4 vapaasti valittavat lähityöpäivät-vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista lähityöpäivien vapaavalintaisuuden kokemuksiin liittyen.

Avoimissa vastauksissa on kuvattu vastaajien **kokemuksia** lähityöpäivien vapaavalintaisuuden vaikutuksien osalta. Toimistosidonnaisten tehtävien edellyttämään lähityöhön suhtauduttiin avoimissa vastauksissa neutraalimmin kuin ennalta sovittuihin lähityöpäiviin. Joku vastaajista koki lähityön vaikuttavan työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen negatiivisella tavalla sekä kuormittavan jaksamista. Vastauksissa pohdittiin myös nykyisten toteutustapojen hyötyjä. Tällaisessa tapauksessa olisi tarkoituksenmukaista selvittää vielä tarkemmin, mitkä tekijät taustalla vaikuttavat vastaajien negatiivisiin ja positiivisiin kokemuksiin, mikä voisi olla myös yksi jatkotutkimusehdotus tälle opinnäytetyölle. Lähityöpäivien vapaavalintaisuuden tärkeyttä on perusteltu avoimissa vastauksissa usein henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisella ja työnteon räätälöintimahdollisuuksilla omien tarpeiden mukaan. Osassa avoimista vastauksista välittyy positiivinen kokemus nykyisestä toimintamallista, eli lähityöpäivien vapaavalintaisuudesta ja osalla vastaajista ilmenee vastausten perusteella joitakin muutostarpeita nykyiseen toimintamalliin, jossa on ennalta sovittuja lähityöpäiviä. Näitä vastauksia on havainnollistettu kuviossa 16.

Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Vapaasti valittavat lähityöpäivät- vaihtoehdon valinneet vastaajat (71), otteita perusteluista:

- *Esim. Lapsiperhearjen yhteensovittaminen, muut ennalta sovitut ajat; hieronta, fysioterapia, lääkäri- hammaslääkäri, neuvolat, lasten hammaslääkärit, pakolliset opettajan tapaamiset koululla, huomioi paremmin myös pitkänmatkalaiset, ei tarvitse järkyttävän huonossa kelissä lähteä ajamaan*
- *Pystyn sovittamaan lähipäivät henkilökohtaisen elämän kuten harrastuksien ja työtilanteen mukaan. Tykkään käydä kerran viikossa toimistolla, mutta vaihteleva päivä on mielekkäämpi. Vaihteleva lähityöpäivä tuo vaihtelua viikon kulkuun ja helpottaa suunnittelua ja tuo kalenteriin joustavuutta.*
- *Koska jokaisella työntekijällä on erilaiset työnkuvat, elämäntilanteet ja tarpeet. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla työn tuottavuus ja työhyvinvointi, ei se että tehdään työtä tietyssä muodossa jonkun toisen henkilön omien intressien perusteella. Toiset meistä ovat parhaimmillaan etätyössä ja toiset lähityössä, joustava malli ja työntekijöiden arvostaminen on toimivin ratkaisu.*
- *Itseäni tämä ei koske, koska etätyö ei ole minulle toimiva vaihtoehto ja olen mielelläni toimistolla, mutta työkaverit eivät selvästi arvosta pakottamista.*
- *Voi sopia sopivat päivät kollegoiden kanssa, toiminut hyvin jo muutaman vuoden*
- *Itselleni sopisi parhaiten, että on yhteisesti sovittu esim. 1 krt/vko lähityöpäivä mutta lähityöpäivän voisi valita itse, jolloin työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuisi. Kuljen kauempaa ja olen päiväkotikäisten lasten vanhempi. Puolisoni ei tee lainkaan etätyötä. Käytännössä jokainen läsnäpäiväni vaatii puolisolteni poikkeusjärjestelyjä hänen työpäivänsä suhteen, joten jousto auttaisi koko perhettä.*



LAB University of Applied Sciences

Kuvio 16. Otteita kysymyksen 4 vapaasti valittavat lähityöpäivät-vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista muutostarpeiden osalta.

Vastauksissa vapaavalintaisuuden hyvinä puolina ja positiivisina kokemuksina nousevat esille perheellisten vastaajien aikataulujen yhteensovittamisen sujuvuuden helpottaminen, työnteon vaihtelevuuden aikaansaama mielekkyys ja toimiva yhteistyö kollegoiden kesken. Vastauksissa ilmenevät **muutostarpeet** liittyvät erilaisissa tilanteissa olevien työntekijöiden elämäntilanteiden ja tarpeiden huomiointiin, pakollisuuden tunteen aiheuttamiin negatiivisiin kokemuksiin työyhteisössä sekä arjen haasteisiin työ- ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa silloin kun lähityöpäivät ovat säännöllisiä tai ennalta määriteltyjä. Valinnanvapauden ja työhyvinvoinnin kokemuksen yhteyttä nostetaan esille useammassa vastauksissa. Suurin osa avoimista vastauksista kuvastaa henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen toimintamalliin, joka mahdollistaa lähityöpäivien vapaavalintaisuuden. Vapaavalintaisuudella vaikuttaa olevan monenlaisia vaikutuksia yksilöiden kokemaan hyvinvointiin, ja vastauksissa korostuvat henkilökohtaiseen elämään sekä omaan työhön liittyvät näkökulmat. vastaajat, jotka ovat siirtyneet täydestä tai lähes täydestä vapaavalintaisuudesta tarkennettuun toimintamalliin, jossa lähityöpäiville on annettu tarkemmat ohjeet ja minimivaatimukset, vaikuttavat kaipaavan enemmän muutosta nykyiseen toimintamalliin, kun taas vapaavalintaisen toimintamallin säilyttäneet vastaajat haluavat vastausten perusteella säilyttää nykyisen mallin. Näitä näkemyksiä toistetaan myös kuviossa 17, jossa on lisäksi nostettu esille muita työhyvinvoinnin kokemukseen vapaavalintaisuudessa vaikuttavia tekijöitä, kuten työn suunniteltavuus ja työmatkat.

Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Vapaasti valittavat lähityöpäivät- vaihtoehdon valinneet vastaajat (71), otteita perusteluista:

- *Esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen on helpompaa, kun oman viikon pystyy suunnittelemaan vapaammin ja tarvittaessa tehdä muutoksia joustavasti. Toimistolle ei myöskään tarvitse lähteä millään tavalla puolikuntoisena, kun päivät saa pääsääntöisesti päättää itse. Tämä vähentää arjen stressiä, mikä tietysti näkyy suoraan hyvinvointina.*
- *Saa sovitettua paremmin muut tekemiset lähityöpäivien yhteyteen. Lisäksi myös jaksaminen on parempi, kun saa itse päättää, milloin tekee lähipäivän*
- *Elämää on vaikea suunnitella etä- ja lähipäivien ympärille jos ne on etukäteen määritelty joten mieluiten päätän itse teenkö lähitöitä jos siitä on minulle hyötyä keskittymisen tms. takia. Lähtökohtaisesti etätöitä jos en toisin päättä.*
- *Jokainen tuntee tehtävänsä parhaiten ja osaa valita työn kannalta sopivimmat päivät*
- *Valinnanvapaus tuo työhyvinvointia.*
- *Tiimin työtehtävien mukaan, ei esimiehen pakottamana*
- *Voi valita päivän, jolloin ei ole monia etäkokouksia*
- *Pystyn suunnittelemaan työt niin, että lähipäivistä saa parhaimman hyödyn irti. Lisäksi helpottaa muun arjen suunnittelua.*
- *Mm. kulujen vuoksi. Olisi parempi mahdollisuus löytää halvat liput.*
- *Pitkä työmatka työhyvinvoinnin, turvallisuuden ja ympäristökuormituksen takia järjetöntä matkustaa käskettynä. Kotoa työt sujuvat muutenkin paremmin, tehokkaammin ja tuottavammin.*




LAB University of Applied Sciences

Kuvio 17. Otteita kysymyksen 4 vapaasti valittavat lähityöpäivät-vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista työn suunniteltavuuteen ja työmatkoihin liittyen.

Vastaajat kokivat valinnanvapauden vaikuttavan oleellisesti omaan työhyvinvointiinsa esimerkiksi siitä syystä, että se helpottaa työviikon ja työmatkojen **suunnittelua** sekä mahdollisimman tehokasta toteutusta. **Työmatkoilla** voi olla myös taloudellisia vaikutuksia matkakulujen kautta. Työmatkojen, eli työpaikalle siirtymisten vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin tai halukkuuteen työskennellä lähityössä olisi avoimien vastausten perusteella aiheellista tutkia myös enemmän, eli kuinka suurella osalla työntekijöistä työmatka vaikuttaa merkittävästi työskentelytapavalintoihin ja -mieltymyksiin ja jos vaikuttaa, niin missä määrin.

Kysymyksessä 4 vastausvaihtoehdon ”etukäteen sovitut lähityöpäivät” valitsi vähemmistö vastaajista. Osaamisalueella kyselyyn vastanneista henkilöistä 17% oli sillä kannalla, että oman työhyvinvoinnin kannalta lähityöpäivät tulisi sopia etukäteen. Näillä vastaajilla korostuivat erilaiset näkökulmat nimenomaan kollegoiden kanssa yhteisten lähityöpäivien hyödyistä. Tämän vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien (20 kpl) perusteluita on esitetty kuviossa 18.



Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Etukäteen sovitut lähityöpäivät- vaihtoehdon valinneet vastaajat (20), otteita perusteluista:

- enemmän porukkaa toimistolle yhtä aikaa
- Helpoin sovittaa omat menot ja arki ennakkoon sovittujen päivien mukaan
- Mahdollisimman moni tiimiläinen on samana päivänä toimistolla
- Silloin näkee mahdollisimman paljon ihmisiä ja saa erityistä motivaatiota, kun saapuu toimistolle
- Pitkänmatkalaisena pystyn aikatauluttamaan lähipäivät paremmin. On selkeää kun tietää pitkälle tulevaisuuteen milloin on pakko olla läsnä, muutoinhan toimistolle saa tulla aina halutessaan
- Varmistuu, että paikalla ovat ne työtoverit, joiden kanssa eniten tekee yhteistyötä. Muutoin lähityöpäivästä ei ole hyötyä.
- Jotta olisin siellä samaan aikaan kollegoiden kanssa. Mitä hyötyä on olla "yksin" ilman tiimiä toimistolla?
- Silloin paikalla on myös todennäköisemmin muita
- jotta näen tiimiläisiäni toimistolla
- mahdollisuus tavata kollegoita ja järjestää läsnäpalavereita; tärkeä myös henk.koht. asioiden järjestelyn kannalta
- koska pakollisia on niin harvoin niin menemme kaikki yhdessä silloin
- pystyy kalenteroimaan paremmin
- Lähipäivistä on enemmän hyötyä, kun tiimiläisiä voi tavata kasvokkain.
- Tärkein syy lähityöpäiville on ihmisten kohtaaminen ja sen onnistuu vain saapumalla sovitusti samaan aikaan paikalle
- Tiedän että tapaan toimistolla muita tiimiläisiä, mutta pidän myös tärkeänä että ko. päivän voi jättää väliin jos jokin oma henk.meno estää (tai lievä flunssa tms. joka olisi turha riski, eli silloin on parempi työskennellä kotoa)
- jotta yhteisöllisyys lisääntyisi, kun kaikki olisivat paikalla samaan aikaan.
- Toimistolla muitakin samana päivänä, lähityöpäivän edut konkretisoituvat.

LAB University of Applied Sciences

Kuvio 18. Otteita kysymyksen 4 etukäteen sovitut lähityöpäivät-vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista.


Etukäteen sovittuja lähityöpäiviä kannattavat vastaajat perustelivat valintaansa eniten lähi-työn hyötyjen maksimoinnilla, kun paikalla oli tai olisi mahdollisimman paljon kollegoita samanaikaisesti. Myös omien aikataulujen ja käytännön asioiden suunnittelu koettiin helpomaksi, kun lähityöpäivät olivat tiedossa hyvissä ajoin etukäteen. Etukäteen sovittuja lähityöpäiviä pidettiin tärkeänä myös yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta. Lähi-työtä ilman kollegoiden läsnäoloa ei vastausten perusteella pidetty yhtä hyödyllisenä tai tavoiteltavana asiana. Sosiaaliset suhteet ja kohtaamiset toimistolla vaikuttivat olevan vastaajille työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita.

Kysymyksessä 4 vastausvaihtoehdon ”Jokin muu vaihtoehto, mikä?” valitsi 22% vastaajista. Osaamisalueella kyselyyn vastanneista henkilöistä 26 oli sillä kannalla, että jokin muu ratkaisu kuin vapaavalintaiset- tai ennalta sovitut lähityöpäivät toimisi oman työhyvinvoinnin kannalta parhaiten. Monet vastaajista kokivat parhaaksi ratkaisuksi yhdistelmän edellisistä vaihtoehdoista, esimerkiksi kerran kuukaudessa pakollisen lähityöpäivän, mutta muuten vapaasti valittavan lähi- ja etätyön toteutuksen oman työn tarpeiden mukaan. Jotkut vastaajista olivat jopa 100% etätyön kannalla ja jotkut vastaajista kannattivat lähityöpäivien määrästä sopimista kuukausittain, mutta vapaata valintaa lähityöpäivien toteuttamisessa työntekijöiden tai tiimien omien tarpeiden mukaan. Joidenkin vastaajien mielestä vahva suositus oli toimivampi ratkaisu työntekijöiden lähityöpäivien toteutuksessa kuin pakollisuus.

Tarkempaa talotason ohjeistusta kaivattiin myös mahdollisten työhyvinvointiin liittyvien ongelmien havainnointiin, tiedonkulun parantamiseen ja työyhteisöä toimistolla kaipaavien henkilöiden huomioimiseen liittyen. Tämän vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien (20 kpl) perusteluista on esitetty kuviossa 19.

Kysymys 4: Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)?
Jokin muu vaihtoehto, mikä- vaihtoehdon valinneet vastaajat (26), otteita perusteluista:

- *Kaikille tulisi määrätä tietty määrä lähitöitä esim. kuukausittain ja itse saisi valita päivät jolloin tulisi paikalle*
- *Lähityöpäiviä silloin kun on oikea tarve tulla toimistolle*
- *ei tarvitse ollenkaan tulla toimistolle. täysin turhaa olisi tulla.*
- *Olen kokenut nykyisen mallin hyvänä, jossa kumpiakkin.*
- *ei pakotettua lähityöskentelyä*
- *Toimistopäivä sovittu 1krt/2kk, koska asun niin kaukana toimistolta, mutta kiva kuitenkin joskus tavata kollegoita.*
- *Pidän siitä, että toimistosidonnaiset työpäivät voi valita itse, mutta kuukausittainen yhteispäivä on tärkeä. Vapaus valita tukee omaa hyvinvointia, koska työmatkani on pitkä ja yksityiselämä on helpompi sovittaa yhteen työn kanssa kun kalenteria saa pääasiassa hallita itse.*
- *Mahdollisuus tehdä vaikka 100% etänä*
- *Kombinaatio edellisistä. Lähipäivien kannalta olennaisinta on A. se, että toimistolla olisi silloin muitakin eli tässä mielessä etukäteinen tieto siitä, että porukkaa on ja B. toisaalta oman työntilanteen näkökulmasta vapaasti valittavat päivät toimivat parhaiten, koska esim. päivänä jolloin on pelkkää palaveria (yleensä toisilla toimipaikoilla työskentelevien kanssa!), ei toimistolla luureissa istuminen tuota lisäarvoa.*
- *Teen etätöitä vain satunnaisesti, joten voin aivan hyvin tehdä aina töitä toimistolla.*
- *Vahvalla suosituksella, liittyen johonkin palaveriin, työpajaan tms. ei pakolla! Kun työpaikalla ollaan, olisi hyvä että näkisi myös työtovereita.*
- *Toisaalta tarvitaan säännöllisiä kohtauksia ja toisaalta joissain asioissa (esim. suunnittelussa tai muussa yhteisessä työstämisessä) läsnäkokoukset toimivat paremmin. Skype-kokouksista täysiä päiviä on turha viettää toimistolla. Samoin omiin keskittymistä vaativiin tehtäviin etätö sopii paremmin.*



LAB University of Applied Sciences

Kuvio 19. Otteita kysymyksen 4 Jokin muu vaihtoehto, mikä? -vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien perusteluista.

Vastausten joukosta nousi esiin myös konkreettisia kehitysehdotuksia, joista tyypillisimmissä esitettiin kombinaatiota etukäteen sovituista lähityöpäivistä:

Etukäteen sovittujen lähityöpäivien (esim. 2 krt/kk) ja vapaasti valittavien lähityöpäivien kombinaatio. Tämä mahdollistaisi kollegoiden tapaamisen säännöllisesti toimistolla. Mutta myös sen, että työn ja vapaa-ajan sovittaminen olisi helpompaa, jos osan lähityöpäivistä voisi määrittää itse.

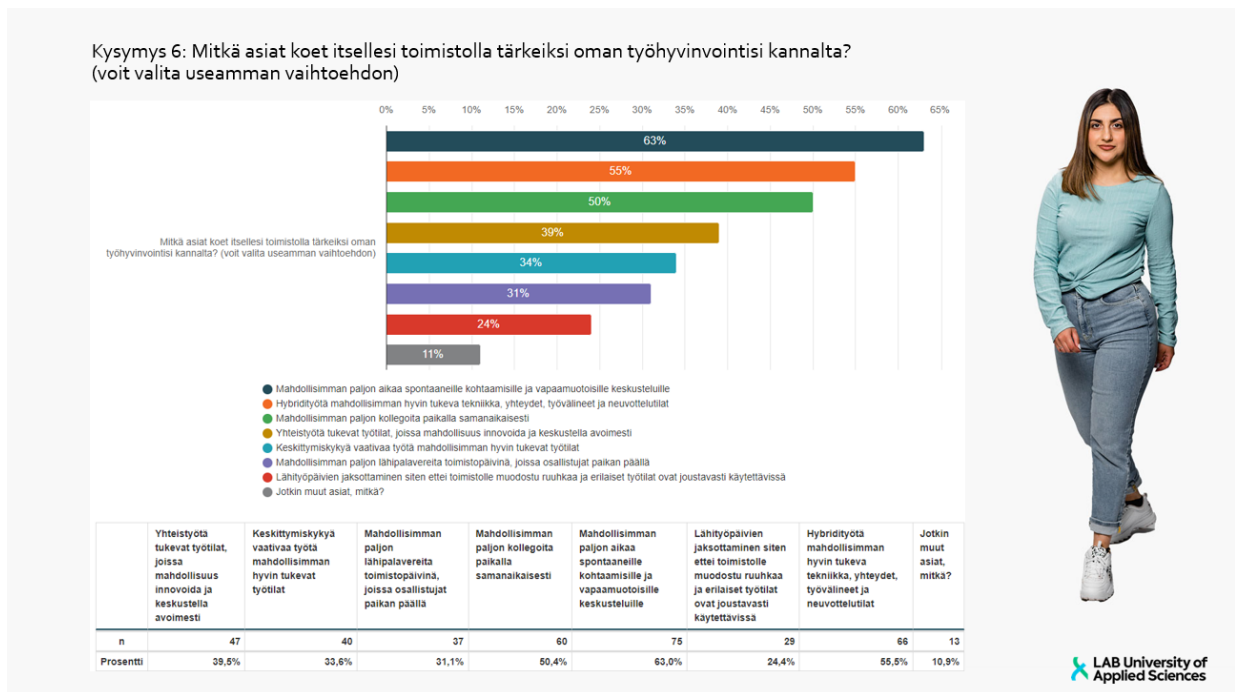
Myös henkilökohtaisesta näkökulmasta poikkeavia koko työyhteisön kannalta konkreettisia kehitysehdotuksia esittäviä näkökulmia tuotiin vastauksissa esille:

Pitäisin järkevänä sitä, että talotasolla tulisi joku ohjeistus, minkä verran lähipäiviä missä ajassa edellytetään. On erittäin hienoa, että meillä on todella joustava etätömahdollisuus. Toisaalta keskustelussa on ehkä unohtunut muutama tärkeä asia. Ensimmäinen asia on esihenkilöiden vastuu työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan.

Ilman kohtuu säännöllistä fyysistä näkemistä on hyvin vaikea arvioida, miten henkilöillä oikeasti menee. Mikäli henkilö olisi oikeasti jostain syystä, vaikka avun tarpeessa liittyen työkykyyn, työntehokkuuteen, sairauksiin, alkoholiin tai muihin elämiseen ja olemiseen vaikuttaviin asioihin, niin näitä asioita on todella vaikea esihenkilön havaita ja arvioida nykyisessä etätyömallissa. Toinen asia on tiedonkulku. Kukaan/mikään prosessi ei valitettavasti voi korvata sitä tiedonkulun gäppiä, mikä nykyisessä etätyömallissa on syntynyt. Tiedonkulku taas aina näyttäytyy isossa roolissa esim. fiilismittariin liittyen. Kolmas asia on se, että keskustelussa on täysin unohtunut ne työntekijät, jotka kaipaavat työyhteisöä, tarvitsevat ohjeita, neuvoja ja fyysistä läsnäoloa. Ne, jotka ovat tottuneet tekemään yhdessä töitä ja jotka toisaalta saavat itsestään parhaan irti fyysisessä työyhteisössä. Mutta kuten sanottua, kaikkien kannalta olisi järkevää sopia joku talotason etätyöraami, jonka puitteissa eri palkot voivat sitten toteuttaa etä/lähityötään.

Etukäteen sovittuja lähityöpäiviä ja kombinaatioita kannattavat vastaajat pohtivat vastaus-ten perusteella vaikutuksia enemmän työyhteisön ja yhteisöllisyyden kannalta kuin lähityöpäivien vapaavalintaisuutta kannattavat vastaajat, joilla henkilökohtaisiin tarpeisiin ja elämäntilaisiin liittyvät näkökulmat korostuivat.

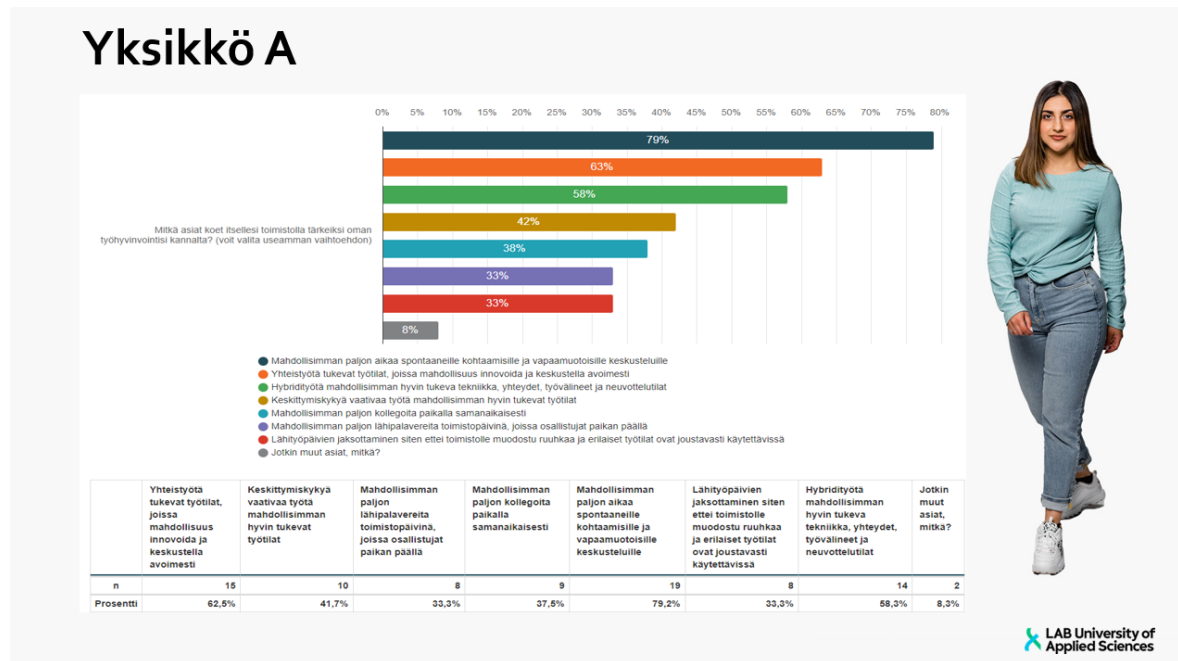
Kysymyksessä 6 (Mitkä asiat koet itsellesi toimistolla tärkeiksi oman työhyvinvointisi kannalta?) oli tavoitteena kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä toimistolla. Kysymyksen asettelu mahdollisti useamman vastausvaihtoehdon valinnan, joista seitsemän oli valmiita vastausvaihtoehtoja ja yksi sellainen, jonka kautta oli mahdollista antaa oma vastausvaihtoehto. Vastaajien yksiköiden välillä ilmeni jonkin verran eroja siinä mitä asioita toimistolla pidettiin oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpinä esimerkiksi työtiloihin liittyvissä tarpeissa. Koko kohderyhmän tasolla prioriteeteiksi toimistolla nousivat spontaanit kohtaamiset ja vapaamuotoiset keskustelut, hybridityötä mahdollisimman hyvin tukeva tekniikka, -yhteydet, -työvälineet ja -neuvottelutilat sekä mahdollisimman monen kollegan läsnäolo toimistolla samanaikaisesti. Näiden jälkeen prioriteetteina olivat yhteistyötä tukevat- ja keskittymiskykyä tukevat työtilat. Prioriteeteiksi nousseet asiat olivat vastausprosenttien perusteella sellaisia, jotka eivät tällä hetkellä käytännössä täysin vastaajien tarpeiden mukaan toteutuneet ja siksi ne todennäköisesti koettiin kehitystarve- näkökulmasta tärkeiksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Vastausprosenttien jakautuminen koko kohderyhmän tasolla on esitetty kuviossa 20.



Kuvio 20. Kysymys 6 vastausprosentit koko kohderyhmän osalta.

Vastausvaihtoehdon ”**mahdollisimman paljon aikaa spontaaneille kohtaamisille ja vapaamuotoisille keskusteluille**” valitsi enemmistö, 63% vastaajista. Kyselytutkimuksen aiempien kysymysten tulosten perusteella etätyötä tehdään tutkittavassa kohderyhmässä hyvin laajamittaisesti ja toimistopäivien määrä on pääasiassa vähäinen. Etätyössä spontaanit kohtaamiset ja vapaamuotoiset keskustelut voivat jäädä todennäköisemmin toteuttamatta, mikä selittää vastaajien suurempaa tarvetta näille kokemuksille. Toiseksi eniten ääniä, 55%, kyselytutkimuksen vastaajilta sai vastausvaihtoehto ”**hybridityötä mahdollisimman hyvin tukeva tekniikka, yhteydet, työvälineet ja neuvottelutilat**”. Tällä osa-alueella on hybridityöhön liittyen todennäköisesti jatkuvia kehitystarpeita, kun tekniikka, menetelmät, työskentelytavat ja työntekijöiden sekä työyhteisön tarpeet muuttuvat ja kehittyvät. Tarpeisiin liittyy myös se, että osa henkilöstöstä työskentelee etänä ja osa toimistolla, huomioiden etenkin tiimit, joiden jäsenet työskentelevät fyysisesti kaukana toisistaan ja mahdollisuudet fyysisiin kohtaamisiin ovat vähäiset esimerkiksi taloudellisista ja ajankäytöllisistä syistä. Kolmanneksi eniten ääniä sai vastausvaihtoehto ”**mahdollisimman paljon kollegoita paikalla samanaikaisesti**”. Tämän vastausvaihtoehdon taustalla voi olla se, ettei tarve täysin tällä hetkellä toteudu nykyisillä toimintamalleilla. Tämä on pääteltävissä myös aiempien kysymysten avoimista vastauksista, joissa osa vastaajista kuvaa lähtyön vapaavalintaisuutta ja etätyön hyviä puolia henkilökohtaisessa tilanteessaan. Kuviossa 21 on esitetty kerran viikossa tietynä viikonpäivänä toimistolla käyvän yksikön (Yksikkö A) vastausprosentit

havainnollistamaan sitä, miten vastausprosentit eroavat muusta kohderyhmästä niiden työntekijöiden osalta, joilla yhteiset kohtaamiset toimistolla ovat tiheämpiä ja säännöllisiä.

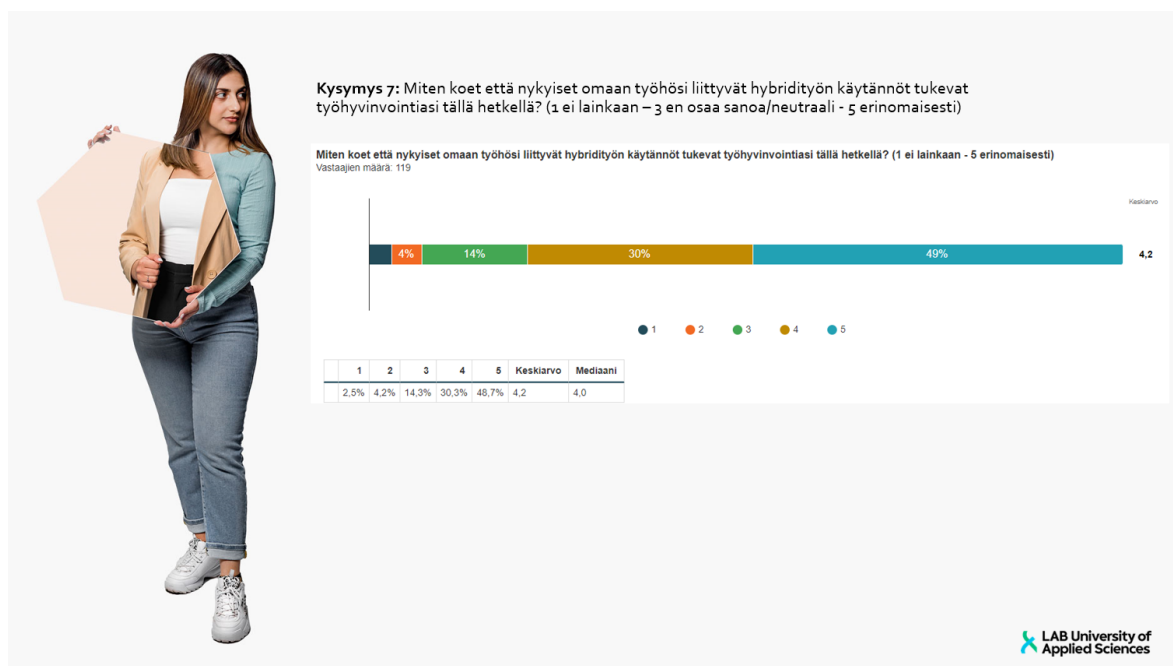


Kuvio 21. Kysymys 6 vastausprosentit koko yksikön A osalta.

Yksikössä A on myös suosituin vastausvaihtoehto, 79%, ollut spontaaneihin kohtaamisiin ja vapaamuotoisiin keskusteluihin liittyvä, kuten koko kohderyhmän vastauksissa. Tässä voi olla taustalla se, että vaikka yhteistä aikaa toimistolla on säännöllisesti, ei aikaa tällaiselle toiminnalle toimistolla joko ole kaikille riittävästi, tai jos sitä on, se koetaan työntekijöiden keskuudessa hyvin merkitykselliseksi ja omaa työhyvinvointia vahvistavaksi. Toiseksi suosituin vastausvaihtoehto, 63%, on **”yhteistyötä tukevat työtilat, joissa mahdollisuus innovoida ja keskustella avoimesti”**. Tämä vastaus oli koko kohderyhmän vastauksissa neljänneksi suosituin, jonka oli valinnut 39% kaikista vastaajista. Koska yksikön A työntekijät työskentelevät toimistolla tutkimustulosten perusteella kokonaisuudessaan muiden yksiköiden työntekijöitä useammin, on perusteltua, että yhteistyötä tukevien työtilojen tarve korostuu. Kolmanneksi suosituin vastausvaihtoehto, 58%, yksikön A vastaajilla on ollut koko kohderyhmän toiseksi suosituin vastausvaihtoehto, eli hybridityötä mahdollisimman hyvin tukeva tekniikka, yhteydet, työvälineet ja neuvottelutilat”. Sen sijaan koko kohderyhmän vastauksissa kolmanneksi suosituin vastausvaihtoehto, ”mahdollisimman paljon kollegoita paikalla samanaikaisesti”, on ollut yksikön A vastaajilla vasta viidenneksi suosituin, jonka on valinnut 38% yksikön A vastaajista. Tämä voi selittyä sillä, että koko yksikkö kokoontuu

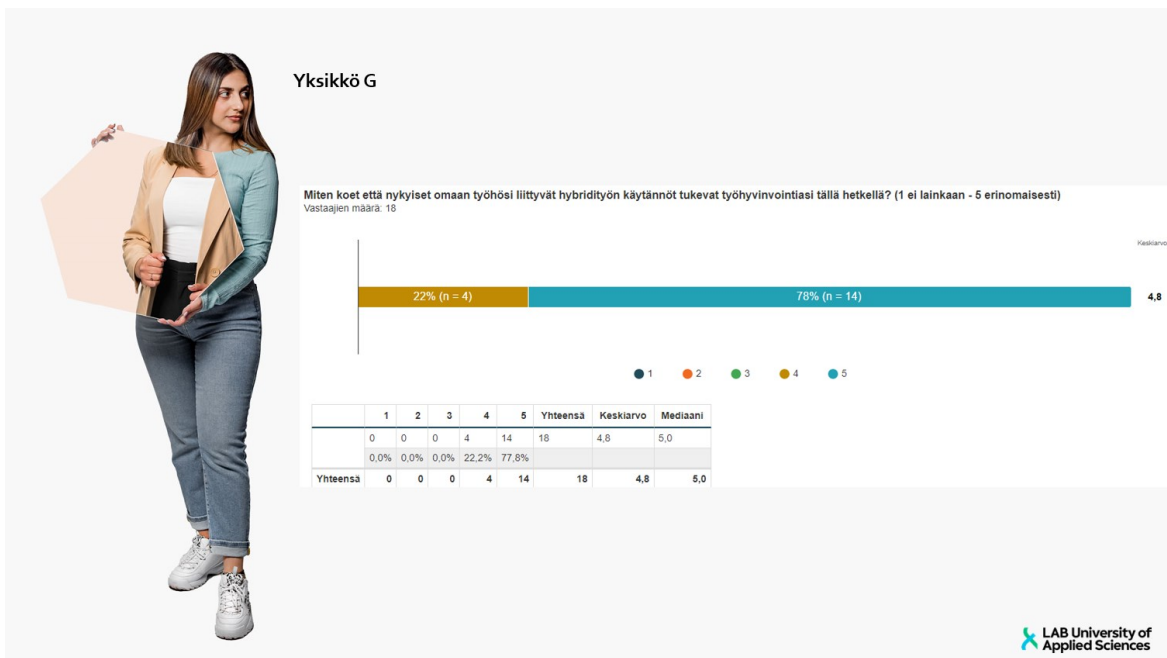
jo säännöllisesti yhtä aikaa toimistolla, jolloin tarve ei ole tällä yksiköllä enää yhtä suuri kuin muilla kohderyhmän yksiköillä (55%).

Kysymyksessä 7 (Miten koet, että nykyiset omaan työhösi liittyvät hybridityön käytännöt tukevat työhyvinvointiasi tällä hetkellä? 1 ei lainkaan - 3 en osaa sanoa/neutraali - 5 erinomaisesti) pyrittiin kartoittamaan vielä kohderyhmän henkilöstön kokemaa työhyvinvointia nykyisiin hybridityömalleihin liittyen. Yksiköiden välillä ilmeni jonkin verran eroja siinä miten nykyisten hybridityön toimintamallien koettiin tukevan omaa työhyvinvointia. Koko kohderyhmän tasolla nykyiset hybridityön toimintamallit koettiin pääasiassa oman työhyvinvoinnin kannalta hyvin toimiviksi ja toimintamalleihin oltiin tyytyväisiä (4,2). Koko kohderyhmän vastausprosentit on esitetty kuviossa 22.



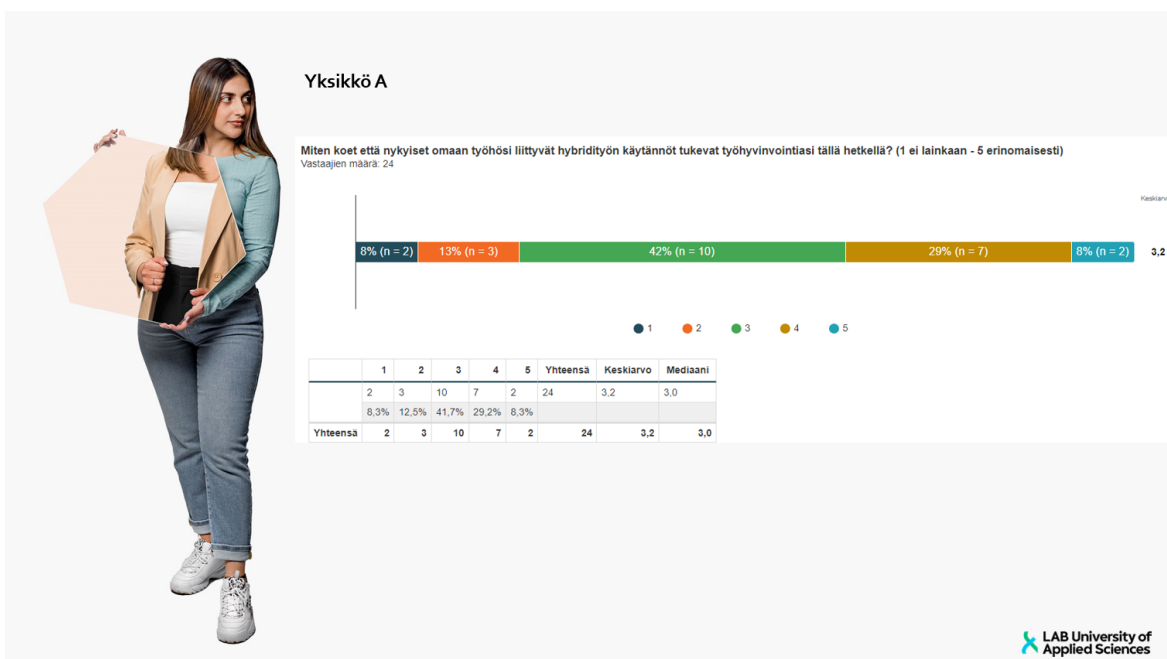
Kuvio 22. Kysymys 7 koko kohderyhmän vastausprosentit.

Yksikössä G, jossa nykyinen toimintamalli oli melko tyypillinen valtaosaan muista yksiköistä verrattuna, ja pohjautui työntekijöiden laajaan autonomiaan työn toteutustapojen suhteen (poissulkien toimistosidonnaiset tehtävät tietyillä henkilöillä), vastaajat kokivat nykyiset käytännöt oman työhyvinvoinnin kannalta parhaiksi (keskiarvo 4,8 asteikolla 1–5). Yksikön G vastausprosentit on esitetty kuviossa 23.



Kuvio 23. Kysymys 7 Yksikkö G:n vastaajien vastausprosentit.

Yksikössä A, jossa työntekijöiltä edellytettiin läsnäoloa toimistolla viikoittain tietynä viikonpäivänä, antoivat kyselyssä alimman arvosanan (keskiarvo 3,2 asteikolla 1–5). Yksikön A vastausprosentit on esitetty kuviossa 24.



Kuvio 24. Kysymys 7 Yksikkö A:n vastaajien vastausprosentit.

Yksikön A ja yksikön G vastausprosenttien perusteella autonomian laajuudella vaikuttaa olevan merkitystä kohderyhmän vastaajien kokemaan työhyvinvointiin. Muilla yksiköillä (B-F, H) arvosana oli vähintään 4. Muissa yksiköissä toimintamalli on vastaava tai lähes vastaava kuin yksikössä G. On siis todennäköistä, että autonomian laajuudella on työntekijänäkökulmasta merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Huomionarvoista on kuitenkin se, että alimman arvosanan kyselyssä saanut yksikkö on ottanut nykyisen toimintamallin käyttöön vasta syyskuussa 2023 ja vastaajien keskuudessa ilmeni kyselyn muiden avointen kysymysten vastausten perusteella vielä jonkinasteista muutosvastarintaa. Alimman keskiarvon saaneen yksikön vastaajista noin viidennes (21%) antoi negatiivisen arvosanan (1–2) ja merkittävin osuus vastauksista (42%) kohdistui neutraalin arvosanan (3) alueelle. Nykyiset käytännöt oman työhyvinvoinnin kannalta toimiviksi koki kuitenkin reilusti yli kolmasosa (37%) yksikön henkilöstöstä. Tämän yksikön henkilöstön antamilla vastauksilla on sikäli merkitystä, että tässä yksikössä on lähdetty muita yksiköitä varhaisemmassa vaiheessa toteuttamaan tarkennettuja toimintamalleja hybridityöhön. Todennäköisesti hybridityöhön tässä yksikössä valitut toimintamallit vaativat vielä kehittämistä, jotta toimintamallit saadaan myös työntekijänäkökulmasta ja työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta mahdollisimman toimiviksi.

Kysymykset 8–9 (Lähityön hyödyt ja haasteet oman työhyvinvointisi kannalta, Etätöiden hyödyt ja haasteet oman työhyvinvointisi kannalta) olivat vastaajille vapaavalintaisia avoimia kysymyksiä, joissa heillä oli mahdollisuus joustavasti tarkentaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan hybridityöstä. Valtaosa kokonaiskyselyyn vastanneista (>100) vastasi myös näihin vapaavalintaisiin kysymyksiin. Suurin osa vastauksista käsitteli sekä hyötyjä, että haasteita ainakin jossain määrin, mutta osa vastauksista keskittyi pelkkiin hyötyihin tai pelkkiin haasteisiin vastaajan näkökulmasta ja kokemuksista riippuen. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin asiasisältöjen mukaisesti ja tiivistettiin segmentoimalla, jonka jälkeen yhdistettiin samaa tarkoittavat luokat ja laskettiin frekvenssit. **Kysymyksessä 8** lähityön hyötyjä ja haasteita avoimissa vastauksissa kuvanneiden vastaajien määrä oli yhteensä 104 ja osa vastauksista oli huomattavan laajoja, joissa nostettiin useita eri näkökulmia ja perusteluita esille. Avoimissa vastauksissa esille nostetut lähityön hyödyt ja haasteet sekä niille lasketut frekvenssit on esitetty taulukossa 2.

| Lähityön hyödyt ja haasteet (asiaryhmät) | Vastaajien kokonais- lukumäärä 104 (useampi vas- taus/vastaaja) | Prosentti% Vastaa- määrän mukainen frekvenssi | Asiaryhmiin liitty- vien vastausten lukumäärä yht. 293 | Prosentti% Asiaryhmän mukainen frekvenssi |
|--|--|---|---|--|
| Kohtaamiset | | 58% | 60 | 20% |
| Työn tehottomuus (häiriöt) | | 45% | 47 | 16% |
| Yhteistyö/yhteisöllisyys | | 36% | 37 | 13% |
| Työmatkahaasteet (ajan- käyttö, kustannukset) | | 32% | 33 | 1% |
| Vapaamuotoiset keskustelut | | 25% | 26 | 9% |
| Kuormittuminen (jaksami- sen haasteet) | | 17% | 18 | 6% |
| Toimistotilojen haasteet (työtilat, työvälineet, yhtey- det, parkkipaikat) | | 11% | 11 | 4% |
| Ei koettuja hyötyjä | | | 9 | |
| Yksinäisyys toimistolla | | | 7 | |
| Parempi työ- ja vapaa-ajan erottaminen | | | 6 | |
| Parempi tiedonkulku | | | 5 | |
| Parempi ergonomia | | | 5 | |
| Innovointi/ideointi | | | 5 | |
| Hyvät työtilat + välineet, yh- teydet) | | | 7 | |
| Liikaa palavereita | | | 4 | |
| Tiimi hajallaan eri paikkakun- nilla | | | 3 | |
| Hyötyliikunta | | | 3 | |
| Parempi työrauha | | | 3 | |
| Parempi tauotus | | | 2 | |
| Työn tauottamisen haasteet | | - | 1 | - |
| Elämönhallinnan haasteet | | - | 1 | - |
| Kokonaismäärä | 104 | | 293 | 100% |

Taulukko 2. Kysymyksen 8 avoimissa vastauksissa esitetyt lähityön hyödyt ja haasteet tunnuslukuineen.

Yksittäisille tai harvemmin (<10) toistuvilla asiaryhmillä ei laskettu frekvenssejä niiden vähäisen tilastollisen merkittävyyden takia, mutta ne jätettiin kuitenkin näkyville siltä varalta, että ne nousisivat jossain määrin opinnäytetyön toteutuksen aikana vielä esille. **Lähityön hyödyistä** merkittävimmiten vastaajat kokivat kohtaamiset, yhteistyön/yhteisöllisyyden ja vapaamuotoiset keskustelut. Yli puolet vastaajista (58%) nosti esille kohtaamisten merkityksen omalle työhyvinvoinnilleen. Kaikkiin sekä lähityön hyötyjä että haittoja kuvaavien

vastausten lukumäärään suhteutettuna lähityössä toteutuvien kohtaamisten positiivisten työhyvinvointikokemusten frekvenssi oli viidesosa (20%) kaikista annetuista vastauksista. Kohtaamisista oli vastausten sisällön perusteella muodostunut entistä tärkeämpiä tapahtumia, koska etätöissä kohtaamiset jäävät tyypillisesti kokonaan pois. Yhteistyön hyödyt lähityössä nosti esille yli kolmasosa (36%) vastaajista, joka koki yhteistyön olevan mielekkäämpää, sujuvampaa ja tuottavampaa toimistolla kuin etätöissä. Vapaamuotoisista keskusteluista koki neljäsosa (25%) vastaajista saavansa hyötyä omalle työhyvinvoinnilleen. Tyypillisiä kohtaamisten, yhteistyön ja vapaamuotoisten keskusteluiden hyötyjä kuvattiin avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavin sanankääntein:

Ihmiskohtaamiset, energia ihmisten kohtaamisesta, työystävyyssuhteiden kehittyminen, hiljaisen tiedon leviäminen, yhteisten linjausten selkeys, avun saaminen nopeasti, ongelmien esilletuonti, ahaa-elämykset.

Koen, että palaverit tietyllä tapaa keskustelevampia ja osallistavampia toimistolla, samoin ihmisten näkeminen ja vapaamuotoiset keskustelut (joita syntyy helpommin paikan päällä, kuin etänä) auttavat työnteossa ja vaikuttavat jaksamiseen sekä työn mielekkyyteen.

Keskustelu asioista sujuvampaa ja oikeasti toisten tapaaminen voittaa etäyhteydet.

Lähityön haasteista merkittävimiksi vastaajat kokivat työn tehottomuuden, joka avointen vastausten sisällön perusteella oli tyypillisesti seurausta avokonttorin työtiloissa ilmenevistä häiriöistä ja keskeytyksistä, mitkä aiheuttivat vastaajille keskittymisvaikeuksia. Työn tehottomuuden tunnetta lähityössä koki lähes puolet vastaajista (45%). Kaikkiin sekä lähityön hyötyjä että haittoja kuvaavien vastausten lukumäärään suhteutettuna lähityössä koetun tehottomuuden kokemusten frekvenssi oli 16% kaikista annetuista vastauksista. Työmatkahaasteiden vaikutuksen omalle työhyvinvoinnille nosti esille lähes kolmasosa (32%) vastaajista. Vastausten sisällön perusteella lähityöhön liittyvien työmatkojen vaikutus koettiin usein haasteena ajankäytön ja kustannusten takia. Monien vastaajien kohdalla vaikutus oli työpäivän aikana huomattava, ajankäytön kannalta useiden tuntien mittainen ja kustannusten kannalta vaihteleva.

Muita merkittäviä lähityön haasteita olivat kuormittuminen toimistolla, jonka nosti esille 17% vastaajista. Vastausten perusteella kuormittumiseen liittyivät tyypillisesti työmatkahaasteet ja tehottomuuden tunnetta aiheuttavat häiriöt. Toimistotiloihin liittyvät haasteet olivat moninaisia ja saattoivat liittyä joko työtiloihin, -välineisiin, yhteyksiin tai parkkipaikkoihin. Toimistotilojen haasteet lähityössä omaan työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nosti esille noin 11% vastaajista. Tyypillisimpiä lähityön haasteita kuvattiin avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavin sanankääntein:

Kollegoiden tapaaminen on aina hyvä asia ja lisää yhteistyön ja työhyvinvoinnin merkitystä. Työtilat toimistolla ovat huonot minkäänlaista keskittymistä tai skypepalaveja varten. Työpisteitä isossa tilassa vierä vieressä ja melua ja häiriötä aivan liikaa. Kaikki työ pitää tapahtua samassa paikassa (pöytä ja tuoli) kun ei ole hiljentymisen tiloja tai paikkaa mennä skypeneuvotteluja puhumaan. Ennen koronaa avokonttorietiketti (=hiljaa puhuminen toisia häiritsemättä) oli parempi. Nyt ääntä ei osata enää samalla tavalla hallita.

Lähityön hyödyt painottuvat puhtaasti sosiaalisten kontaktien määrään viikon aikana. Itse työntekoon lähityö ei anna lisäarvoa, päinvastoin. Kotona työskentely on huomattavasti tehokkaampaa. Varsinkin pk-seudulla lähityön edellyttämät työmatkat ovat usein hyvin pitkiä, ja n. 2h käyttäminen pelkästään siirtymisiin on suuri tekijä, mikä ei kannusta toimistolla käymiseen. Omaa hyvinvointia edistää huomattavasti enemmän, kun voi tuon 2h käyttää johonkin itselle tärkeään asiaan.

Arki on haastavempaa, kun mm. matkustamiseen ja töihin laittautumiseen menee useita tunteja päivässä. Kun lähdän toimistolta, en usein jaksa tehdä juuri mitään, kun tulen kotiin. Lähityössä tunnen myös usein "syyllisyyttä", että haluan jutella ja juttelenkin kollegoiden kanssa. Mielestäni nämä ovat tärkeitä asioita, enkä halua tähdätä tehokkuuteen läsnäpäivinä. Läsnäpäivän hyöty onkin ehdottomasti ystävien kohtaaminen. Toimistolla on myös haastavampi keskittyä tehtäviin, jotka vaativat keskittymistä. Nämä tehtävät kasaantuvatkin etäpäiville.

Kysymyksessä 9 etätöiden hyötyjä ja haasteita avoimissa vastauksissa kuvanneiden vastaajien määrä oli yhteensä 105 ja osa näistäkin vastauksista oli laajoja, sisältäen erilaisia näkökulmia ja perusteluja kokemuksille työhyvinvoinnin näkökulmasta. Avoimissa vastauksissa esille nostetut etätöiden hyödyt ja haasteet sekä niille lasketut frekvenssit on esitetty taulukossa 3.

| Etätöön hyödyt ja haasteet (asiaryhmät) | Vastaajien kokonaismäärä 105 (useampi vastaus/vastaaja) | Prosentti% | Asiaryhmiin liittyvien vastausten lukumäärä yht. 349 | Prosentti% Asiaryhmän mukainen frekvenssi |
|---|---|-------------|--|---|
| Helpompi työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (joustavuus) | | 49% | 51 | 15% |
| Parempi työrauha | | 48% | 50 | 14% |
| Ei työmatkoja (enemmän vapaa-aikaa, säästöt) | | 47% | 49 | 14% |
| Parempi hyvinvointi (+jakaminen) | | 30% | 31 | 9% |
| Parempi tehokkuus | | 29% | 30 | 9% |
| Sosiaalisten kontaktien kaipuu, yksinäisyys | | 25% | 26 | 7% |
| Yhteisöllisyyden puute (yhteistyöhaasteet) | | 24% | 25 | 7% |
| Helpompi työn jaksottaminen ja tauottaminen | | 17% | 18 | 5% |
| Ei mitään haasteita | | 12% | 13 | 4% |
| Huonompi ergonomia | | 10% | 10 | 3% |
| Työn tauottamisen unohtuminen | | | 8 | |
| Huonot työvälineet/yhteydet kotona | | | 6 | |
| Heikompi motivaatio, tylsistyminen | | | 5 | |
| Liikaa palavereita | | | 5 | |
| Töistä irrottautumisen ja palautumisen haasteet | | | 4 | |
| Parempi ergonomia | | | 4 | |
| Mahdollisuus työhön paikkariippumattomasti | | | 4 | |
| Perehtymisen ja tiedonkulun haasteet | | | 3 | |
| Paremmat työvälineet/yhteydet | | | 2 | |
| Ei tarvetta sairauslomalle yhtä herkästi kuin lähi-työssä | | | 1 | |
| Häiriötekijät kotona | | | 1 | |
| Liikunnan väheneminen | | | 1 | |
| Paine olla jatkuvasti tavoitettavissa | | | 1 | |
| Sairaspoissaolon perustelu | | | 1 | |
| Kokonaismäärä | 105 | 100% | 349 | 100% |

Taulukko 3. Kysymyksen 9 avoimissa vastauksissa esitetyt etätöön hyödyt ja haasteet tunnuslukuineen.

Etätyön hyödyistä työhyvinvointinsa kannalta merkittävimmiten vastaajat kokivat helpomman työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, paremman työrauhan ja työmatkojen puuttumiseen liittyvät hyödyt. Näiden lisäksi paljon ääniä saivat parempi hyvinvointi ja jaksaminen, parempi tehokkuus sekä helpompi työn jaksottaminen ja tauottaminen. Näillä kaikilla tekijöillä on todennäköisesti yhteyttä toisiinsa. Lähes puolet vastaajista (49%) nosti esille työ- ja vapaa-ajan helpomman yhteensovittamisen merkityksenomalle työhyvinvoinnilleen. Kaikkiin sekä etätyön hyötyjä että haittoja kuvaavien vastausten lukumäärään suhteutettuna tämän kokemuksen frekvenssi oli 15% kaikista annetuista vastauksista. Työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen koettiin vastaajien keskuudessa tyypillisesti siltä kannalta tärkeäksi, että silloin jää enemmän aikaa omalle henkilökohtaiselle elämälle ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiselle esimerkiksi liikkumisen ja harrastusten muodossa. Myös perheelliset nostivat useissa vastauksissa esille joustavuuden tuomaa helpotusta perhe-elämään. Paremman työrauhan etätöissä nosti esille myös lähes puolet (48%) vastaajista. Työmatkojen puuttumisen aikaansaaman lisääntyneen vapaa-ajan ja/tai taloudellisten säästöjen hyvinvointivaikutukset nostivat esille edelleen lähes puolet vastaajista (47%). Tyypillisimpiä etätyön hyötyjä työhyvinvoinnin kannalta kuvattiin kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavin sanankääntein:

Etätyöt ovat minulle selvästi suurin yksittäinen tekijä työhyvinvointiin, ja itselleni etätyöt antavat niin paljon hyvää työnhyvinvointiin ja sitä kautta myös muuhun henkilökohtaiseen elämäni. Etätyöt antavat lisäksi joustavuutta töiden ja muun elämän yhteensovittamista, mikä taas vaikuttaa suoraan omaan hyvinvointiini -> työhyvinvointiin -> työpanokseeni ja työtehokkuuteeni.

Jaksan olla läheisille läsnä eri tavalla, kun sosiaalinen patteri ei enää tyhjene samalla lailla työpäivän aikana kuin ennen, kun oltiin konttorilla päivittäin. Hyvillä työvälineillä työt sujuvat ja ergonomiakaan on tullut vuosien mittaan panostettua kotona. Etätyössä tulee helpommin lähdettyä liikkumaan lounastauolla päivinä, joihin ei tarvitse olla erityisen edustuskelpoinen. Toimistopäivänä tukka, kasvot ja vaatteet mintissä ei viitsi lähteä ainakaan reippaammalle kävelyllä kesken työpäivän ja on eri lailla tunne siitä, että työpäivä venyy, kun työmatkoihin kuluu muutenkin 1,5-2h suuntaansa.

Etätyön suurin hyöty tulee työmatkasta, siihen ei kulu turhaa aikaa ja energiaa jää paremmin vapaa-ajalle. Etätyö mahdollistaa enemmän aikaa myös perheelle ja harrastuksille. Muutenkin etätyö helpottaa logistisia järjestelyjä perheellisenä.

Etätyö mahdollistaa oman työpisteen ja -tilan mukauttamisen juuri itselle sopivaksi, tukien keskittymistä ja työssä viihtymistä. Hyvin tunnettu, myös omalla kohdalla toteutuva hyöty on tietysti matka-ajasta säästyvä aika, joka palautumisen kautta tukee

hyvinvointia. Kun lähityön suunnittelussa on vapautta, voi kulkemisen sovittaa esim. puolison aikatauluihin, jolloin perhe ei välttämättä tarvitse useampaa autoa.

Lyömättömänä hyötynä parempi keskittyminen. Sekä arjen helpottuminen, kun ei tarvitse kulkea toimistolle (matka on pitkä).

Etätyön haasteista merkittävimmit vastajat kokivat sosiaalisten kontaktien kaipuun ja yksinäisyyden, yhteisöllisyyden puutteen (sisältäen kollegoiden etäisyyden ja yhteistyöhaasteet) sekä huonomman työergonomian. Sosiaalisten kontaktien kaipuuta tai yksinäisyyden tunnetta etätyössä koki neljäsosa (25%) vastaajista. Kaikkiin sekä etätyön hyötyjä että haittoja kuvaavien vastausten lukumäärään suhteutettuna etätyössä koetun sosiaalisten kontaktien kaipuun ja yksinäisyyden kokemusten frekvenssi oli 7% kaikista annetuista vastauksista. Avoimien vastausten sisällön perusteella sosiaalisten kontaktien kaipuun ja yksinäisyyden tunteiden voimakkuuksissa oli eroja. Osa kuvasi sosiaalisten kontaktien kaipuuta lievin ilmaisuin ja kertoi esimerkiksi helpottavansa tilannetta omalla toiminnallaan, olemalla aktiivinen vuorovaikutuksessa tai siirtymällä tarvittaessa lähityöhön toimistolle, kun taas osa vastaajista kuvasi voimakasta ulkopuolisuuden tunnetta ja yksinäisyyden tunteen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Yhteisöllisyyden puutteen aiheuttamat haasteet omalle työhyvinvoinnille nosti esille lähes neljäsosa (24%) vastaajista. Vastausten sisällön perusteella yhteisöllisyyden puutteen kokemus liittyi usein sosiaalisten kontaktien kaipuuseen tai yksinäisyyden tunteeseen. Haasteina olivat yleensä tilanteet, jotka edellyttäisivät sujuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lähityössä huonomman työergonomian nosti esille 10% vastaajista ja vastauksissa kuvattiin haasteita esimerkiksi oman kodin puitteiden näkökulmasta. Tyypillisimpiä etätyön haasteita kuvattiin avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavin sanankääntein:

En tutustu kehenkään, kun olen tullut taloon aikana, jolloin kaikki olivat jo etätöissä, ja luulenpa, että jään ikuisesti ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. En koe olevani työyhteisön täysivaltainen jäsen vrt. niihin, jotka ovat olleet talossa vuosi(kausia). En näin ollen myöskään ole sitoutunut työnantajaan vaan katselen koko ajan muita työpaikkoja. Lisäksi on todella vaikea olla töissä paikassa, missä ei ole mitään käsitystä sisäisestä dynamiikasta. Tällaisen voi odottaa kuuluvan konsultin elämään, mutta en ole konsultti enkä sellaiseksi hakeutunut. Mietityttää millaiseksi työ"yhteisö" muotoutuu tulevina vuosina, kun porukkaa vaihtuu ja tilalle tulee enemmän niitä, jotka eivät koskaan ole päässeet tutustumaan toisiinsa toimistotyön kautta?

etätyö tuntuu joskus yksinäiseltä ja todella tylsältä, varsinkin jos ei ole ollut palavereita eikä skype-tapaamisia. Työmotivaatio kärsii silloin. Etätyö tekee myös vähän

nuhjuisen olon, kun ei ole laittautumista eikä työmatkaa tehtävänä. Toisaalta olen tavoitettavissa lapselleni aamuisin ennen kouluun lähtöä ja hänen palatessaan kotiin.

Haittana voi toki olla se, että tiimihenki kärsii, tai oma kokemus työstä muuttuu pahimassa tapauksessa tylsäksi yksin puurtamiseksi, jolloin myös työ tai ainakin kokemus työntekeemisestä ja työhyvinvointi voi kärsiä. Tosin tällaisia negatiivisia kokemuksia en itse erityisemmin tunnista. Ehkä joskus kaipaisin enemmän sosiaalista kanssakäymistä, mutta onneksi silloin voi mennä toimistolle.

Haasteet: läppärin ym. tarvikkeiden roudaaminen kodin ja työpaikan välillä. Huono (olematon) ergonomia, huonot työskentelyolosuhteet (mm kuumuus kesällä). Yksinäistä: ei tapaa kollegoita. Mikään asia ei hoidu nopeasti kysymällä, vaan kaikkea varten on varattava skype, jolloin kaikkien kalenterit ovat täynnä jo valmiiksi.

Haasteena on ajoittainen yksinäisyyden tunne. Onneksi omassa työssä soittelen paljon kollegojen kanssa ja työasioista keskustelun lomassa tulee usein vaihdettua myös muita ajatuksia. Jos tätä ei olisi, tulisi varmaan melko irrallinen olo ja tunne tiimiin kuulumisesta kärsisi.

Tiivistelmä kysymysten 8 ja 9 avointen vastausten sisällöistä liittyen lähityön hyötyihin ja haasteisiin oman työhyvinvoinnin kannalta on esitetty kuviossa 25.



Miten erilaiset toimintamallit vaikuttavat työhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta?

- Henkilöstön asuinpaikat, työmatkoihin liittyvä ajankäyttö ja kustannukset, tehtävien luonteet sekä elämäntilanteet vaikuttavat esim. siihen koetaanko säännölliset yhteiset toimistopäivät tarkoituksenmukaisiksi ja hyödyllisiksi ja/tai yhteisöllisyyttä sekä työhyvinvointia edistäviksi.
- Moni kokee joustavan etätömahdollisuuden ja mahdollisimman suuren mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä toteutustapaan parantaneen omaa työhyvinvointia, mutta kohtaamisiakin kaivataan (sopivaksi katsottavat määrät vaihtelevat).
- Suuri osa vastaajista nostaa esille työmatkan aiheuttamat haasteet (merkittävän vapaa-ajan menetyksen vaikutukset omaan hyvinvointiin ja kustannusvaikutukset).
- Lähityössä haasteeksi koetaan yleisesti rauhattomampi työympäristö ja keskittymisvaikeudet, toimistopäiviin liittyvien tekijöiden kuormittavuus ja työn tehottomuus niissä tapauksissa kun työntekijä itse suosii etätöitä.
- Lähityön vahvuutena pidetään sosiaalisia kontakteja, kollegoihin tutustumista, spontaania ajatustenvaihtoa ja ideointimahdollisuuksia, hiljaisen tiedon leviämistä ja näiden kaikkien positiivista yhteisvaikutusta myös yhteydenpitoon etätöissä.
- Osalla työntekijöistä työergonomia on parempi kotona, osalla toimistolla.
- Etätöissä haasteeksi osa kokee yksinäisyyden, eriytymisen työyhteisöstä, tiedon jakamisen haasteet, passiivisuuden sekä selkeän työ- ja vapaa-ajan erottamisen.
- Osa työntekijöistä toivoo että kollegoita olisi toimistopäivinä paikalla mahdollisimman paljon työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien vahvistamiseksi, mutta osa toimistolla useammin työskentelevistä kaipaa myös erilaisia ratkaisuja, koska kokee suuren henkilömäärän toimistolla tuovan haasteita työn sujuvuuteen ja toimistopäivistä saatavaan hyötyyn.
- Kerran kuukaudessa (tai harvemmin) toteutettavaan yhteiseen toimistopäivään suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti ja määrä koetaan kohtuullisena.
- Ennalta määrättyt ja tarkkaan rajatut lähityöpäivät koetaan usein kuormittavana, ei työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (jos näitä on useammin kuin 1xkk).
- Suuri osa työntekijöistä on sillä kannalla, että lähityöpäivien toteutuksen tulisi perustua vain todellisiin omaan tiimiin, tai työtehtäviin liittyviin tarpeisiin.



Kuvio 25. Kysymykset 8–9, tiivistelmä lähi- ja etätöiden hyödyistä ja haasteista työhyvinvoinnin kannalta.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi tarkoituksenmukaista selvittää tarkemmin kaikkien lähi- ja etätöiden haasteiden nykytilaa ja niihin vaikuttavia tekijöitä, jotta näiden vähentämiseksi voitaisiin suunnitella potentiaalisia kehitystoimenpiteitä.

Kyselytutkimuksen viimeisessä avoimessa ja vapaavalintaisessa **kysymyksessä 10 (muutostarpeita tai kehitysehdotuksia organisaation nykyisiin hybridityön toimintamalleihin, mitkä asiat tukisivat omaa työnteokoasi ja työhyvinvointiasi parhaiten)**, annettiin vielä työntekijöille mahdollisuus kehitysehdotusten anonyymiin esittämiseen. Muutostarpeita tai kehitysehdotuksia avoimissa vastauksissa kuvanneiden vastaajien määrä oli yhteensä 83. Valtaosa kommenteista liittyi nykyisten toimintamallien, eli pääasiassa joustavuuden säilyttämiseen, mutta joukossa oli myös tarpeita ja ehdotuksia eri näkökulmista sekä eri tilanteissa olevilta työntekijöiltä. Avoimissa vastauksissa esille nostetut muutostarpeet ja kehitysehdotukset sekä niille lasketut frekvenssit on esitetty taulukossa 4.

| Hybridityön toimintamalleihin liittyvät muutostarpeet ja kehitysehdotukset (asiaryhmät) | Vastaajien kokonaislukumäärä 83 (useampi vastaus/vastaaja) | Prosentti % | Asiatyhmiiin liittyvien vastausten lukumäärä yht. 94 | Prosentti% Asiaryhmän mukainen frekvenssi |
|---|---|-------------|---|--|
| Joustavuuden säilyttäminen/palauttaminen | | 29% | 24 | 26% |
| Ei muutostarpeita | | 26% | 22 | 23% |
| Hybridityön toimintamallien kehittäminen erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaan | | 13% | 11 | 12% |
| Hybridityön toimintamallien/pelissäntöjen tarkentaminen organisaatiossa | | 12% | 10 | 11% |
| Toimistotilojen ja työvälineiden kehittäminen | | 10% | 8 | 8% |
| Toimistopäivien kehittäminen | | | 7 | |
| Enemmän lähityötä kaikille | | | 5 | |
| Kehittäminen tiimien tarpeiden mukaan | | | 4 | |
| Palaverikäytäntöjen kehittäminen | | | 2 | |
| Esihenkilöiden ja alaisten vuorovai- kutuksen kehittäminen | | | 1 | |
| Kokonaismäärä | 83 | 100 | 94 | 100 |

Taulukko 4. Kysymys 10 avoimissa vastauksissa esille nostetut muutostarpeet ja kehitysehdotukset tunnuslukuineen.

Hybridityön toimintamallien muutos- ja kehittämistarpeista oman työhyvinvointinsa kannalta merkittävimmit vastajat nostivat joustavuuden säilyttämisen (jos toimintamalli oli tällä hetkellä työntekijän kannalta hyvin joustava ja vapaamuotoinen) tai joustavuuden palauttamisen (jos kyseessä oli tilanne missä aikaisempaa toimintamallia ja lähityöpäiviä koskevia käytäntöjä oli tarkennettu). Tämän vastausvaihtoehdon esitti hieman alle kolmannes vastaajista (29%). Kaikkiin muutos- ja kehittämistarpeisiin liittyvien vastausten lukumäärään suhteutettuna tämän asiaryhmän frekvenssi oli yli neljännes (26%) kaikista annetuista vastauksista. Tyypillisiä vastauksia joustavuuden säilyttämiseen ja palauttamiseen liittyvistä tarpeista kuvattiin avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavasti:

Näin on mielestäni oikein hyvä. Jos on kollegan kanssa yhteinen tarve tehdä työtä samassa tilassa, voi sen sopia helposti. Jokainen voi mielestäni oman tarpeen mukaan tehdä työnsä parhaaksi näkemässään paikassa, kunhan vain saadaan työt hyvin tehdyksi eikä ruuhkaa synny.

Hyvät työtilat, vapaus vaikuttaa lähipäivien sijoittumiseen, ei siis pakollisia läsnäolopäiviä. Omassa tiimissäni työskennellään usealla eri paikkakunnalla ympäri Suomea, joten koko porukalla emme kuitenkaan voisi työskennellä kasvotusten viikottain tai edes kuukausittain.

Mielestäni olisi paras, että nykyinen läsnätyömalli toteutettaisiin niin, että henkilöt saavat itse halutessa tulla läsnätöihin eikä se olisi ns. pakko. Paremminkin voisi vain ohjata yhden päivän viikossa tulemaan toimistolle tietyinä päivinä, jolloin siellä olisi muitakin tavattavissa samaan aikaan.

Yli neljännes vastaajista (26%) halusi viestiä avoimen vastauksen kautta ei nykyisiin toimintamalleihin liittyen ollut mitään muutostarpeita, koska vastajat olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ja vastausten sisällöissä koettiin nykyisen mallin muuttaminen jopa uhkaksi omalle työhyvinvoinnille. Nykytilanteeseen tyytyväisten vastaajien näkemyksiä kuvattiin avoimissa vastauksissa tyypillisesti seuraavilla tavoilla:

Tässä tiimissä hybridityö on otettu hyvin haltuun, varmasti osittain sen takia, kun suuri osa tiimistä on Rovaniemellä ja vain pieni osa Pasilassa. On luonnollista olla kollegoihin yhteydessä Skypen kautta. Hybridityön säilyttäminen tukee parhaiten omaa työhyvinvointiani.

Mielestäni nykyinen käytäntö on hyvä. Saan olla paljon etänä, mikä helpottaa ajankäyttöäni ja jaksamistani. Toisaalta on hyvä, että on säännöllisiä toimistopäiviä, jolloin näkee kollegoita ja syntyy vuorovaikutusta.

En näe, että organisaation pitäisi muuttaa nykyistä hybridityömallia. Se on ilmeisesti toiminut hyvin ja luulen, että sitä muuttamalla ei tulisi ainakaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työntekijän oma vapaus valita etätöiden ja lähitöiden välillä ja niiden yhteensovittamisessa on kaikista tärkeintä.

Yhteensä neljännes (13% + 12%) vastaajista koki tarvetta kehittää hybridityön toimintamalleja tarve- ja tavoitelähtöisesti ja/tai tarkentaa niitä myös organisaatiotasolla. Avoimien vastausten sisältöjen perusteella osa vastaajista koki, etteivät nykyiset mallit ole riittävän tarkalla tasolla tai että niiden kehittämiseksi tulisi käsitellä vielä paremmin erilaisia tarpeita ja tavoitteita. Näitä tarpeita kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

Organisaation johdon tulisi linjata yleiset hybridityön säännöt. Nyt osalle henkilöstöstä hybridityö on pelkkää etätöitä. Paras tilanne olisi, että 50% työajasta tulisi olla lähi-työssä.

Toivoisin käytäntöihin vähän nykyistä enemmän joustavuutta. Lisäksi olisi hyvä, että ns. pitkänmatkalaiset otettaisiin myös huomioon yhteisiä käytäntöjä sovittaessa.

Hybridityön toimintamalli ei ole oikeasti jalkautunut henkilöstöön. Pakko on keinona vaarallinen ja vapaaehtoisuus on tehoton.

Hybridityön toimintamallien tulisi perustua todellisiin tarpeisiin ja hyötyihin, kuten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, ei yksittäisten henkilöiden näkemyksiin ja mieltymyksiin, jotka perustuvat heidän omaan henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa.

Noin 10% vastaajista esille myös toimistotilojen ja työvälineiden tai tekniikan kehittämistarpeita, jotka vaikuttivat hybridityön sujuvuuteen. Esimerkkejä näistä tarpeista kuvattiin seuraavin sanankääntein:

Miinuksena se, että kaikkien toimipaikkojen (esim. Rovaniemen) kokoustekniikka ei tue hybridikokouksia tarpeeksi hyvin. Jatkuvasti on ongelmia äänen laadun ja kuulumisen kanssa, kun osa osallistujista on neuvotteluhuoneessa ja osa etänä toisella paikkakunnalla. Jos tekniikka toimisi niin kuin pitää, olisi hybridikokouksiin osallistuminen huomattavasti mieluisampaa etänä osallistuville. Toisinaan puolet asioista jää epäselviksi, kun tekniikka pettää ja äänet ei kuulu tarpeeksi selkeästi.

Koen myös, että Teams-sovellus antaisi enemmän etäkokouksiin, mutta kyseinen sovellus ei ole työnantajan hyväksymä.

Mikäli työnantaja haluaisi enemmän konttorilla tehtävää työtä, niin työtilat on saatava kuntoon. Uudet työtilat ovat tulossa tulevina vuosina, mutta nykyinen paikka on liian


meluisa ja rauhaton omaan työhön. Konttoripäivinä työn tuottavuus on selkeästi heikompi kuin etäpäivänä.


Pysäköintipaikkoja tarvitaan pitkämatkalaisille, joilla ei ole mahdollisuutta kulkea julkisilla.

Muita avoimissa vastauksissa esitettyjä hybridityön toimintamallien muutostarpeita ja kehitysehdotuksia on avattu tarkemmin kuviossa 26. Lisäksi kaikki kysymykseen 10 liittyvät avoimet vastaukset on esitetty liitteessä 4.

Minkälaisia kehitystarpeita eri palvelukokonaisuuksissa on nykyisiin toimintamalleihin liittyen työntekijöiden näkökulmasta

- Koko tasolla kyselytuloksissa prioriteeteiksi toimistolla nousevat spontaanit kohtaamiset ja vapaamuotoiset keskustelut, hybridityötä mahdollisimman hyvin tukeva tekniikka, yhteydet, työvälineet ja neuvottelutilat sekä mahdollisimman monen kollegan läsnäolo toimistolla samanaikaisesti. Näiden jälkeen prioriteeteina ovat yhteistyötä- ja keskittymiskykyä tukevat työtilat.
- Osa työntekijöistä kaipaa tiimikohtaisia lähityöpäiviä ja ennalta sovittuja teemoja näille päiville.
- Osa työntekijöistä kokee että työtiloista on hankala löytää tiimeille tai ryhmille sopivia yhteisiä työtiloja ja yleisesti toivotaan työtilojen parempaa suunnittelua ja uudistamista hybridityötä tukevaksi.
- Osa työntekijöistä kaipaa palaverikäytäntöjen ja pelisääntöjen kehittämistä (suunnitelmallisuus, valmistautuminen, varausajoissa taukojen huomioinnit, mikrofonit auki, kameroiden käyttö).
- Osa työntekijöistä kokee parkkipaikojen puutteen toimistolla erittäin ongelmalliseksi.
- Suuremmissa tiimeissä nostetaan esille tarvetta jakaa tiimejä pienempiin ryhmiin työn sujuvuuden ja yhteistyön kehittämiseksi.
- Osa työntekijöistä kaipaa mahdollisuutta valita itse lähityöpaikkansa Traficom in aluetoimistoista sen sijaan että virka perustetaan tiettyyn toimipaikkaan.
- Osa työntekijöistä suhtautuu myönteisesti siihen että toimistopäiviä edellytetään, mutta kaipaa mahdollisuutta vaikuttaa itse toimistopäivien ajankohtaan oman työn- tai tiimin tarpeiden mukaan.





Kuvio 26. Henkilöstön kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa esittämiä kehitystarpeita hybridityön nykyisiin toimintamalleihin liittyen.

Kyselytutkimuksen tuloksia käsiteltiin myös jokaisessa teemahaastattelussa erikseen, tavoitteena syventää ymmärrystä tiiminvetäjien ja työhyvinvoinnin asiantuntijan näkemysten sekä kokemusten perusteella ennen varsinaista hybridityön toimintamallien kehitystoimenpiteiden suunnittelua.

5.3.2 Teemahaastattelut

Etäyhteydellä (Teams/Skype) toteutetut teemahaastattelut (12 kpl) käynnistettiin samalla viikolla, kun kyselytutkimus suljettiin. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 tiiminvetäjää ja yksi organisaation työterveyshuollon kanssa yhteistyötä aktiivisesti tekevä työhyvinvoinnin

asiantuntija. haastattelut olivat pituudeltaan 1–1,5h ja kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin yhteiset liitteessä 2 esitetyt teemat. Viimeinen teemahaastattelu pidettiin 7.11.2023, ennen tiiminvetäjien kehitystyöpajaa. Haastatteluaineistojen litterointi käynnistettiin ajankäytön tehostamiseksi välittömästi haastatteluiden yhteydessä tavoitteena myös syventää ymmärrystä kokonaisuudesta reaaliajassa. Aineisto siirrettiin litteroinnin jälkeen taulukkomuotoon, jossa litteroitua aineistoa järjesteltiin uusiksi, tiivistettiin ja poistettiin opinnäytetyön kannalta epäoleelliset asiat, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman selkeä ja tehokkaasti käsiteltävissä. Tiivistämisen jälkeen aineisto luokiteltiin vielä haastattelun teemojen mukaisesti, koska eri teemoja käsiteltiin haastattelujen aikana jopa useammassa eri vaiheessa tai keskustelu saattoi vapaamuotoisena ajautua toiseen teemaan. Näiden käsittelytoimenpiteiden jälkeen kirjattiin aineistoista johtopäätökset, jonka jälkeen niitä verrattiin toisiinsa ja teoreettiseen viitekehukseen. Tavoitteena oli löytää aineistosta keskinäisiä kytköksiä sekä teoreettista viitekehystä tukevia kohtia. Näitä keskeisimpiä löydöksiä ja esimerkkitapauksia aineistosta havainnollistettiin siteeraamalla haastateltavia teemakohtaisesti. Käsiteltävistä teemoista ensimmäinen koski haastateltavan taustaa ja kokemusta työskentelystä valtionhallinnon organisaatiossa X sekä kokemusta nykyisestä tehtäväkuvasta. Viimeinen teema keskittyi webropol-kyselytutkimuksen tulosten läpikäyntiin. Teemoissa 2–5 käsiteltiin kokemuksia ja näkemyksiä hybridityöstä, sen toimivuudesta ja mahdollisista kehitystarpeista. Teemassa 6 käsiteltävien kyselytutkimustulosten osalta käytiin haastatteluissa alustavaa keskustelua tutkimustulosten esittelyn yhteydessä ja käsittelyä jatkettiin myöhemmin tiiminvetäjien kehittämistyöpajassa.

Työkokemus nykyisistä tehtävistä ja koronapandemian ajalta (oma tausta)

Haastateltavien taustoissa ja kokemuksessa oli eroavaisuuksia, mikä oli erilaisten kokemusten näkökulmien kannalta haastatteluja rikastuttava asia. Tiiminvetäjänä vähiten aikaa työskennellyt henkilö oli työskennellyt nykyisissä tehtävissä alle puoli vuotta ja mukana oli myös kaksi tiiminvetäjää, jotka olivat työskennelleet nykyisissä työtehtävissä noin puolen vuoden ajan. Joukossa oli myös kaksi tiiminvetäjää, jotka olivat aloittaneet nykyisissä tehtävissään koronapandemian aikana ja yksi koronapandemian päättyessä. Kaksi tiiminvetäjistä oli aloittanut juuri ennen koronapandemian alkua ja kahdella oli pidempi aikaista kokemusta ennen koronavuosia edeltävältä ajalta. Kahdella haastateltavalla oli huomattavan pitkäaikainen kokemus muihin haastateltaviin verrattuna. Myös tiimit olivat hyvin eri kokoisia, muutamasta tiimin jäsenestä kolmeenkymmeneen.

Kokemukset pandemian vaikutuksista työhön/työskentelytapoihin/hyvinvointiin

Organisaation työhyvinvoinnin asiantuntijan mukaan työterveyshuollon näkökulmasta laajamittaisella etätyöhön siirtymisellä ei ole ilmennyt selkeää yhteyttä sairauspoissaolojen

määrään. Asiantuntijan näkemyksen mukaan määrät ovat todennäköisesti vähentyneet, mutta kokonaisuutta on hankala arvioida, kun etätöissä voidaan osittain sairaanakin tiettyissä tilanteissa työskennellä. Työterveyshuollon näkökulmasta etätyöllä ei ole myöskään ollut tähän mennessä selkeää yhteyttä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Työuupumus ja kognitiiviset häiriöt ovat voineet lisääntyä, mutta tätä on vaikea havaita, jos henkilöt eivät tuo asiaa mitenkään ilmi tai hakeudu esimerkiksi työterveyshuoltoon. Työtyytyväisyysindeksien mukaan kehitys on ollut myönteistä. Esihenkilötyön vaatimukset ovat myös koronapandemian aikaansaamien muutosten takia muuttaneet muotoaan, ja esihenkilötyössä on ilmennyt uudenlaisia haasteita. Koronapandemian ja laajamittaisen etätöihin siirtymisen sekä digiloikan myötä myös työntekijöille on muodostunut uudenlaisia vaatimuksia aikaisempiin toimintatapoihin verrattuna, itsensä johtamisen taito ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Tiiminvetäjät tarkastelivat koronapandemian aikaansaamia muutoksia hieman eri näkökulmista, sekä hyötyjen että haasteiden kannalta. Joustavuuden mahdollistamia hyötyjä nostettiin paljon esille vastaavalla tavalla kuin henkilöstön kyselytutkimuksessa. Eräs tiiminvetäjä kommentoi, että työntekijät ovat pidemmän aikaa jo kaivanneet mahdollisuutta laajamittaisempaan etätyömahdollisuuteen:

Työntekijät ovat halunneet tehdä etätyötä enemmän jo vuosia ennen koronaa, mutta työnantajat eivät ole olleet siihen valmiita. Kun siirtyminen etätöihin laajamittaisesti kertarysäyksellä tuli, niin todennäköisesti työntekijät olivat siihen valmiimpia kuin työnantajat. Sekin voi olla taustalla siinä miksi monet työntekijät kokevat, että päätäntävalta omasta työskentelymuodosta on saavutettu etuus, mistä ei olla valmiita luopumaan.

Joillakin tiiminvetäjillä oli tilanteita, joissa tiimin jäseniä oli hajallaan ympäri maata, jolloin toimintatapojen muutos oli nimenomaan edellytys työhyvinvoinnille. Koronapandemian aikana oli saatettu tehdä rekrytointeja sillä periaatteella, että tulevaisuuden työskentelytapana tulisi säilymään joka tapauksessa pääsääntöinen etätyö ja siksi henkilöitä rekrytoitiin etätöihin paikkariippumattomasti, mikä on vaikuttanut myös siihen, miten yhteistyötä tiimissä tänä päivänä tehdään:

Hybridityö on tiimin työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta merkittävässä roolissa, jaksamisen ja tekemisen kannalta. Tiimi on hyvin hajallaan ympäri Suomea, joten oikein muuta vaihtoehtoa toimintamalliksi ei ole. Tiimin työ on aiemmin ollut toimistotyötä mutta nyt rekrytoinnit ovat muuttuneet niin paljon, ettei ole ollut enää sitä, että rekrytoidaan suoraan pk-seudulta vaan on haettu laajemmalla rintamalla. Rekrytoinneissa on korostettu joustavuutta ja kerrottu että pystytään hyvin joustavasti toimimaan.

Tiiminvetäjät kuvasivat muutoksia myös ostamalla esille haasteita työntekijöiden käyttäytymisen muutoksista ja havainnoista myös omalla kohdallaan:

Tiiminvetäjänä soittelin paljon skypeillä kaikille kuulumisia, mutta ihmiset eivät välttämättä puheluissa edes kertoneet onko jotain mielen päällä. Seuraavalla viikolla kun törmäsi henkilöön toimistolla niin yllättäen olikin ihan hirveesti asioita käsiteltäväksi ja kerrottavaa.

Kotona enemmän tauotonta työskentelyä, ei kunnon lounastaukojakaan välttämättä. Myös paine siitä, että koko ajan on oltava koneella tavoitettavissa. Toimistolla voi taas pidemmäksikin aikaa lähteä käymään jossain eikä siitä samalla tavalla automaattisesti pöde huonoa omaatuntoa. Tuottavuus nousi varmasti aluksi mutta olisi voinut loppujen lopuksi johtaa esim. burn outiin.

Erilaisissa elämäntilanteissa olleet työntekijät kokivat tiiminvetäjien mukaan muutostilanteet eri tavoin, osalle ne aiheuttivat enemmän haasteita kuin toisille, mutta muutokseen sopeuduttiin ajan myötä:

Alkuun ehkä lisääntynyt hybridityö, etätyö aiheutti sellasta ristiriitaista tunnelmaa, osa hyvin vahvasti toi esiin, että kaipaa sitä yhteisöllisyyttä ja muiden näkemistä ja ehkä jopa kärsikin siitä, että oltiin vain etänä. Ja varmasti vaikutti työhyvinvointiin. He toivoivat enemmän sitä toimistolla työskentelyä ja yhteisöllisyyttä. Jos ajatellaan tilannetta nyt, niin ihmiset on tähän niin hyvin tottunut ja ajatellaan että etätyö on saavutettu etu ja on huomattu että se tuo niin paljon sitä joustoa siihen omaan arkeen, että välillä tuntuu että ottaako porukka vähän liikaakin sitä joustoa että sovitaan työajalle omia menoja. On totuttu tällaiseen joustoon ja siitä halutaan pitää kynsin ja hampain kiinni. Vaikuttanut työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Enemmän positiivisesti tällä hetkellä.

Osa tiiminvetäjistä oli huolestuneita pandemian aikaansaamista muutoksista työelämässä ja niiden vaikutuksista työntekijöiden kuormittumiseen:

Yleisnäkökulma on tavallaan työhyvinvoinnin suhteen ehkä vähän negatiivisempi kuin aikaisemmin. Yleisfiilis siitä, että meillä ehkä on sellaisia räikeämpiä ylikuormittuneisuustilanteita enempi kuin ennen. Työkuorman jakaminen on vaikeampaa, kun aikaisemmin. Ne, jotka ennenkin piti huolta siitä, ettei ylikuormitu tai heille ei tuu enempää töitä ja olivat hyvin tarkkoja siitä mitä omalle työpöydälle tulee, niin tää on korostanu sitä heidän maailmaa. Heidän on nyt tavallaan vielä helpompi rajata se oma työ ja pysyä sen mukavuusalueen sisällä. Moni pärjää sen kanssa ihan hyvin, jos on

muutenkin sellanen, että pystyy luomaan itellensä selkeitä rajoja. Mutta sitten on paljon niitäkin, jotka ei tavallaan pysty luomaan selkeitä rajoja itelleen.

Eniten tiiminvetäjät nostivat esille toimintatapojen muutosten aiheuttamia haasteita ja kuormittavia vaikutuksia omalla kohdallaan, esimerkiksi palaverien määrän merkittävää lisääntymistä:

Toimintatapojen muutokset ovat selkeästi lisänneet palavereiden määrää eikä ole siirtymäaikaa. Käytännössä yhdessä sovitut tai ohjeistetut pelisäännöt eivät aina toteudu. Esim. tapamme toimia, päätä palaverit 5 min ennen. Sen huomaa, että johtuen varmaan omasta roolistakin, että kun niitä palavereita on muutenkin paljon niin tuntuu, että välillä päivät on aika kohtuuttomia että voi olla vaikka 6 tai 7 palaveria päivän aikana. Niin kyllä se vaikuttaa siihen omaan työhyvinvointiin ja keho käy aika kierroksilla ja on koko aika sellanen suorittamismoodi päällä.

Kalenterin tilanne on muuttunut aika paljon. Etätöihin siirtymisen jälkeen työpäivät ovat olleet täynnä palavereita, aamusta iltaan menee luurit päässä. Sellanen aika milloin vois rauhallisesti kirjallisia töitä tehdä niin sen löytäminen on paljon vaikeempaa. Tuntuu että kokousten määrä on kasvanu ihan mielettömäksi. Se on poistunut se suunnittelun mahdollisuus, mun pitää viikkoja etukäteen tehdä kalenteriin joku varaus, jos mä kuvittelen, että kolmen viikon päästä tiistaina mä haluan tehdä jonkun asian mikä vie puoli tuntia aikaa niin mun pitää kolme viikkoa etukäteen se vähintään suunnitella.

Haastatteluissa esitetyt näkemykset ja kokemukset tukevat Nevalaisen ja Teräksen (2023, 4–5) esittämiä muuttuneiden työmenetelmien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, joita olivat esimerkiksi haasteet työ- ja vapaa-ajan selkeässä erottamisessa ja positiivisina vaikutuksina joustavuuden mahdollistama ajansäästö, työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen sekä näiden myötä parempi tasapaino. Jos pohditaan kappaleessa 3.1 Rauramon (2009, 2–3) kuvaamaa Työhyvinvoinnin portaiden mallia, niin koronapandemian alkuvaiheessa epävarmuus heikensi mallissa kuvattujen tarpeiden toteutumista, mutta uusien toimintatapojen vakiintuessa löydettiin myös uudenlaisia tapoja kehittää ja ylläpitää näiden tarpeiden toteutumista uudenlaisessa maailmassa. Työelämän muutosten myötä korostuu Sosiaali- ja terveysministeriön kuvaama merkitys siitä, ettei työhyvinvointi ole koskaan yksin kenenkään vastuulla, vaan se on työntekijän ja työnantajan välistä yhteistyötä, jossa kummallakin osapuolella on oma roolinsa.

Kokemukset pandemian jälkeisten muutosten vaikutuksista työhyvinvointiin

Tämän teeman kautta oli tavoitteena kartoittaa mahdollisia pandemian jälkeisiä muutoksia pandemia-aikaan verrattuna sekä pohtia niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Kaikilla tällaisia muutoksia ei ollut, vaan jatkettiin samalla mallilla kuin oli toimittu pandemian aikana tai jopa jo sitä ennen. Organisaation työhyvinvoinnin asiantuntijaan mukaan pandemian jälkeisten hybridityön toimintamallien kehittämisestä käydyissä keskusteluissa ilmenivät hyvin ihmisten erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet mikä hankaloitti yhteisten toimivien pelisääntöjen toteutuksen suunnittelua. Etenkin toimistolle matkustamisen vaikutukset herättivät paljon tunteita, koska vaikutukset olivat hyvin erilaisia ja toisille jopa huomattavan kuormittavia, niin ajan käytön kuin taloudellisten vaikutusyden kautta. Suhtautuminen erilaisiin hybridityön toimintamalleihin, kuten lähityöpäivien lisäämiseen, ei siten välttämättä vaikuttanut yksiselitteisesti vain toimistolla työskentelyyn liittyvät asiat, vaan myös toimistolle siirtymiseen liittyvät asiat. Tutkimusten mukaan on kuitenkin ilmeistä, ettei 100% etätyö ole pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin kannalta kannattavaa ja mallit kannattaisi suunnitella tarpeiden mukaisesti, mikä on toisaalta haasteellista, kun tarpeet ovat erilaisia. Pandemian jälkeen organisaatiossa on yleisesti suositeltu lähityön lisäämistä etätyön rinnalla yhteisöllisyyden vahvistamiseksi, mutta mallit sen toteuttamiseen ovat toisistaan poikkeavia eri yksiköissä ja tiimeissä. Haastateltavat suhtautuivat lisääntyneeseen lähityösuositukseen eri tavoin omasta tilanteestaan tai tiimensä tilanteesta riippuen. Monet tiiminvetäjistä kokivat suurimmaksi haasteeksi toimintatapojen selkeyttämisessä sen, että erilaiset ratkaisut vaikuttivat ihmisiin eri tavoin:

Suhtautuminen läsnäpäiviin vaihtelee matkustamisen takia, työmatkojen kuormittavuus vaihtelee hyvin paljon ja vaikuttaa tunteisiin.

Ei ole yhdenmukaista kohtelua kaikille määrätä toimimaan yhden mallin mukaan koska eri ihmisille se käytännössä tarkoittaa eri asioita, eli vaikutukset (hyödyt ja haitat) ovat erilaiset.

Toisaalta eräs tiiminvetäjistä korosti sitä, että koska kaikille sopivaa yhteistä mallia on käytännössä mahdotonta luoda, on tarkoituksenmukaisempaa suunnitella toiminta tavoitteista, ei pelkästään tarpeista lähtöisin:

Muutosvastarintaa tulee aina. Se pitää vaan osata perustella itelleen että pystyy seiso niitten päätösten takana. Ja ymmärtää sen mikä tässä on se maali, vaikka siellä on niitä yksittäisiä purnaaajia ja muuta. Joku voi ajatella, että mä en halua tulla sinne toimistolle, kun mulla on vapaus valita, että mä olen täällä kotitoimistolla niin se on mulle hyvä. Mut sit taas joku toinen kaipaa juuri sinua sinne toimistolle et se itsemääräämisoikeus työpaikalla ei koske aina vaan itseä, sä voit siinä samalla myös tehdä

hallaa sun kollegoille, jotka tarvitsee sua työpaikalle. Työyhteisö tarvitsee sinua. Sä voit itse kokea et sä et saa mitään siellä toimistolla mut ehkä ne muut saa. Missä menee se raja et millon yksilöllinen määräämisoikeus työnteossa ajaa tän työyhteisöllisyyden ohi.

Myös muut tiiminvetäjät nostivat esille lähityön lisäämisen positiivisia puolia:

Kun moni sanoo, että etänä työnteko on tehokkaampaa, niin mä en oo ihan samaa mieltä, se pitäis perustella mitä sillä tehokkuudella tarkoitetaan. Tehokasta on, että mä saan tehtyä yksin, että kukaan ei häiritse mua, mutta mitäs kun mä tarviinkin siihen muita? Monesti tehokas on myös sitä, että sä olet muiden kanssa tekemisissä ja kuu-let muilta asioita niin tehokkaampaahan se on, kun sä ole paikassa missä ne muutkin on. Silloin se keskustelu ja se yhteistyö on paljon tehokkaampaa kuin se että pitäis jokaista keskustelua varten varata palaveri.

Monista muista tiimeistä poikkeavassa asemassa oli esimerkiksi tiimi, jonka henkilöt olivat hyvin hajallaan ympäri maata ja hyötyvaikutukset toimistolla työskentelystä eivät tiiminvetäjän ja tiimin näkökulmasta olleet yksiselitteisiä:

Sinne toimistolle kuin menee, niin siinä on se haaste, että ei se yhteisöllisyys siellä kasva itsestään yhtään sen enempää. Osallistut skype-palaveriin siellä nurkassa. Pitäisi olla joku ajatus siitä, että miksi me olemme kaikki täällä, miksi me tehdään yhdessä tätä. Jos me olemme kokoontuneet niin meillä on ollut jokin hyvä tarkoitus siihen, että miksi me ollaan yhdessä toimistolla. Vastaajan postiosoite olisi ollut mielenkiintoista tietää kyselyssä, sillä on melko suuri merkitys. Jos lähipäivä olisi jossain muualla kuin virastopaikassa niin mitäs silloin vastattaisiin? Se että yhdessä tekeminen ja yhdessä oleminen sidotaan virkapaikkaan, niin saadaan erilainen vastaus kuin siitä että jos se on jossain virkapaikan ulkopuolella. Tää on tietysti ajankäyttö- ja kustannuskysymys. Nyt kun sidotaan toiminta tiettyihin paikkoihin, niin aiheutetaan ongelma. Ne, jotka eivät asu siinä toimipaikan lähellä niin kokevat aina heikoksi oman asemansa ja pakoksi sen, että joutuvat siirtymään toimistolle. Viraston toimintamalleja pitäisi muokata vastaamaan paremmin hybridityön toimintamallia, että se kohtelisi kaikkia yhdenvertaisella tavalla.

Muillakin tiimeillä oli toisista poikkeavia tilanteita, joita organisaation ylätasolla tai toisissa tiimeissä voi olla hankala tunnistaa, mutta mitkä oleellisesti vaikuttavat tiimien tarpeisiin ja toimintaan käytännössä:

Meillä on tiimissä, sillä tavalla erilainen tilanne kuin monessa muussa tiimissä, että meillä on tiimissä kolme täysin toisistaan riippumatonta asiakokonaisuutta. Siellä on

käytännössä tällaisia kolmen hengen porukoita ja lisäksi ICT-kehittämistä, jota hallitaan muualta. Kolmen hengen on helpompi päästä sellaiseen aitoon vuorovaikutukseen myös etänä. Se vuorovaikutus meillä toimii niiden asioiden kesken valtavan hyvin ja joka tapauksessa vaikka me oltaisiin läsnätyössä, niin se koko tiimin vuorovaikutus on sellainen, että aihe kiinnostaa vain osaa porukasta. En näe että etä- ja hybridityö vaikuttaisi siltä kantilta meidän yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Tiimissä on vaikea jäädä asioiden kanssa yksin, kun pienissä porukoissa tehdään tiiviisti yhteistyötä.

Tiiminvetäjistä suuri osa oli samalla linjalla sen suhteen, että haasteita pandemian aikaisen mallin muutokselle on aiheuttanut paljon se, että ihmiset ehtivät tottumaan laajamittaiseen etätyöhön ja muuttivat omaa toimintaansa sekä ajatusmallejaan sen mukaisesti. Ihmiset myös tekivät konkreettisia muutoksia henkilökohtaisessa elämässään, kuten muuttivat kauemmas eri paikkakunnille ja erilaisiin olosuhteisiin pandemian pitkittyessä. Nyt on pandemian päätyttyä jälleen oltu uuden muutoksen äärellä, jonka yksi tiiminvetäjistä kiteytti osuvasti seuraavin sanoin:

Huono puoli siinä hybridissä on ehkä se, että kun on totuttu johonkin, niin asiat tuntuvat erilaisilta, kontrastit ja niihin liittyvät tunnetilat ovat suuremmat. Oleellista on huomioida mikä on kummankin etä- ja lähityössä toimintatavan vahvuus.

Vilkasta keskustelua ja eriäviä näkemyksiä oli käyty yksiköissä paljon, varsinkin niissä tapauksissa, joissa lähdettiin pohtimaan muutoksia tai tarkennuksia aikaisempiin toimintamalleihin. Osa haastateltavista kuvasi väsymystä toistuvasti käsiteltäviin aiheisiin työn toteutustavoista ja erilaisista tarpeista ja joku haastatelluista nosti esille että keskustelua oli yksikössä pyritty myös tyrehdyttämään. Tiiminvetäjät kokivat kuitenkin pääasiassa keskustelun ja erilaisten tarpeiden huomioinnin tärkeäksi, koska avoimuudella, toimivalla vuorovaikutuksella ja luottamuksella rakennetaan myös toimivaa yhteisöllisyyttä, joka on tällä hetkellä keskusteluiden keskiössä:

Keskustelua ei kannata blokata, se on asian prosessointiakin osittain ja se on sitä positiivista muutosvastarinnan kohentamista. Jos jäisi se keskustelu käymättä niin siihenähän tulis sitte sellasta myrkyllistä ilmapiiriä. Keskustelun käyminen kuvaa myös sitä, että on luottamusta ja on turvaa, että voidaan sanoa mielipide. Vaikuttaminen on sitten oma juttunsa mutta onhan sillä mielipiteen sanomisella oma vissi arvonsa. Vaikka ei vaikuttaisi mitään niin itsestä tuntuu paremmalta.

Myös Ilmarisen työhyvinvoinnin tuloksellisen johtamisen oppaassa (Ilmarinen, 6–8) on viitattu henkilöstön osallistamisen merkitykseen toteamalla, että henkilöstön sitoutuminen organisaation toimintatapoihin paranee huomattavasti, kun henkilöstö pääsee osallistumaan

työhyvinvoinnin toimenpiteisiin, sen sijaan että ratkaisut annetaan suoraan johdon määrittelemänä henkilöstöä kuulematta. Krajčík ym. (2023, 1–2) kuvasivat lisäksi artikkelissaan sitä, kuinka koronapandemian myötä etätyöstä tuli haluttu työsuhde-etu, joka sai työntekijät arvostamaan aiempaa enemmän ajallista joustavuutta ja joustavuutta työn toteuttamispaikan suhteen. Heidän mukaansa osa työntekijöistä on tiedostanut etätyön edut ja muuttanut ajattelutapaansa sen mukaisesti, kun taas osa työntekijöistä on ollut innokkaampia palamaan perinteisiin työympäristöihinsä. (Krajčík ym. 2023, 1–2.)

Kokemuksia hybridityön nykyisten toimintamallien toimivuudesta

Nykyiset toimintamallit eri yksiköissä poikkesivat toisistaan. yhdessä yksikössä oli sovittu säännöllinen viikonpäivä koko yksikön yhteiselle toimistopäivälle ja osalla yksiköistä oli täysin vapaa ja joustava malli, joka salli työntekijöille laajan autonomian työn toteutustapojen suhteen. Joitakin toimintamalleja oli myös tältä väliltä, esimerkiksi kuukausittainen yksikön yhteinen toimistopäivä toimistosidonnaisten tehtävien ja/tai toimistolle sovittujen yksittäisten yhteistyöpalaverien lisäksi. Osa toimintamalleista perustui määräykseen ja osa suositukseen, joita työntekijät noudattivat vaihtelevasti. Työhyvinvoinnin asiantuntijan mukaan hybridityön toimintamallien suunnittelussa oli tietyllä tavalla joustavuuden säilyttäminen, koska joustavuus toimii parhaiten erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. Oleellista olisi myös koko työyhteisössä sisäistää hybridityön toimintamallien ajattelussa, ettei lähityössä voi toimia samoin kuin etätyössä, vaan fokus tulee olla muissa asioissa. Tämä vaatii myös suunnitelmallisuutta. Yleisesti havaittuja kehitystarpeita olivat käytössä olevien työvälineiden ja vuorovaikutteisuuden kehittäminen hybridityön toimintamalleihin paremmin sopiviksi. Tiimeissä oli erilaisia tilanteita, mutta valtaosa tiiminvetäjistä oli sillä kannalla, että lähityötä tarvitaan mahdollisesti nykyistä enemmän, mutta siihen sopivat toteutustavat eivät ole yksiselitteisiä. Yksiköissä, joissa oli kaikista vapain ja joustavin malli, tiiminvetäjät kuvasivat havaitsemiaan muutostarpeita esimerkiksi seuraavasti:

Aikaisemmin olin sillä kannalla, että ei pitäisi olla pakollisia toimistopäiviä, koska on lähtökohtaisesti parempi, kun asiat perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ihmisillä on todella erilaisia tilanteita. Mutta nyt olen alkanut muuttamaan mielipidettä koska olen huomannut, että osa ihmisistä jää täysin etätöihin omiin oloihinsa, kynnyks lähteä toimistolle ja pysyä omalla mukavuus-/helppousalueella kasvaa. Ehkä meillä pitäisi olla kerran kuussa pakollinen toimistopäivä, että saisimme niitä kohtaamisia. Työn tekeminen on helpompaa, kun tunnemme toisemme ja se myös lisää työhyvinvointia, kun voimme kommunikoida myös vapaamuotoisemmin, työajanakin.

Hybridityö mahdollistaa parhaiden puolien hyödyntämisen, ihmiset tarvitsisivat vaan rohkeutta tunnistaakseen sen mikä on oikeasti itselle paras tapa toimia. Tiiminvetäjien

ja palkopääalliköiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota keskusteluun siitä, että jokaiselle ihmiselle löytyy toimiva malli. Jokaisen kanssa voisi käydä keskustelut työtehtävien lisäksi oman työn malleista, että jokaiselle löytyisi parhaat toimintatavat.

Substanssityö sujuu hyvin ja etätyöstä on etua, mutta työhyvinvoinnin suhteen olen huolestunut. Läsnäkohtaamista koko porukalla pitäisi todennäköisesti kuitenkin olla enemmän.

Mun mielestä siinä on se haaste, että keskimääräinen henkilö pärjää ihan jees ja ne, jotka nauttii etätyöstä niin nehan nauttii todellakin tästä tilanteesta. Mutta sitte se, että miten pystyttäis löytämään ne ihmiset, joilla on jotain mielenterveyden haastetta tai jotain muuta haastetta jaksamisen suhteen, että ne ne saatais hyvissä ajoin otettua prosessiin mukaan.

Ylisen (2023) mukaan monipaikkaisen työn johtamisen käytäntöjen tulisi perustua selkeisiin tavoitteisiin ja tasavertaisuuteen. Selkeiden tavoitteiden perusteella lähiesihenkilöt ja tiimit pystyvät yhteistyössä kehittämään toimivimpia käytäntöjä työntekoon ja aidosti yhdessä soveltuihin käytäntöihin sitoudutaan vahvemmin kuin suoraan johdolta annettuihin. Kaikki näkemykset tulisi huomioida ratkaisuja haettaessa, myös hiljaisempien osapuolten näkemykset. Käytäntöjen toimivuutta on myös tarkoituksenmukaista arvioida säännöllisin väliajoin ja kehittää tarpeiden mukaan. (Ylinen 2023.) Myös organisaation X johdolta kaivattiin enemmän tukea sopivien toimintamallien määrittelylle ja muulle yhteisöllisyyttä tukevalle toiminnalle:

Moni keskijohdosta toivoisi tarkempia linjauksia hybridityömalleihin virastotasolla. Määrääminen on ongelmallista, jos ei ole perusteluja/selkänajaa.

Henkilökohtaisesti olisin toivonut, että virasto olisi asettanut jonkun raamin, eikä niin että kaikki voi näitä pohtia, koska nyt kun me tehdään verkostomaisestikin töitä ja ihminen voi kuulua moneen eri tiimiin, niin sithän kohtaa nämä talon erilaiset käytännöt. Toki yhteistä mallia on ihan tosi hankala sanoa koska osa työskentelee jo nyt monipaikkaisesti. Mutta onhan heillä siltikin jokin viraston toimipiste, mikä on osoitettu ja he on siellä toimipisteellä työskennelly vaikkei koko oma tiimi siellä olekaan niin sielläkin on silti se työyhteisö. Niin olisin toivonut, että tää jatkuva keskustelu ja väänätäminen siitä, että esihenkilön pitää olla ilkeä ja viedä se joku saavutettu etu pois, niin se on tosi haastavaa. Mun mielestä tämmösen pitäisi tulla talotasolta ja johdon perustella. En tiedä mitään organisaatiota missä se oli näin ratkaistu kuin meillä. Yleensä on talotasolta nuijittu joku vähintään määrämuotoinen malli, esim. 40% työajasta toimistolla. Silloin se ei olisi ristiriitaista talossa.

Enemmän yhteisöllisyyttä kehittävää ja tukevaa toimintaa myös työnantajan puolelta, ei jätetä vain yksiköille ja tiimeille.

Osa tiiminvetäjistä oli voimakkaasti sillä kannalla, että pääsääntöisestä etätyöstä tulisi siirtyä painottamaan enemmän lähityötä sen hyötyjen perusteella:

Jos me jatketaan tällä samalla pääsääntöisellä mallilla, se että me tehdään vaan etänä töitä, niin se on haaste. Ja pidemmällä aikavälillä se työyhteisöllisyys ei parane, ellei me keksitä jotain oikeesti tosi mullistavaa tähän etätyöskentelyyn. Se yhdessä tekeminen ja oleminen on se millä sä saat sitä luottamusta ihmisten välille, kun sä tunnet toisen paremmin. Kasvu, yhdessä tekeminen ja yhteisöllinen johtaminen perustuu siihen, että me tunnetaan toisemme ja luotetaan niihin toisiin ihmisiin. En näe, että työyhteisöllisyys lisääntyy ja työhyvinvointi todennäköisesti laskee, jos jatketaan tällä samalla mallilla. Taannutaan enemmän asiakaskeskeiseen tehokkuusajatteluun. Yhteisöllinen tekeminen katoaa kokonaan.

Lähityötä enemmän kannattavat tiiminvetäjät olivat myös tunnistaneet hybridityössä parhaiten toimivia käytäntöjä, joiden perusteella he kokivat nykyiset toimintamallit toimiviksi:

Kun on tietyt toimistopäivät etukäteen tiedossa niin voi suunnitella helpommin, rytmittää päivää ja työtehtäviä. Jos on päivä täynnä palavereita niin silloin ei kannata mennä toimistolle koska siinä ei ole mitään järkeä istua neukkarissa tai pienessä kopissa yksin, jos kaikki muut ovat etänä. Voi suunnitella etukäteen, että toimistopäiville ei kannata varata skype-palavereita vaan ohjaa ne muille päiville. Sinne pitää jättää niitä pausseja ja kalenteriin aikaa. Muille päiville voi varata sellaisia tehtäviä, jotka sopivat paremmin etätyöhön. Työpajan varaaminen on myös luontevampaa.

Sun omaa ajankäytön suunnittelua rytmittää se, kun on sekä lähitöitä että etätöitä ja voit varata kalenteriin asiat sen mukaan mitkä asiat on hyvä tehdä etänä ja mitkä läsnä.

Noin kerran kuukaudessa, kun on toimistopäivä niin tyhjennän kalenterin skype-palavereista ym. Toimistopäivänä vain lähipalavereita. Suositeltu myös asiantuntijoille. Varaudun tiiminvetäjänä toimistopäivinä siihen, että olen käytettävissä.

Osa tiiminvetäjistä halusi säilyttää tai palauttaa vapaamuotoisuuden ja joustavuuden koska koki että se palveli oman tiimin toimintaa, tarpeita ja tavoitteita parhaiten:

Jos työnantaja antaa joustoa niin silloin yleensä työntekijäkin antaa joustoa. Jos työnantaja vetää tiukkaa linjaa niin sama toimii toisinpäin, vaikuttaa työntekijän asennoitumiseen.

Pitäisi olla yhdenmukaista ja annettaisiin vaikka ihan oikeesti sinne tiimeille se päätösvastuu niin kuin on puhuttu, ettei olisi niin tiukkaa linjaa, varsinkin kun tulokset osoittaa, ettei siitä ole tavoiteltua hyötyä vaan jopa päinvastoin. Silloinhan se vaan haittaa enemmänkin sitä työntekoa ja ehkä sitä yhteisöllisyyttäkin. Ehkä haaste on sitten se, että miten sitten osallistaa kaikkia näihin palavereihin ja kehittämiseen.

Kaikissa työskentelymuodoissa on aina hyvät ja huonot puolensa. Siksi tällainen hybridimalli on hyvä koska jokainen pystyisi oman tarpeensa mukaan tekemään sitä työtä etänä tai lähinä. Osa käy toimistolla nytkin siitä syystä, että saa selkeämmin erotettua työ- ja vapaa-ajan, osa käy siitä syystä, että työpaikalla on parempi ergonomia, osa siitä syystä, että työpaikalla on parempi rauha.

Työntekijät eivät koe ennalta määrättyä pakollista päivää toimivaksi, kaipaavat toimintamallin kehittämistä tarpeiden ja työn tavoitteiden mukaan. Tiettyä pakollista toimintopäivää parempi malli esihenkilön kannalta voisi olla määrällinen malli, jolloin voisi räätälöidä henkilöiden tarpeiden mukaan. Näin myös tiiminvetäjä/esihenkilö saisi kohdistettua ajankäyttönsä parhaiten. Nurinaa tulisi vähemmän, kun mentäisiin tarpeet ja räätälöinti edellä, perustelut olisivat ehkä selkeämmät. Nykyisen toimintamallin perustelut ja tavoitteet ovat epäselvät.

Tiiminvetäjien näkemyksistä välittyi paljon joustavuuden ja autonomian tärkeys hybridityön toimintamalleja suunniteltaessa. Myös Launosen (2022) mukaan hybridityömallin avulla tulisi huolehtia työn sujuvuudesta ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Työn sujuvuuteen ja työpaikan yhteisöllisyyteen vaikuttaa taustalla myös työntekijän motivaatio, jota kehittää autonomian tunne omaan työhön liittyvissä asioissa. (Launonen 2022.) Tiiminvetäjät haluavat vastaustensa perusteella myös osoittaa luottamusta työntekijöilleen tietyistä haasteista huolimatta ja kuten Mäkikangas (2017, 72–84) toteaa, optimaalisessa tilanteessa työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu työntekijöiden tarpeiden mukaan ja työntekijät myös itse kantavat vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Osa tiiminvetäjistä posti lähityöpäivien lisäämiseksi sopivia toimintamalleja. Nevalainen ja Teräs (2023, 7–8) viittaavat organisaatioissa käytäviin keskusteluihin sopivasta lähityöpäivien määrästä toteamalla, ettei toimivia hybridityömalleja kehitettäessä oleellista ole keskittyä vain lähi- ja etätyön sopiviin määriin, vaan pohdita toimivimpia ratkaisuja työn luonteen perusteella. Kuten eräs tiiminvetäjistä myös vastauksessaan havainnollisti, niin tietyn tyyppiset, esimerkiksi itsenäiset ja keskittymistä vaativat työtehtävät sopivat tehtävien luonteen puolesta parhaiten etätöissä toteutettaviksi. Sitä vastoin innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä edellyttävät tehtävät toteutuvat paremmin läsnätyössä. Hybridityössä merkityksellisiä asioita ovat myös avoin, rakentava viestintäkuulttuuri sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. (Nevalainen & Teräs 2023, 7–8.) Toimivia hybridityön

ratkaisuja suunniteltaessa se mitä asioita missäkin ympäristössä toteutetaan optimaalisen hyödyn tavoittelemiseksi, on keskeisessä roolissa. Tulevaisuudessa toimisto voi muodostua keskuksiksi luovalle yhteistyölle, suhteiden luomiselle sekä yhteisen kulttuurin, tarkoituksen ja identiteetin rakentamiselle, eikä pelkästään tilaksi, jossa työntekijät työskentelevät. Toimistopäivien keskiössä on sosiaalinen vuorovaikutus ja siihen liittyvät tilaisuudet. (Delany 2021; Barrero ym. 2021; Babapour Chafi ym. 2022, Harkiolakis & Komodromos 2023, 6 mukaan).

Kokemuksia etä- ja lähityöstä

Organisaation työhyvinvoinnin asiantuntijan mukaan ihmisten henkilökohtaiset tilanteet vaikuttavat hyvin vaihtelevasti siihen minkälainen työskentelymuoto todellisuudessa sopii heille parhaiten. Työpaikalle siirtymiseen liittyvien asioiden lisäksi lähityöhalukkuuteen vaikuttaa monilla toimistotilojen toimivuus omiin tarpeisiin. Lähityössä käytävissä keskusteluissa korostui lähityön positiivisten vaikutusten lisäksi paljon nykyisten toimistotilojen toimivuus:

Lähityö kannattaa ja sillä on paljon positiivisia vaikutuksia. Työtilojen kehittäminen on tarpeen, toimistotiloissa hankala tehdä keskittymistä vaativaa työtä eikä vetäytymistilassa toimistolla työskentely ole tarkoituksenmukaista.

Nyt kun toimistolla käy niin on ihana, kun siellä on ne kaikki ihmiset ympärillä ja ihana vaihtaa kuulumisia. Mutta samalla valitettavasti työn tehokkuus katoaa ihan kokonaan siltä päivältä.

Vanha toimitila oli jotenkin vielä järkevä mutta nyt tämä nykyinen on sellainen, että ei siellä hirveesti aikaan saa. Jos olet ihmisten ja hälinän keskellä niin on vaikea keskittyä mihinkään ja jos taas menet vetäytymistilaan niin hyödyt menevät siinä, on oikeestaan ihan sama, työskenteletkö kotona.

Joissakin tiimeissä lähityö koettiin tiimin kannalta enimmäkseen hyödyttömäksi ja pääsääntöinen etätyö toimivimmaksi ratkaisuksi:

Palkon henkilökunta ja tiiminvetäjät eivät ole missään vaiheessa kaivanneet sellaista, että mennään toimistolle ja ollaan siellä vaan toimistolla olon vuoksi. Se on ollut aivan päällikkölähtöistä. Sen on kaikki kokenut aivan tarpeettomaksi. Helposti toimitaan sen mukaan, mikä itselle on helppoa. Meillä sitä keskustelua käytiin paljon niin kauan, kun päällikkö asui aivan konttorin vieressä. Kun hän muutti paikkaan, josta julkinen yhteys on aivan mahdoton niin sen jälkeen se keskustelu on oikeestaan tyrehtynyt siihen. Pääosin meillä on kaikilla kivempaa kun sinne ei tarvi konttorille juosta että siltä kannalta se edistää kyllä meidän työhyvinvointia.

Meidän työtehtävät eivät käytännössä ole paikasta riippuvaisia millään tavoin, meillä ei ole tehtäviä mitkä pitäisi konttorilta hoitaa. Meillä on enemmänkin niin että muutama kerran vuodessa pidetään tiimipäivä, jonka tarkoitus on, että voidaan jotain tiimin toimintaan liittyviä asioita tehdä mutta enemmänkin se että meillä on aikaa olla rauhassa ja vaihtaa kuulumisia, se on vain 2-3 kertaa vuodessa.

Toimistolle siirtymisen haasteita ja työntekijöiden erilaisia tarpeita on nostettu esille jo aiemmissa yhteyksissä, joissa joustavuus ja erilaisten tarpeiden huomiointi on nostettu tärkeiksi elementeiksi. Toimistotilat tulisi suunnitella työntekijöiden tarpeiden mukaan. Nykyisten toimistotilojen toimivuuteen liittyen kappaleessa 2.2 nostettiin esille hybridityön etuja ja haittoja pohdittaessa, kuinka avokonttorit tarjoavat keinon työnantajille hallita työntekijöiden suorituskykyä ja tehdä viestinnästä tehokkaampaa, mutta liian täydessä tilassa melu voi häiritä työntekijöiden keskittymistä työhön ja ympäristö aiheuttaa negatiivisia tunteita työntekijöille, mitkä johtavat alentuneeseen tuottavuuteen tai suorituskykyyn (Needle & Mallia 2021, Barath & Schmidt 2022, Krajčik ym. 2023, 3 mukaan).

Etätyöhön liittyvistä vahvuuksista ja haasteista käytiin tiiminvetäjien haastatteluissa minipoolista keskustelua. Etätyön hyviä puolia on korostettu moneen otteeseen useissa eri yhteyksissä, mutta vaikka hyvät vaikutukset tunnistettiin hyvin, niin tiiminvetäjien haastatteluissa eniten keskustelua aiheuttivat etätyössä havaitut haasteet, kuten kuormittuminen ja työn tauottamisen haasteet:

Etätyössä pystyy sovittamaan omaa elämää ja työtä, kulut ovat pienemmät. Etätyössä kuitenkin valtavia riskejä, sitoutunut ja motivoitunut työntekijä saattaa kuormittaa itseään jopa liikaa siellä etätöissä, kun haluaa osoittaa todella tekevänsä töitä. Unohtuu syödä, juoda, käydä vessassa, tauottaa työtä. Kotona töitä tehdessä myös kodin merkitys saattaa muuttua, kun siitä on tullut myös työpaikka eikä rentoutumis- ja palautumipaikka. Miten vaikuttaa mieleen pitkällä tähtäimellä? Perheen voi olla vaikea ymmärtää etätyöntekijän mielentilaa. Alkavatko etätyössä olevat hyvätkin puolet pitkällä tähtäimellä kuormittamaan ihmisiä? Muu vastapaino työlle entistä tärkeämpää. Miten palautuminen toteutuu? Etätyö ei välttämättä ole pelkästään ole hyvä asia.

Myös vuorovaikutukseen, yhteistyöhön havainnointiin ja oppimiseen liittyviä haasteita etätyössä nostettiin paljon esille:

Toista ihmistä ei voi oppia tuntemaan, jos ei ole kohdannut oikeasti. Silloin kun oikeasti kohdannut ihmisen ja toiminut yhdessä vapaamuotoisemmissakin tilanteissa niin silloin osaa lukea ihmistä paremmin. Äänensävy ja rivien välistä lukeminen. Jos lähettäisiin koko tiimiä rakentamaan niin että kaikki olisivat etänä niin se olisi vaikeaa. Suurin asia mikä etätyössä jää saavuttamatta on hiljaisen tiedon siirtyminen.

Oma aktiivisuus vaikuttaa asioihin myös entistä enemmän., skypekahveille osallistuminen ja muiden kontaktointi jne. Osa ihmisistä kääpertyy itseensä mikä on huono asia.

Jos ajatellaan ihmiskuntaa ja ihmisen kykyä ja taitoa sopeutua, eläytyä, oppia. Niin kaikki se, miten me opitaan puhumaan, kävelemään, niin kaikkeen tällaseen perusoppimiseen liittyy hirveen paljon se matkiminen. Toisista oppiminen toisten tekemisten seuraamisten kautta. Me ollaan menty jännästi nyt ihmiskuntana tällaseen ajatusmaailmaan että kaiken voi oppia lukemalla ja kirjottamalla. Sä et kävele, vaikka sä kuinka lukisit ja kirjoittaisit.

Haasteena ovat hiljaisemmat henkilöt, jotka eivät välttämättä osallistu lainkaan palaverihin ja ovat hyvin passiivisia. Ääripäät korostuvat etätyössä. Tekniikka ei tue toimivaa ja osallistavaa hybridityötä.

Esihenkilölle hankalampaa havaita mahdollista kuormitusta tai muita ongelmia. Vaatii enemmän, että on aktiivisesti yhdessä ja luo keskustelumahdollisuuksia, tietoinen yhteydenotto. Toimistolla luontevampaa. Oppiminen ja havainnointi jää etänä myös pois.

Etätyöskentely ja siinä käytettävät välineet vievät vuorovaikutuksen hyvin asiakeskeiseksi. Spontaanial keskustelua ei synny. Tiiminvetäjänä ei voi täysin luottaa etänä tehtyihin havaintoihin sellaisenaan.

Harkiolakiksen ja Komodromoksen (2023, 6) mukaan etänä tiimeissä työskenneltäessä vuorovaikutusten puute vähentää hiljaisen tiedon siirtymistä ja estää luovuutta sekä innovaatiota, mutta työntekijät kokevat vähemmän teknostressiä ja osallistuvat aktiivisemmin, kun esihenkilöt tukevat tiiviimpää työskentelyä työtovereiden kanssa. Organisaatioiden kannattaa tarjota tietotyöläisille autonomia ja joustavuus työn toteutuksessa sekä runsaasti mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen, jotta hybridityöympäristössä voidaan menestyä. (Harkiolakis & Komodromos 2023, 1.) Tiiminvetäjät pohtivat paljon myös uusien työntekijöiden työyhteisöön integroitumisen ja perehtymisen haasteita:

Tuki läsnätyössä todella erilaista kuin etänä. Vaikutukset uusiin työntekijöihin? Voiko olla, ettei koskaan pääse syvällisesti asioihin tai yhteisöön kiinni, että kaikki jää pintapuoliseksi? Työyhteisöön sulautuminen.

Uudella henkilöllä integroituminen tiimiin on huomattavan vaikeaa nykyään. Siinä pitää oikeesti olla hyvin aktiivinen henkilö tai sitten esimerkiksi sillai että sulla on tosi vahva kokemus tältä alalta. Vaikka tulee pystymättä niin sekin auttaa hirvittävästi, että on sosiaalinen. Jos ois vähän sellanen hiljasempi, sisäänpäin vetäytyneempi

henkilö ja tulis vielä yksin, niin sellasella henkilöllä olis aikamoinen hankaluus päästä porukkaan kiinni.

Vaikka kaikki tiiminvetäjät tunnistivat haasteita etätyössä niin he eivät välttämättä kokeneet niitä ylitsepääsemättömiksi ja löysivät niihin myös ratkaisuja:

Koin ensimmäisen kuukauden hieman hankalaksi, tiimien palaverien vedot, kun ei ollut mitään yhteyttä henkilöihin ja oli vaikea hahmottaa muiden rooleja. Noin 1,5 kk kesti integroitua työyhteisöön. Vaikka nähdään tosi harvoin, niin silti koen, että kuulun porukkaan ja meillä on työyhteisö. On rakentunut paljon helpommin kuin etukäteen ajattelin. Olen ollut aktiivinen pitämään jatkuvia keskusteluita, olen pitänyt jo 3–4 keskustelua. Eli on käytetty aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun ja tutustumiseen.


Vuorovaikutuksen osalta taas en tiedä onko se enää haastekkaan, että me tehdään hybridityötä, vaan me mukaudutaan siihen ja me parannetaan meidän työvälineitä.

Kun asiat muuttuvat niin ilmenee aina jotain uusia ongelmia. Etätyön ongelmia, kun ilmenee, niin niihin on ratkaisut olemassa ja aina on useampi ratkaisuvaihtoehto, meidän vaan täytyy tunnistaa ne ongelmat, reagoida niihin ja miettiä että miten ne ongelmat ratkotaan. Varmasti etätyön myötä tulee ongelmia, mutta niitä on tullut lähityösäkin. Ei meillä ole sellaista mallia työntekoon, joka ei sisältäisi jotain ongelmia joillekin ihmisille.

Krajčik ym. (2023, 2–3.) kiteyttävät etä- ja lähityön haasteisiin liittyvän yleisen pohdinnan toteamalla, että hyötyjä sekä haittoja selvitetään edelleen, mutta on ilmeistä, että hybridityöllä on positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöille että työnantajille. Lisääntynyt vapauden ja autonomian mahdollisuus työajan ja työtilan suhteen voi edistää työn ja muun elämän tasapainoa, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden tasapainottaa useita rooleja (perhe-, henkilökohtaisia tai uraan liittyviä). (Krajčik ym. 2023, 2–3.) Kaltiaisen & Hakasen (2023a; 2023b) mukaan työnantajien tulisi pyrkiä yhteistyössä työntekijöiden kanssa myös kehittämään toimintamalleja ja löytämään ratkaisuja, joilla voitaisiin parhaiten yhdistää sekä työntekijöiden autonomiaan että yhteisöllisyyteen liittyvät tarpeet. Sähköisten kanavien välityksellä johtaminen edellyttää esihenkilöiltä enemmän ajankäyttöä, tehokkaita vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista kyvykkyyttä. Etätyöntekijän itseohjautuvuuden tukemisessa säännöllinen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on avainasemassa. Johtamisen avulla luotu psykologisesti turvallinen ilmapiiri toimii perustana työn merkityksellisyydelle ja kestäväälle työhyvinvoinnille. (Ranki 2023, 12–13.)


5.3.3 Tiiminvetäjien kehitystyöpaja

Kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden jälkeen toteutettiin 9.11.2023 virtuaalinen Teams-työpaja yhteistyössä organisaation valitun kohderyhmän tiiminvetäjien kanssa. Opinnäytetyön tekijä toimi työpajassa fasilitaattorina. Työpajassa kerrattiin vielä yhdessä aiemmat tutkimustulokset sekä käsiteltiin haastatteluissa esille nousseita näkökulmia. Työpajan aikana käsiteltiin tutkimusaiheita vuorovaikutteisesti yhdessä keskustellen ja osallistujilla oli lisäksi mahdollisuus anonyymiin kommentointiin Forms-lomakkeen kautta. Työpajan aikana esitettyjä näkemyksiä erilaisten toimintamallien vaikutuksista työhyvinvointiin on havainnollistettu kuviossa 27.



Miten erilaiset toimintamallit vaikuttavat työhyvinvointiin tiiminvetäjien näkökulmasta?

- Viraston työhyvinvoinnin tavoitteet eivät kyselyn tulosten perusteella täysin toteudu nykyisillä toimintamalleilla
- Valtaosa tiiminvetäjistä kokee että joustavuus tukee parhaiten työhyvinvointia. Joustavuus saa myös ihmiset pysymään samoissa työtehtävissä eikä tule yhtä helposti työntövoimaa toisiin tehtäviin.
- Valtaosa tiiminvetäjistä kokee että toimistopäivät ovat tärkeitä ja hyödyllisiä, mutta ne pitäisi voida suunnitella ja toteuttaa tiimien tarpeiden mukaan.
- Tällä hetkellä palkoissa erilaisia sääntöjä, mikä aiheuttaa hämmennystä kun työntekijät eivät koe tilannetta tasapuolisena ja perusteltuna.
- Jonkinlaiset säännölliset fyysiset kohtaamiset tulisi kaikilla olla, mutta sopivat määrät eivät ole yksiselitteisiä.
- Mahdollisuus, että nykyiseen toimintamalliin tulisi merkittäviä muutoksia tuntuu kuormittavan useita työntekijöitä. Ylätasolla olisi hyvä määritellä esim. vuositason tavoitteet hybridityömallille.
- Henkilöstön työmatkoista ja niiden vaikutuksista olisi tarpeen tehdä tarkempi tilannekartoitus (helpottaisi suunnittelua ja kehittämistä).
- Työtilojen ja varuskäytäntöjen kehittämistarpeita esitetään paljon, uusi tilannekartoitus kehittämistarpeista olisi hyvä tehdä nyt kun toimistolla ollaan työskennelty enemmän.
- Pitkällä tähtäimellä osa nykyisistä käytännöistä voi johtaa siihen, että osa työntekijöistä eriytyy työyhteisöstä ja kontaktit ovat entistä rajatumpia. Osa työntekijöistä vaivaa myös yksinäisyyden tunne.
- Tiimien tarpeet ovat erilaisia, koska tiimit, tiimien kokoonpanot ja työtehtävät ovat erilaisia. Viraston linjausten tulee jatkossakin olla joustavia, jotta erilaisissa tilanteissa olevat pystyvät toteuttamaan työtään parhaalla mahdollisella tavalla.




Kuvio 27. Erilaisten toimintamallien vaikutukset työhyvinvointiin tiiminvetäjien näkökulmasta.

Lisäksi työpajan aikana ideoitiin yhdessä osaamisalueen johtotiimille esitettäviä kehitystoimenpiteitä. Työpajatilaisuus tallennettiin ja tallenne litteroitiin tilaisuuden jälkeen. Litteroinnin ja Forms-lomakkeen kautta saadun aineiston perusteella opinnäytetyöntekijä viimeisteli vielä lopulliset eteenpäin esitettävät kehitysehdotukset, jotka lähetettiin työpajaan osallistuneille kommentoitavaksi ja täydennettäväksi ennen toimittamista eteenpäin osaamisalueen johtotiimille. Tiiminvetäjien ja opinnäytetyön tekijän yhteistyössä johtotiimille laatimat

kehitysehdotukset on kuvattu kuvioissa 28 ja 29. Kuviossa 28 on esitetty kehitysehdotuksena hybridityön vuosikello, joka perustuu sille ajatuspohjalle, että samassa yhteydessä, kun tiimeissä suunnitellaan tulevan vuoden tavoitteet, otettaisiin uudeksi toimintatavaksi myös suunnitella tiimille tarkoituksenmukaiset lähityöpäivät esimerkiksi tiettyjen laajempien teemojen käsittelyyn tai työpajaideointeja varten. Tiimitasoisista suunnittelua kaivattiin työntekijöiden toimesta useissa vastauksissa ja tiiminvetäjät olivat työntekijöiden kanssa enimmäkseen samalla kannalla sen suhteen, että erilaisten tiimien tilanteet ja tarpeet tulisi huomioida nykyistä paremmin. Yhteisöllisyyden vahvistamiseen liittyen tiiminvetäjien näkökulmasta pidettiin tärkeänä nykyisten toimintamallien tarkennusta ja yhdenmukaistamista sen suhteen, että 100% etätyötä ei tulisi enää mahdollistaa, vaan kohtaamiset kaikkien työntekijöiden kanssa tulisi saada toteutumaan säännöllisin väliajoin, riippumatta työntekijän toimipaikasta tai työmatkan pituudesta. kaiken kaikkiaan toimistopäivien osalta koettiin tarkoituksenmukaiseksi laajamittaisempi yhteinen ideointi sen suhteen, miten lähityöstä saataisiin tulevaisuudessa suunnitelmallisesti parhaat hyödyt irti.

Minkälaisia kehitystarpeita eri palvelukokonaisuuksissa on nykyisiin toimintamalleihin liittyen tiiminvetäjien näkökulmasta 1

- Vuosikello:
 - Vuoden ajalle voitaisiin suunnitella ja sopia yhteiset fyysiset kohtaamiset.
 - Kohtaamisia voi olla myös eri paikoissa ja eri kokoonpanoilla (Laajemmilla kokoonpanoilla kohtaamiset harvemmin kuin yhdessä työskentelevien kohtaamiset).
 - Tiheämpiin kohtaamisiin liittyvät ajankohdat ja teemat suunniteltaisiin tiimeissä.
 - Suunnitelmat voitaisiin esitellä palkopäälliköille/fotille jotta toiminta olisi läpinäkyvää ja seurattavaa.
- Tiimitasoinen suunnittelu:
 - Tiimitasoinen suunnittelu lähityöpäiviin erilaisten tiimien tarpeet ja toimiva yhteistyö huomioiden hyödyn maksimoimiseksi.
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen
 - Noin kerran kuukaudessa pakollinen toimistopäivä kaikille (virastotasoinen). Huomioitava kuitenkin erilaiset tilanteet esim. tiimeissä joissa työntekijät eri puolilla Suomea ja pitkät matkat toimistolle.
 - Säännöllisin väliajoin koko palkon kohtaaminen myös eri paikkakunnilla asuvien osalta yhteisöllisyyden kehittämiseksi.
 - Toimistopäivien keskittyminen kohtaamisiin, työhyvinvoinnin, työyhteisön ja yhteisöllisyyden kehittämiseen (palkkohtaiset tmv. harvemmat kokoontumiset).
 - Linjausten yhdenmukaistaminen palkoissa koko osaamisalueella mahdollisuuksien mukaan.
 - Palaverit, suunnittelupäivät tai työpajat, joissa lähitoteutus on toimivin ratkaisu ja hyvin perusteltavissa, tulisivat olla lähtökohtaisesti pakollisia (perustelut poissaoloille).
 - Toimintamallien ja perusteluiden läpinäkyvyyden kehittäminen (vaikutus työilmapiiriin).



LAB University of Applied Sciences


Kuvio 28. Kehitystyöpajassa ideoidut kehitysehdotukset osaamisalueen johtotiimille.

Tiiminvetäjien työpajassa kehitysehdotuksina nousivat vahvasti esille myös matkustamiskäytäntöihin liittyvät tarpeet. Voimassa olevia matkustussääntöjä ei pidetty työntekijöiden ja tiiminvetäjien näkökulmasta kokonaisvaltaisesti nykytilanteeseen sopivina, vaan niihin kaivattiin muutoksia. Myös nykyisissä työtiloissa ja toimipaikoilla oli havaittu uudenlaisia

ongelmia, kun lähityöhön oli laajemmin tänä vuonna palattu eri yksiköissä. Taustalla vaikutti merkittävästi myös se, että organisaatio oli päätoimipaikan osalta muuttanut pandemian päättyessä uusiin toimitiloihin, jotka olivat rakenteeltaan aivan erilaiset kuin ne, joista pandemian alkaessa jäätiin etätyöhön. Nimetyistä vakipaikoista oli luovuttu, ilmaisia parkkipaikoja ei ollut enää saatavilla ainakaan koko työpäivän ajaksi, eikä kapasiteettia toimitilla enää mitoitettu koko henkilöstöä varten, vaan vain osalle henkilöstöstä (40%). Muiksi kehitysehdotuksia yhteisöllisyyden kaipuuseen ja yksinäisyyden kokemuksiin liittyen olivat toimitilla paljon tai pääasiassa työskentelevien työntekijöiden tehokkaampi verkostoituminen ja joustava yksiköiden erilaisiin toimintamalleihin liittyen joustavan työnkierron mahdollistaminen. Näistä tiiminvetäjien työpajassa kootuista kehitysehdotuksista on esitetty yhteenvedo kuviossa 29.

Minkälaisia kehitystarpeita eri palvelukokonaisuuksissa on nykyisiin toimintamalleihin liittyen tiiminvetäjien näkökulmasta 2

- **Matkustamiseen liittyvät kehitystarpeet**
 - Matkustamissääntöjen päivittäminen hybridityön toimintamalleihin ja erilaisiin tilanteisiin paremmin sopiviksi → erilaisten tilanteiden kartoittaminen virastotasolla.
 - Virkojen määrätymispaikkojen muuttamismahdollisuus, aluetoimistojen laajempi käyttö virkojen sijoittelussa.
 - Palkon yhteisen päivän mahdollistaminen viraston puolesta vähintään kerran vuodessa eri puolilla Suomea asuville työntekijöille → matkarahan varaaminen tiimi- tai palkotasolla erikseen säännöllisiin tapaamisiin.
 - Matkakulujen jakautuminen työnantajan ja työntekijän välillä erilaisissa tilanteissa pohdittavaksi. Mikä on tehtävien hoidon kannalta perusteltu vaatimus matkustaa toimipaikalle (jos pitkä työmatka), oikeudenmukaisten pelisääntöjen määrittely.
- **Työtiloihin, työvälineisiin ja toimipaikkoihin liittyvät kehitystarpeet**
 - Työtilojen/tiettyjen työpisteiden teknisen hallinnan/varausten kehittäminen.
 - Hybridityötä paremmin tukevat työvälineet ja –sovellukset, kehittyneemmät virtuaaliset ratkaisut yhteisöllisyyden vahvistamiseen hybridityössä (virtuaaliset toimitilat jne.).
 - Parkkipaikkamahdollisuuksien laajentaminen tai -käytäntöjen kehittäminen. Tarkempi kartoitus siitä kuinka suurella osalla työntekijöistä aiheuttaa nykytilanteessa haasteita lähityöhön saapumiseen ja miksi?
- **Muut kehitystarpeet**
 - Toimitilla työskentelevien verkostoituminen tehokkaammin keskenään hyötyjen lisäämiseksi (tiiminvetäjien/johdon ohjaus).
 - Joustava työnkiertomahdollisuus.



LAB University of Applied Sciences

Kuvio 29. Kehitystyöpajassa ideoidut kehitysehdotukset osaamisalueen johtotiimille.

Opinnäytetyön tekijän ja tiiminvetäjien kanssa yhteistyössä kootut kehitysehdotukset toimitettiin eteenpäin johtotiimille 17.11.2023 ja ne käsiteltiin johtotiimin kokouksessa 21.11.2023. Kehitysehdotusten osalta johtotiimissä sovittiin, että toteutetaan toimintamallien läpinäkyvyyden parantamiseksi alkuun koko kohderyhmälle tarkemmat esitykset nykyisistä toimintamalleista ja niiden tavoitteista. Tämän jälkeen yksiköissä voidaan tarpeiden mukaan jatkaa keskustelua toimintamallien kehittämistä yksikkö- tai tiimikohtaisesti. Opinnäytetyön tekijä esitteli keskeiset tutkimustulokset ja kehitysehdotukset myös työhyvinvoinnin kehittämistä vastaavalle johtajalle, jonka kanssa sovittiin jatkotoimenpiteistä,

joiden pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan tulevalle vuodelle 2024 hybridityön toimintamallien kehittämisen kohteita.

Yhteenveto tuloksista

Kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin hybridityön toimintamallien nykytilaa organisaatiossa ja saatiin kattava käsitys tämänhetkisistä toimintamalleista. Toimintamallit eri yksiköiden välillä poikkesivat toisistaan ja niihin liittyvät perustelut sekä tavoitteet olivat osittain epäselviä, mikä vaikutti myös siihen, miten työntekijät ja tiiminvetäjät kokivat toimintamallien vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin. Valtaosa niin henkilöstöstä kuin keskijohdosta kannatti vapaavalintaisuutta ja joustavuutta mutta myös eriäviä näkemyksiä ja muita näkökulmia esitettiin. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvointinsa parhaaksi kokivat ne työntekijät, joilla oli mahdollisimman laaja joustavuus ja autonomia työn toteutustapojen päättämisen suhteen. Tätä tukivat myös teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tutkimustulokset. Toisaalta vastaajat tarkastelivat tuloksia usein puhtaasti omasta näkökulmastaan, eivät työyhteisön ja laajemman kokonaisuuden tai pitkäaikaisvaikutusten näkökulmasta. Toinen puoli oli myös se, että vapaalla ja joustavalla mallilla toimitaessa osa työntekijöistä oli jäänyt 100% etätyöhön. Näiden työntekijöiden määrästä ei ole täsmällistä tietoa. Tutkimustulosten ja organisaation johdon näkemysten perusteella 100% etätyö ei pitkällä tähtäimellä ole työhyvinvoinnin kannalta suositeltava ratkaisu.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella toimistolla (lähityössä) työhyvinvointia parhaiten tukeviksi asioiksi koettiin ajan varaaminen spontaaneille kohtaamisille ja vapaamuotoisille keskusteluille, hybridityötä mahdollisimman hyvin tukevan tekniikan, yhteydet, työvälineet ja työtilat sekä mahdollisimman monen kollegan kohtaamisen toimistolla samanaikaisesti. Myös avoimissa vastauksissa korostuivat kohtaamisten, yhteistyö ja yhteisöllisyyden sekä vapaamuotoisten keskusteluiden tärkeys. Lähityössä suurimpia haasteita olivat työn tehotomuuden kokemukset toimistotilojen häiriöihin ja työn keskeytyksiin liittyen, työmatkoihin liittyvät haasteet ajankäytön ja kustannusten vaikutusten kautta sekä lähityössä suurempi kuormittuminen. Etätyön merkittävimminä hyötyinä pidettiin helpompaa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, parempaa työrauhaa, siirtymisiltä säästynyttä vapaa-aikaa ja taloudellisia hyötyjä sekä näiden myötä parempaa tehokkuutta ja hyvinvointia. Etätyön suurimmiksi haasteiksi koettiin sosiaalisten kontaktien kaipuu ja yksinäisyyden tunteet, yhteisöllisyyden puute ja yhteistyöhaasteet sekä huonompi ergonomia.

Teemahaastatteluissa käsiteltiin aiheita vielä syvällisemmin ja pohdittiin erilaisia näkökulmia. Kehitystarpeiden jatkojalostaminen toteutettiin tiiminvetäjien kehittämistyöpajassa, jossa koottiin yhdessä keskeiset kehittämistarpeet, joiden pohjalta laadittiin konkreettiset kehitysehdotukset johtotiimille. Tiiminvetäjien kehittämistyöpajassa muiden

tutkimustulosten pohjalta tunnistamia kehittämistarpeita olivat hybridityön toimintamallien selkeyttäminen tarpeiden mukaan, konkreettisten hybridityön tavoitteiden määrittely ja toimintamallien perustelu niiden kautta sekä toimistopäivien tarkoituksenmukaisempi suunnittelu. Muita keskeisiä kehittämistarpeita olivat matkustamiseen liittyvät käytännöt sekä toimipaikkaratkaisujen, työtilojen ja – välineiden kehittäminen hybridityötä paremmin tukeviksi ratkaisuiksi.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön **tarkoituksena** oli löytää organisaation työntekijöiden näkökulmasta ja työhyvinvoinnin kannalta toimivimmat ratkaisut hybridityön toimintamalleihin, samalla työnantajaorganisaation esihenkilöiden kokemukset ja näkökulmat kuitenkin huomioiden. Keskeisenä **tavoitteena** oli nykytilan ja kehittämiskohteiden kartoituksen sekä analysoinnin perusteella suunnitella tarkoituksenmukaiset hybridityön toimintamallien kehittämistoimenpiteet organisaation käyttöön tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyön **päätutkimuskysymyksenä** oli selvittää, **minkälaiset hybridityön toimintamallit olisivat työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta toimivimpia ratkaisuja organisaatiossa**. Päätutkimuskysymyksen vastauksena on mahdollisimman laajan autonomian mahdollistaminen työskentelytapojen (etätyö, lähityö) suhteen erilaisissa tilanteissa olevien työntekijöiden osalta, mutta samassa yhteydessä myös kohtaamisten varmistaminen, jotta työ olisi aidosti hybridityötä eikä pääasiallista etätyötä. Teoreettisen viitekehyksen tutkimustulosten ja tiiminvetäjien haastatteluiden sekä työhyvinvoinnin asiantuntijan haastattelun pohjalta on kiistatonta, että pelkästään etätyössä toimittaessa oppiminen, hiljaisen tiedon siirtyminen, toimiva ideointi, uusien työntekijöiden työyhteisöön integroituminen, kokonaisvaltainen sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kärsivät, jolloin tarvitaan myös jossain määrin toimistolla tehtävää yhteistyötä ja sosiaalisia kohtaamisia etätyön puutteiden korjaamiseksi ja kokonaisuuden tasapainottamiseksi. Oleellista hybridityössä on saada työn ja työyhteisön toimivuuden kannalta hyödynnettyä parhaat puolet molemmista työskentelytavoista työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet huomioiden. Tämä onnistuu määrittelemällä hybridityölle selkeät tavoitteet.

Kyselytutkimuksen perusteella työntekijät arvioivat vaikutuksia luonnollisesti pääasiassa omasta näkökulmastaan ja työyhteisöön liittyvien pitkän tähtäimen vaikutusten arviointi voi olla heille haasteellista. Tiiminvetäjät ja muut esihenkilöt kuitenkin aistivat ja havainnoivat herkemmin omassa roolissaan eri tekijöiden vaikutuksia toisiinsa ja erilaisten toimintamallien vaikutuksia työntekijöihin. Aktiivisen, rakentavan ja kehitysmyönteisen vuoropuhelun jatkaminen on tärkeää eikä keskustelua ole tarkoituksenmukaista tyrehtyttää. Eri osapuoleen olisi kuitenkin aiheellista keskittyä aidosti kehittämään hybridityössä sekä lähityön että etätyön toimivuutta parhaalla mahdollisella tavalla, innovatiivisella asenteella, aitoja hyötyjä kokonaisuuden kannalta tavoitellen. Kyselytutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin kannalta toimivimmat ratkaisut mahdollistavat työntekijöille laajan autonomian, ovat joustavia ja huomioivat erilaiset tarpeet, mutta varmistavat kuitenkin myös työntekijöille kohtaamiset

muiden työntekijöiden kanssa ja vahvan yhteisöllisyyden kokemuksen etätyössä puuttuvien elementtien täydentämiseksi. Keskeisimpiä lähityössä kehitettäviä asioita olivat työpaikalle siirtymisessä, eli työmatkoissa, huomioitavat asiat sekä työtiloissa ja työvälaineissä huomioidtavat asiat, miten ne saataisiin nykyistä paremmin tukemaan hybridityön toimivuutta.

Teemahaastatteluissa tarkasteltiin kyselytutkimuksen tuloksia ja aiheita vielä syvällisemmin ja nostettiin esille myös koronapandemian myötä muuttuneiden palaverikäytäntöjen lisäaamät haasteet, huolen pääasiallisen etätyön pitkäaikaisvaikutuksista myös työntekijöiden kotiympäristöissä ja uusien työntekijöiden työyhteisöihin integroitumisen haasteet. Näihin liittyen olisi tarkoituksenmukaista koko organisaatiossa pohtia ratkaisuja sekä yhteisiä pelisääntöjä. Valtaosa tiiminvetäjistä koki jonkinasteisen lähityön lisäämisen aiheelliseksi, pois-sulkien tiimit, joiden jäsenet sijaitsivat hajallaan ympäri maata. Näille tiimeille tiiminvetäjät kokivat tarkoituksenmukaisemmaksi uudenlaisten ratkaisujen kehittämisen ja kohtaamiset esimerkiksi muissa ympäristöissä kuin pääasiallisilla virkapaikoilla. Tiiminvetäjät tunnistivat hyvin tiimien jäsenten erilaiset tarpeet ja pitivät joustavia ratkaisuja siinä suhteessa tärkeinä. Myös toimistopäivien ja etätyöpäivien suunnitelmallisuus sekä tarkoituksenmukainen toteutus (minkälaisia työtehtäviä on tavoitteiden kannalta sujuvinta toteuttaa missäkin ympäristössä). Hybridityön toimivuuden kannalta tärkeäksi kehityskohteeksi nostettiin erityisesti hybridityön tavoitteiden kirkastaminen, myös organisaation johdon toimesta.

Kehittämistyöpajassa käytiin läpi tutkimustulosten pohjalta keskeiset ja ajankohtaiset kehittämistarpeet, joita tarkennettiin vielä työpajan aikana. Työpajan tuloksena koottiin yhteenveto kehittämistarpeista ja esitettiin niihin liittyvät konkreettiset kehitysehdotukset osaa-misalueen johtotiimille jatkojalostettavaksi. Keskeisimpiä kehityskohteita olivat hybridityön toimintamallien selkeyttäminen tarpeiden mukaan, konkreettisten hybridityön tavoitteiden määrittely sekä toimistopäivien tarkoituksenmukaisempi suunnittelu. Muita kehityskohteita olivat matkustamiseen liittyvät asiat sekä toimipaikkaratkaisujen, työtilojen ja – välineiden kehittäminen hybridityötä paremmin tukeviksi ratkaisuiksi.

Alatutkimuskysymyksiä oli opinnäytetyössä määritelty yhteensä 3. Ensimmäiseen **alatutkimuskysymykseen, minkälaisia hybridityön toimintamalleja organisaatiossa käytetään tällä hetkellä**, saatiin vastaukset kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden kautta. Tutkitun kohderyhmän yksiköissä oli pääasiallisesti hyvin vapaa ja joustava malli, jossa ei edellytetty lähityöskentelyä toimistolla välttämättä lainkaan, mutta sitä suositeltiin esimerkiksi 1xkk erikseen sovittuna ajankohtana toimistosidonnaisten tehtävien lisäksi. Huomion-arvoista oli kuitenkin se, ettei kaikilla työntekijöillä sisältynyt työtehtäviin toimistosidonnaisia tehtäviä ja osa työntekijöistä koki eriarvoisuutta tätä johtuen. Yhdessä yksikössä oli siirretty syksyllä 2023 toimintamalliin, jossa säännöllinen ja pakollinen toimistopäivä pidettiin kerran

viikossa vakituisena viikonpäivänä. Pitkien työmatkojen takia oli sovittu kuitenkin joitakin poikkeuksia niiden asiantuntijoiden kanssa, joilla pitkät työmatkat vaikuttivat merkittävän paljon työpäivien ajankäyttöön ja työmatkakustannuksiin. Henkilöstön asuinpaikat, työmatkoihin liittyvä ajankäyttö ja kustannukset, tehtävien luonteet sekä elämäntilanteet vaikuttavat siihen, koettiinko säännölliset yksikkökohtaiset toimistopäivät tarkoituksenmukaisiksi ja hyödyllisiksi ja/tai yhteisöllisyyttä sekä työhyvinvointia edistäviksi.

Tämänhetkiset toimintatavat tutkittavassa kohderyhmässä käsittivät yhden sellaisen mallin, jossa koko yksikkö työskenteli viikoittain yhdessä toimistolla ja osa yksikön työntekijöistä teki lisäksi useammin lähityötä toimistosidonnaisten tehtävien takia. Yleisin toimintamalli tutkittavassa kohderyhmässä oli kuitenkin sellainen, jossa koko yksikkö tai osa yksikön henkilöstöstä kohtasi kerran kuukaudessa (tai harvemmin) erikseen sovittuna ajankohtana toimistolla. Tästäkin ryhmästä osalla henkilöstöstä oli toimistosidonnaisia tehtäviä, jotka edellyttivät tiheämpää toimistolla työskentelyä. Lisäksi kyselytutkimuksen kautta ilmeni, että osalla tutkittavan kohderyhmän henkilöstöstä ei ollut lainkaan sovittuja säännöllisiä toimistopäiviä, vaan toimistolla työskenneltiin ainoastaan toimistosidonnaisten tehtävien ja tarpeiden mukaan pääasiassa työntekijöiden omalla päätöksellä. Tämänhetkisten toimintamallien taustalla vaikutti oleellisesti se, että käytännössä osa työntekijöistä teki virallisista linjauksista ja suosituksista huolimatta edelleen lähes tai täysin 100% etättyä eikä halunnut työskennellä toimistolla välttämättä lainkaan. Toisaalta joissakin tiimeissä tiimin jäsenet olivat hyvin hajallaan eri puolilla Suomea, jolloin toimistotyöstä ei ole mahdollista saada vastaavaa hyötyä irti kuin samalla toimipaikalla työskentelevien kesken. Tiiminvetäjien haastattelussa ilmeni myös, että paljon henkilöitä oli rekrytoitu koronapandemian rajoitusten aikana tai välittömästi niiden jälkeen nimenomaan pääasialliseen etättyöhön, jolloin rekrytoinnin yhteydessä sovitun toimintamallin muutos jälkikäteen ei välttämättä ole kohtuullinen, varsinkin jos henkilöllä on huomattavan pitkä työmatka toimistolle.

Toiseen **alatutkimuskysymykseen, miten erilaiset toimintamallit vaikuttavat työhyvinvointiin työntekijöiden ja tiiminvetäjien näkökulmasta**, saatiin myös monipuolisesti vastauksia sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden kautta. Toimintamalleissa oli jonkin verran eroja kohderyhmän eri yksiköissä ja vastauksissa korostuivat erilaiset yksilölliset elämäntilanteet sekä henkilökohtaiset tarpeet. Työntekijän autonomian laajuudella vaikutti olevan työntekijän näkökulmasta merkittävä vaikutus. Mitä suurempi mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja työskentelytapoihin, sitä paremmaksi varsinkin etätöissä viihtyvät vastaajat arvioivat toimintamallin vaikutuksen omaan työhyvinvointiinsa. Etätöiden työhyvinvointivaikutuksina nostettiin esille useimmiten lisääntynyt vapaa-aika, työ- ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen, parempi keskittymisrauha, tehokkuus ja aikaansaamisen tunne, paremmat mahdollisuudet omaan fyysiseen hyvinvointiin panostamiseen sekä

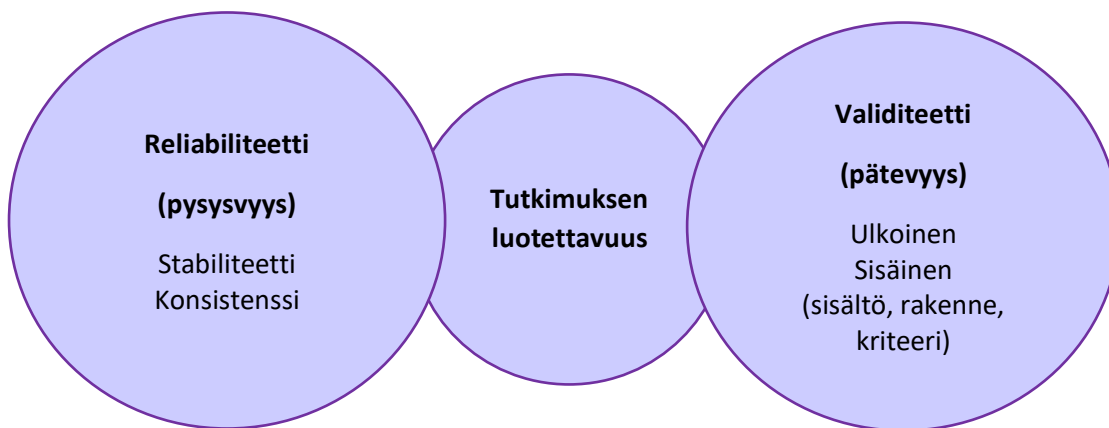
työpäivien räätälöintimahdollisuudet henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Toimistolla pääasiassa työskentelevät vastaajat ja tiiminvetäjät suhtautuivat asiaan kuitenkin eri tavoin ja näkivät huomattavia riskejä siinä, että osa henkilöstöstä ei käy toimistolla lainkaan. Toimistolla pääasiassa työskentelevät myös kaipasivat työyhteisöä ympärilleen lähityöhön ja varsinkin koronapandemian aikana rekrytoituista työntekijöistä osa saattoi kokea, ettei ollut päässyt kunnolla integroitumaan osaksi työyhteisöä. Valtaosa vastaajista oli joka tapauksessa, sillä kannalla, että lähityötä ja kohtaamisia tarvitaan. Etätyön laajamittaisen toteutumismahdollisuuden koki suurin osa vastaajista tärkeänä omalle työhyvinvoinnilleen, mutta selkeitä tavoitteita ja yhdenmukaisuutta nykyisiin toimintamalleihin kaivattiin. Tiiminvetäjät nostivat paljon esille työyhteisön näkökulmaa ja yksilöiden vaikutuksia kokonaisuuteen, mitä yksilöt eivät välttämättä itse omasta näkökulmasta katsottaessa tiedosta, varsinkaan etätyötä tehdessä. Toisaalta ymmärrettiin myös työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita ja henkilökohtaisia tarpeita ja oltiin enimmäkseen sillä kannalla, ettei yksi yhdenmukainen malli sovi välttämättä kaikille, koska vaikutukset erilaisiin tarpeisiin ja eri tilanteissa oleviin työntekijöihin ovat joka tapauksessa erilaisia. Myös tiimien kokoonpanoissa ja tehtäväkokonaisuuksissa oli huomattavia eroja, joista käytiin avointa keskustelua tiiminvetäjien työpajassa.

Kolmanteen **alatutkimuskysymykseen, mitä kehitystarpeita eri osapuolilla organisaatiossa on nykyisiin toimintamalleihin liittyen**, saatiin paljon vastauksia ja tarpeisiin liittyviä konkreettisia kehitysehdotuksia sekä kyselytutkimuksesta, tiiminvetäjien haastatteluista, että työpajasta. Kehitystarpeet liittyivät sekä tilanteisiin, joissa ei ollut vielä määritelty kovin selkeää mallia ja tavoitteita hybridityölle, että tilanteisiin, joissa oli konkreettinen tarkennettu malli jo käytännössä. Vaikka osa vastaajista kannatti mahdollisimman laajamittaisen autonomian säilyttämistä henkilökohtaisten tarpeiden näkökulmasta, myös vapaamuotoiseen malliin kaivattiin selkeyttä ja tarkempia raameja. Muutostarve koski eniten sitä, ettei osa henkilöstöstä käynyt lainkaan toimistolla edes rajoitusten poistumisen jälkeen. Tarkennetun hybridityömallin mukaisesti toimivista työntekijöistä puolestaan monilla oli kehitysehdotuksia nykyisen toimintamallin toteutustapoihin. Tarpeet liittyivät selvästi eniten siihen, millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on vaikuttaa toimistopäivien ajoitukseen ja sisältöihin. Vastauksen perusteella toimintamallin tavoitteiden tarkempi määrittely olisi tarpeen ja sen myötä myös työntekijöiden esittämien kehitystarpeiden tarkempi tarkastelu sekä erilaisten kehitysehdotusten käsittely avoimesti rakentavalla ja kehitysmuotoisella tavalla. Toimintamallien toimivuutta on joka tapauksessa tarpeen arvioida säännöllisin väliajoin ja kehittää tarpeiden mukaan. Kehittämistarpeisiin ei ole tarkoituksenmukaista vastata yhdellä yhdenmukaisella mallilla, vaan ratkaisuja kannattaisi lähteä hakemaan asettamalla ensin selkeät yhdenmukaiset tavoitteet, jolloin myös toimintamallien suunnittelua ja kehittämistä olisi helpompi

toteuttaa ja perusteet olisivat kaikille selvät. Kehittämistarpeiden osalta oleellinen havainto oli hybridityön toimintamallien tavoitteiden kirkastamisen tarpeet, jotka helpottaisivat toimintamallien suunnittelussa ja toimintamallien hyötyjen perustelussa sekä jalkauttamisessa.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tiedon luotettavuus on tieteessä oleellisin tekijä, mikä varmistaa myös tutkimuksen korkean laatutason ja lopputuloksen todentamisen. Tieteellisyys muodostuu uuden ja luotettavan tiedon luomiseen tarvittavista menetelmistä. Tutkimusprosessin eri vaiheiden ja johtopäätösten dokumentaatio toimii luotettavuuden perustana. Tieteellisten menetelmien yleisiä ominaisuuksia voidaan kuvata objektiivisina, toistettavina, saavutettavina, kriittisinä, jatkuvasti edistävinä ja muista kytköksistä riippumattomina, mutta kaikkia näistä voidaan tulkita erilaisista näkökulmista, jolloin täysin yksiselitteistä tiedettä ei voikaan olla. Tieteen laatutason ylläpitämisessä oleellinen menetelmä on vertaisarviointi, jolla tieteellisesti pätevät taot arvioivat aineiston sisältöä ja laatua sekä tutkijan pätevyyttä. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin, eli tutkimustulosten pysyvyyden ja tutkimuskohteiden pätevyyden kautta. Kuten muillekin laadukkaille ja luotettaville tutkimusprosesseille, myös opinnäytetyölle perustan muodostaa riittävällä tarkkuustasolla toteutettu dokumentointi kattavine perusteluineen. Työn laadun ja luotettavuuden arviointia ei voida toteuttaa ilman näitä. Kehittämistyössä valittavien jatkotoimenpiteiden lähtökohtana on yleensä tarpeiden kartoittaminen. Tutkijan laatima vaiheittain kuvattu eteneminen esimerkiksi tutkimuspäiväkirjan muodossa parantaa käsitystä tutkimuksen luotettavuudesta. Prosessin lähtötilanteen ja lopputuloksen sekä eri vaiheissa hyödynnettyjen menetelmien tarkka kuvaaminen on oleellinen osa tulosten arviointia. Eri tutkimusmenetelmille on omat luotettavuuskriteerinsä, joiden perusteella niitä arvioidaan. Luotettava dokumentointi kuvaa sitä mitä on tehty, perustelut miksi on valittu tietyt toimenpiteet ja lopuksi millä tavoin ne on käytännössä toteutettu. Perustelut eri vaiheiden valinnoille ja niiden luotettavuuden arvioimiseksi tulee tuoda myös opinnäytetyössä selkeästi esille. Kehittämis- ja toimintatutkimuksessa on lähtökohtaisesti tavoitteena tutkimuksen kautta myös muutokseen pyrkiminen sen sijaan että tyydyttäisiin vain tutkimaan tiettyä ilmiötä. (Kananen 2012, 162–166.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jolloin niihin molempiin kohdistuvat omat tutkimuskysymyksensä. **Määrällisen tutkimuksen** luotettavuuden arvioinnin käsitteet, reliabiliteetti ja validiteetti alakäsitteineen on kuvattu kuviossa 30.



Kuvio 30. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden peruskäsitteet. (mukaillen Kananen 2012, 167.)

Reliabiliteetissa on kyse tutkimustulosten pysyvyydestä. Pysyvyyteen liittyen **stabiliteetilla** mitataan määrällisen tutkimuksen vakautta, eli sitä, antavatko mittaukset samankaltaisia tuloksia samasta ilmiöstä samassa tilanteessa eri aikoina. **Konsistenssin** arvioiminen taas on tärkeää varmistettaessa, että mittarin eri osat tai kysymykset mittaavat samaa käsitettä tai ominaisuutta. Reliabiliteetin varmistaminen voidaan käytännössä tehdä vain uusintamittauksella, mutta sekään varmista reliabiliteettia, koska ilmiöt tyypillisesti kehittyvät ajan saatossa. Tutkittavat voivat myös muuttaa käytöstään vastaavan tutkimuksen toistuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite, tulosten pysyvyys, on myös ristiriidassa kehittämistutkimuksen muutostavoitteiden kanssa, mikä aiheuttaa kehittämistutkimuksen reliabiliteetin arvioinnille lisää haastetta. Tutkimustulosten yleistettävyyttä mitataan **ulkoisella validiteetilla**, joka siis todentaa sen, että saadut tulokset pätevät myös muissa vastaavissa tilanteissa. Koska koko populaatiota on yleensä aikataulullisista ja taloudellisista syistä mahdotonta tutkia, valitaan kohderyhmäksi perusteltu **otos** tutkimuksen aiheeseen liittyvästä populaatiosta. Toteutuneen otoksen vertaaminen populaatioon on tarpeen tutkimuksen perustuessa otantaan. Vertailussa voidaan hyödyntää taustamuuttujia ja verrata niitä populaatioon. **Sisältövaliditeetissa** on kyse mittarin tarkkuuden arvioinnista, jonka todentaminen omassa työssä on haasteellista. Mittareiden on tarkoitus mitata oikeita asioita ja sen arvioinnin perustana toimivat dokumentaation lisäksi perustelut. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa hyödynnettyjen ja toimiviksi todettujen mittareiden hyödyntäminen on suositeltavaa. **Rakennevaliditeetilla** mitataan tutkimuksen teorioihin pohjautuvien käsitteiden toimivuutta, mutta sen todentaminen on myös haasteellista. Kriteerivaliditeetissa on kyse tutkimustulosten vertaamisesta muihin vastaaviin tutkimustuloksiin, joiden avulla haetaan

siis tukea omille tutkimustuloksille. Opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys toimii käytännössä kriteerivaliditeetin perustana. **Sisäisen validiteetin** arviointi on todella haasteellista, mutta sitä heikentävät tekijät voidaan minimoida tarkalla dokumentoinnilla ja teoriaan pohjautuvien käsitteiden määrittelyllä sekä soveltamisella. **Kokonaisvaliditeetti** on sisäisen ja ulkoisen validiteetin summa eli prosessin systemaattinen luotettavuus ja otoksen tutkimustulosten yleistettävyyys koko tutkittavaan populaatioon. **Laadullisen tutkimuksen** luotettavuuden arviointi on haasteellisempaa kuin määrällisen tutkimuksen. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteetikäsitteet eivät sellaisenaan sovellu laadullisessa tutkimuksessa käytettäväksi. Ihmisiä tutkittaessa sattuma voi vaikuttaa ilmiöön ja tilanteet muuttua. Luotettavuuskysymyksiin tulee kiinnittää huomiota jo työtä suunniteltaessa, koska jälkikäteen niihin ei voi enää vaikuttaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä ovat **arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun näkökulmasta** ja **saturaatio**. Arvioitavuuden kannalta oleellista on riittävä dokumentaatio tutkimuksen eri vaiheissa toteutetuista ratkaisuksista ja valinnoista perusteluineen. Tulkinnan ristiriidattomuuden kannalta oleellista on se, että saman aineiston perusteella päädytään vastaaviin johtopäätöksiin tulkitsijasta riippumatta. Luotettavuus tutkitun näkökulmasta taas voidaan varmistaa luovuttamalla aineisto luettavaksi tutkitulle/tutkituille. Saturaatiolla tarkoitetaan kysymystä siitä, mikä on riittävä määrä havaintoyksikköjä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Kananen 2012, 172–175.)

Opinnäytetyössä kvantitatiivisena tutkimusosiona toteutettu kyselytutkimus antoi vastaavia tuloksia kuin teoreettisessa viitekehityksessä esitellyt ajankohtaiset kansalliset ja kansainväliset tutkimustulokset. Vastaavaa tutkimusta ei ollut kohdeorganisaatiossa aiemmin toteutettu. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti todennettiin siten vertaamalla tutkimustuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. Kyselytutkimuksen validiteettiin liittyen koko kohdeorganisaatiolle ei ollut mahdollista aikataulullisista syistä kohdentaa kyselytutkimusta, joten kohderyhmäksi valittiin organisaation osa-alue, jonka henkilöstö kattaa noin neljäosan koko organisaation henkilöstömäärästä. Kyselytutkimukseen vastasi noin puolet valitusta kohderyhmästä. Kohderyhmän rakenne vastaa koko organisaation rakennetta, joten tulokset ovat yleistettävissä koko organisaatioon ja tutkimuksen validiteetti on sen kautta todettu. Opinnäytetyön laadullisen tutkimusosion, eli teemahaastatteluiden osalta kaikki tehdyt toimenpiteet ja valinnat on opinnäytetyössä esitelty. Teemahaastattelut ja kehittämistyöpaja on myös kokonaisuudessaan tallennettu ja litteroitu. Litterointien pohjalta on käsitelty aineisto kuvattujen menetelmien mukaisesti ja vedetty johtopäätökset. Tulkinnan ristiriidattomuuteen ja luotettavuuteen liittyen aineisto on esitelty myös kehittämistyöpajassa, jossa on yhteistyössä koottu kehittämistarpeet ja kehittämissuhteet jatkojalostusta varten. Työpajassa kootut materiaalit on toimitettu katsottavaksi ja kommentoitavaksi kaikille osallistujille

ja muillekin ryhmään kuuluville, jotka eivät työpajaan paikalle päässeet. Saturaation osalta voidaan todeta, että valtaosa kohderyhmän tiiminvetäjistä (11) osallistui teemahaastatteluihin ja heidän näkemyksiään täydentämään haastateltiin myös työhyvinvoinnin asiantuntijaa, eli teemahaastatteluita toteutettiin yhteensä 12, jolloin saatiin koottua laaja ja monipuolinen aineisto eri näkökulmista. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat siten tämän opinnäytetyön osalta kunnossa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Koska aika tämän opinnäytetyön toteutukseen oli tässä tapauksessa rajallinen ja tutkimukset toteutettiin organisaatiossa rajatulle kohderyhmälle, olisi tarkoituksenmukaista toteuttaa uusi tutkimus koko organisaatiolle esimerkiksi vuoden kuluttua tästä hetkestä. Näin nähtäisiin laajamittaisemmin toimintamallien muutosten vaikutukset koko organisaation tasolla. Koska esimerkiksi laajamittaisen etätöiden pitkäaikaisvaikutuksista työhyvinvointiin ei ole tällä hetkellä tarkkaa tietoa, olisi työhyvinvointinäkökulmasta aiheellista tarkastella ja arvioida tilannetta säännöllisin väliajoin sekä päivittää hybridityön tavoitteita tilanteiden mukaan. Organisaation työhyvinvoinnin asiantuntija nosti myös esille tutkimustuloksiin liittyen että kun organisaatiossa on toteutettu etä- ja hybridityötä useampi vuosi, olisi aiheellista kartoittaa laajemmin millaisia työn toteutustapojen muutoksilla on ollut koko organisaatioon ja työhyvinvointiin yleisemmälläkin tasolla.

Opinnäytetyön kyselytutkimusta toteutettaessa ja teemahaastatteluita pidettäessä heräsi myös ajatuksia muista tarvittavista jatkotutkimuskohteista tutkimustulosten syvällisemmäksi ymmärtämiseksi ja tarvittavien muiden potentiaalisten kehitystoimenpiteiden suunnittelemiseksi. Yksi oleellisista jatkotutkimusehdotuksista kyselytutkimuksen vastausten perusteella liittyy annettujen vastausten syvällisempään ymmärtämiseen, mitkä tekijät vaikuttavat taustalla vastaajien näkemyksiin. Esimerkiksi lähi- ja etätöiden haasteiden nykytilaa ja niihin vaikuttavia tekijöitä olisi työhyvinvointinäkökulmasta tarkoituksenmukaista selvittää tarkemmin, jotta näiden vähentämiseksi voitaisiin suunnitella tarvittavia kehitystoimenpiteitä.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella myös työmatkat, eli työpaikalle siirtymiset ja siihen liittyvät vaikutukset vaikuttivat työntekijöiden lähityöhalukkuuteen merkittävästi ajankäytön ja kustannusten kautta. Työmatkojen osalta voitaisiin kartoittaa vielä tarkemmin kuinka suurella osalla työntekijöistä työmatka vaikuttaa merkittävästi työskentelytapavalintoihin ja -mieltymyksiin ja sekä missä määrin työmatkat työntekijöihin vaikuttavat, eli kuinka paljon vapaa-ajan menetystä ja kustannuksia työmatkat työntekijöille aiheuttavat. Tällaisen kartoituksen pohjalta voisi lähteä suunnittelemaan näiden työntekijöiden lähityöskentelyä paremmin tukevia ratkaisuja tai vaihtoehtoisesti kehittää entistä toimivampia hybridityön käytäntöjä heidän työntekoaan tukemaan.

Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa ilmaistiin myös joissakin tapauksissa lähityön vaikuttavan työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen negatiivisella tavalla sekä kuormittavan jaksamista. Näitä negatiivisia kokemuksia olisi työhyvinvoinnin näkökulmasta aiheellista tutkia myös tarkemmin ja selvittää, mitkä tekijät taustalla vaikuttavat vastaajien negatiivisiin ja positiivisiin kokemuksiin lähityöstä.

Tiiminvetäjien teemahaastatteluista nousi myös yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi uusien työntekijöiden perehtymisen ja työyhteisöön integroitumisen haasteet, joita olisi organisaation tulevaisuuden toimintakykyä ja työyhteisön hyvinvointia ajatellen ajankohtaista tutkia tarkemmin. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin kehittää uusia menetelmiä työyhteisöön integroitumisen edesauttamiseksi hybridityössä.

Lähteet

Aalto-yliopisto 2023. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. 29.8.2023. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/fi/future-of-work/monipaikkaisen-tyon-valmiudet-ja-kaytannot>

Alasoini, T. & Selander, K. 2023. Etätyö organisaation resilienssitekijänä. MEADOW-työntantajakyselyyn perustuva analyysi. Focus Localis. Nro 1/2023, 43–45. Viitattu: 1.11.2023. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119599>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 6.6.2023. Hyvin johdetulla etätyöllä positiivinen vaikutus yritysten tuottavuuteen. Viitattu 25.10.2023. Saatavissa: [Hyvin johdetulla etätyöllä positiivinen vaikutus yritysten tuottavuuteen - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](https://www.elinkeinoelamankeskusliitto.fi/hyvin-johdetulla-etatyolla-positiivinen-vaikutus-yritysten-tuottavuuteen)

Gross, P. 2010. Small Worlds: What Works in Workshops If and When They Do? Teoksessa Donnelly, D. (toim.) Does the Writing Workshop Still Work? Bristol: Multilingual Matters, 52–62. Saatavissa: LAB Primo.

Harkiolakis, T. & Komodromos, M. 2023. Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. Administrative Sciences. Vol. 13 (2). Viitattu 18.11.2023. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/49>

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 18.10.2023. Saatavissa: <https://docplayer.fi/798698-Johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.html>

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023a. Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Työterveyslaitos. Tiedote 9.3.2023. Viitattu 15.11.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023b. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Tiedote 13.9.2023. Viitattu 15.11.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korpimies, A. 2023. Innostus työtä kohtaan on kasvanut: Tutkimus paljastaa yllättävän muutoksen taustat. Kauppalehti. Viitattu 16.11.2023. Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/innostus-tyota-kohtaan-on-kasvanut-tutkimus-paljastaa-yllattavan-muutoksen-taustat/43e03ddc-b600-4e47-9131-e481e1cdcb98>

Krajčík, M., Dušana, A.S., & Matúš, B. 2023. Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*. Vol. 13 (6), 150. Viitattu: 20.11.2023. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150>

Kullas, J. 2023. Etätyöbuumi hiipuu – Jopa Zoom määrää henkilöstönsä takaisin toimistolle. *Kauppalehti*. Viitattu 25.10.2023. Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/etatyobuumi-hiipuu-jopa-zoom-maaraa-henkilostonsa-takaisin-toimistolle/31210d9e-176f-400f-93a4-115e3a58f006>

Launonen, R. 2022. Hybridityön johtaminen – uskalla tarttua tilaisuuteen. *Filosofian akatemian blogi* 10.5.2022. Viitattu 19.11.2023. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/hybridityon-johtaminen-uskalla-tarttua-tilaisuuteen/>

Larjovuori, R-L. 2023. Kuka ylläpitää työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä? Riitta-Liisa Larjovuori esitteli hankkeen alustavia tuloksia WORK2023 -konferenssissa. Tampereen yliopisto. 30.8.2023. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa: <https://projects.tuni.fi/monipaikkainen-tyo/uutiset/kuka-yllapitaa-tyohyvinvointia-monipaikkaisessa-tyossa-riitta-liisa-larjovuori-esitteli-hankkeen-alustavia-tuloksia-work2023-konferenssissa/>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 18.10.2023. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa rajoitetusti: LAB Primo.

Nevalainen, T. & Teräs, H. Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 25 (2), 4–9. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa: LAB Primo.

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. *Kevan tutkimuksia* 1/2023. Viitattu 25.10.2023. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. *Työterveyslaitos*. Viitattu 15.11.2023. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/145859>

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat-työkirja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja/>

Sailaranta, T. 2022. Hybridityö voi olla kohta historiaa, tilalle tulevat virtuaalitoimistot ja metaversumi – ”Siirtymään pitää jo alkaa varautua”. *Kauppalehti*. Viitattu 24.10.2023.

Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/hybridityo-voi-olla-kohta-historiaa-tilalle-tulevat-virtuaalitoimistot-ja-metaversumi-siirtymaan-pitaa-jo-alkaa-varautua/b11f8826-637f-4b85-a910-5f9d62b5d605>

Salonen, M. 2020. Virtuaalisen työpajan fasilitointi Teamsilla. Sulava. Viitattu 22.11.2023.

Saatavissa: <https://sulava.com/moderni-tyo/virtuaalisen-tyopajan-fasilitointi-teamsilla/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 19.10.2023. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä 13.9.2023. Viitattu 15.11.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Tampereen yliopisto. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Esittely. Viitattu 18.11.2023. Saatavilla: <https://projects.tuni.fi/monipaikkainen-tyo/esittely/>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 19.10.2023. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi/>

Valtionhallinnon organisaatio X. Intranet. Viitattu 20.10.2023. Sisältö ei saatavilla.

Ylinen, I. 2023. Jättitutkimus selvitti tuhansien suomalaisten kokemuksia etätyöstä – Tämä periaate kipuaa tärkeäksi. Talouselämä. Viitattu 5.12.2023. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/jattitutkimus-selvitti-tuhansien-suomalaisten-kokemuksia-etatyosta-tama-periaate-kipuaa-tarkeaksi/5ccfe731-87a0-4388-ba2c-975a80747c9c>



Kysely hybridityön toimintamalleista ja vaikutuksista työhyvinvointiin

Tervetuloa vastaamaan henkilöstölle osoitettuun anonyymiin kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa hybridityön, eli etä- ja lähityön yhdistämisen nykyisistä toimintatavoista ja niiden vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin organisaatiossasi. Lisäksi kyselyssä on mahdollista tuoda esille muutostarpeita ja kehitysehdotuksia, joiden avulla hybridityön toimintatapoja voidaan tulevaisuudessa kehittää vastaamaan entistä paremmin henkilöstön tarpeisiin.

Kyselytutkimus on osa LAB-ammattikorkeakoulun uudistavan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyötä ja siihen vastaaminen on vapaaehtoista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation hybridityön toimintamalleja työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin perusteella.

Kysymyksiä kyselyssä on yhteensä 10, joista osa on avoimia ja vapaaehtoisia kysymyksiä. Voit halutessasi tallentaa kyselyn keskeneräisenä ja jatkaa vastaamista myöhemmin. Huom! Jos haluat monivalintakysymyksissä vaihtaa valitsemaasi vastausvaihtoehtoa, on sinun ensin poistettava alkuperäinen valintasi, jotta voit valita uuden vaihtoehdon. Kyselyyn voi vastata vain kerran. Aikaa vastaamiseen kuluu keskimäärin 10–15 minuuttia. Kiitos panostuksestasi yhteisten toimintamallien kehittämiseen!

1. Missä X:n palvelukokonaisuudessa työskentelet? (pakollinen kysymys *)

- Yksikkö A
- Yksikkö B
- Yksikkö C
- Yksikkö D
- Yksikkö E
- Yksikkö F
- Yksikkö G
- Jokin muu vaihtoehto, mikä?

2. Mitä esihenkilösi on ohjeistanut organisaation toimipaikalla toteutettavan lähityön määrästä viikoittain tai kuukausittain? (pakollinen kysymys *)

- Vähintään (1) kerran kuukaudessa
- Vähintään (2) kaksi kertaa kuukaudessa
- Vähintään (3) kolme kertaa kuukaudessa
- Vähintään (4) neljä kertaa kuukaudessa
- Vähintään (1) kerran viikossa
- Vähintään (2) kaksi kertaa viikossa
- Vähintään (3) kolme kertaa viikossa
- Jokin muu vaihtoehto, mikä?

- 3. Onko lähityön ajankohdat sovittu etukäteen vai onko niihin mahdollista itse vaikuttaa? (pakollinen kysymys *)**
- Kyllä, on ohjeistettu tietyt lähityöpäivät etukäteen
 - Ei ole ohjeistettu tiettyjä lähityöpäiviä, vaan nämä ovat itse valittavissa
 - Jokin muu vaihtoehto, mikä?
- 4. Mitä vaihtoehtoa pidät oman työhyvinvointisi kannalta toimivimpana ratkaisuna (ja miksi)? (pakollinen kysymys *)**
- Vapaasti valittavat lähityöpäivät, miksi?
 - Etukäteen sovitut lähityöpäivät, miksi?
 - Jokin muu vaihtoehto, mikä ja miksi?
 - En osaa sanoa
- 5. Työskenteletkö organisaation toimipaikalla lähityössä useammin kuin esihenkilösi edellyttää? (pakollinen kysymys *)**
- Kyllä, kuinka usein?
 - En työskentele toimipaikalla lähityössä enempää kuin edellytetään
 - Jokin muu vaihtoehto, mikä?
- 6. Mitkä asiat koet itsellesi toimistolla tärkeiksi oman työhyvinvointisi kannalta? (voit valita useamman vaihtoehdon) (pakollinen kysymys *)**
- Yhteistyötä tukevat työtilat, joissa mahdollisuus innovoida ja keskustella avoimesti
 - Keskittymiskykyä vaativaa työtä mahdollisimman hyvin tukevat työtilat
 - Mahdollisimman paljon lähipalavereita toimistopäivinä, joissa osallistujat paikan päällä
 - Mahdollisimman paljon kollegoita paikalla samanaikaisesti
 - Mahdollisimman paljon aikaa spontaaneille kohtaamisille ja vapaamuotoisille keskusteluille
 - Lähityöpäivien jaksottaminen siten, ettei toimistolle muodostu ruuhkaa ja erilaiset työtilat ovat joustavasti käytettävissä
 - Hybridityötä mahdollisimman hyvin tukeva tekniikka, yhteydet, työvälineet ja neuvottelutilat
 - Jotkin muut asiat, mitkä?
- 7. Miten koet, että nykyiset omaan työhösi liittyvät hybridityön käytännöt tukevat työhyvinvointiasi tällä hetkellä? (1 ei lainkaan - 5 erinomaisesti) (pakollinen kysymys *)**
- 1 2 3 4 5

Lopuksi vielä kolme avointa vapaavalintaista kysymystä. Näiden avulla kerätään arvokasta lisätietoa erilaisista tarpeista ja profiileista nykytilanteessa, jotta toimintamalleja olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa erilaisiin tarkoituksiin sopiviksi nimenomaan työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin perusteella. Joe koet, että nykyisissä hybridityön toimintamalleissa on kehitystarpeita ja haluat mahdollisuuden vaikuttaa toimintamallien kehitykseen, vastauksesi ovat varmasti merkityksellisiä ja niiden esille tuominen kannattaa.

- 8. Lähityön hyödyt ja haasteet oman työhyvinvointisi kannalta (perustele jos mahdollista)?**

- 9. Etätyön hyödyt ja haasteet oman työhyvinvointisi kannalta (perustele jos mahdollista)?**

- 10. Kuvaa tässä vielä halutessasi muutostarpeita tai kehitysehdotuksia organisaation nykyisiin hybridityön toimintamalleihin, mitkä asiat tukisivat omaa työntekoasi ja työhyvinvointiasi parhaiten?**

Liite 2. Tiiminvetäjien ja työhyvinvoinnin asiantuntijan teemahaastatteluiden teemat

1. Työkokemus nykyisistä tehtävistä ja koronapandemian ajalta (oma tausta)
2. Kokemukset pandemian vaikutuksista työhön/työskentelytapoihin/hyvinvointiin
3. Kokemukset pandemian jälkeisten muutosten vaikutuksista työhyvinvointiin
4. Kokemuksia hybridityön nykyisten toimintamallien toimivuudesta
5. Kokemukset lähityöstä ja etätyöstä
6. Kehittämistarpeiden ja – toimenpiteiden pohdinta kyselytutkimuksen tulosten perusteella

Opinnäytetyön aineiston keräämistä koskeva tiedote

Tina Forsman-Rantanen, LAB-ammattikorkeakoulu

Hybridityön toimintamallien kehittäminen valtionhallinnon organisaatiossa X

Hybridityö, eli monipaikkainen työ, jossa yhdistellään etä- ja lähityötä, on ajankohtainen aihe, joka aiheuttaa paljon keskustelua ja eriäviä näkemyksiä. COVID-19-pandemian ja rajoitusten myötä etätyöstä muodostui pääasiallinen työskentelymuoto lukuisissa organisaatioissa, etenkin Suomessa muihin Euroopan maihin verrattuna. Pandemian päätyttyä organisaatioissa on siirrytty erilaisiin hybridityömalleihin. Työntekijät kokevat muutokset eri tavoin omista tarpeistaan ja elämäntilanteistaan riippuen. Tällä hetkellä organisaatioissa pohditaan etätyön ja erilaisten hybridityömallien pitkän aikavälin vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja yhteisöllisyyden toteutumiseen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan sitä, mikä on hybridityön toimintamallien nykytila valtionhallinnon kohdeorganisaatiossa X ja mitä kehitystarpeita siihen liittyy työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijänäkökulman täydentämiseksi haastatellaan organisaation esihenkilöitä/tiiminvetäjiä ja työhyvinvoinnin asiantuntijaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää hybridityön toimintamalleja organisaatiossa työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta mahdollisimman toimiviksi ratkaisuisiksi. Opinnäytetyössä kerätyn ja analysoidun aineiston perusteella suunnitellaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet hyödynnettäväksi organisaation toiminnassa.

27.10.2023

Liite 4. Kyselytutkimuksen kysymyksen 10 (Kuvaa tässä vielä halutessasi muutostarpeita tai kehitysehdotuksia organisaation nykyisiin hybridityön toimintamalleihin, mitkä asiat tukisivat omaa työnteokoasi ja työhyvinvointiasi parhaiten?) avoimet vastaukset.

Kuvaa tässä vielä halutessasi muutostarpeita tai kehitysehdotuksia organisaation nykyisiin hybridityön toimintamalleihin, mitkä asiat tukisivat omaa työnteokoasi ja työhyvinvointiasi parhaiten?

Vastaajien määrä: 83

| Vastaukset |
|---|
| Organisaation johdon tulisi linjata yleiset hybridityön säännöt. Nyt osalle henkilöstöstä hybridityö on pelkkää etättyötä. Paras tilanne olisi, että 50% työajasta tulisi olla lähityössä. |
| Nykyinen malli on hyvä, en koe, että pakolliset toimistopäivät tarjoaisivat enemmän hyötyjä kuin haittoja suhteessa nykyiseen. |
| Toimii hyvin näin. |
| Jo pelkästään tiimin töiden onnistumisen kannalta, vähintään yksi tai kaksi pakollista toimistopäivää viikossa. Uskon että myös pikkuhiljaa paluu toimistolle lisää osin työhyvinvointia, kun sosiaaliset kontaktit lisääntyvät |
| Minusta nykyisin hybridityö toimii todella hyvin. Pakolliset työt totta kai hoidetaan toimistolla, ja sen lisäksi kerran kuukaudessa toimistolla käyminen ei ole ylivoimainen este. Mukava, että kyseiset harvoin toteutettavat toimistopäivät on pyhitetty hyvin pitkälti yhteisolemiseen. |
| Nykyinen malli on ollut toimiva. |
| Nykyinen malli on hyvä. Ja jos siihen haluaa kokeilla erilaisia muutoksia, niin näiden muutosten pitäisi tulla palvelualueen ja tiimien sisältä päin. |
| Mitään pakottavaa tarvetta koko viraston yhteiselle toimintamallille mitä noudatetaan pilkuntarkasti, tuskin on, kukin tiimi voisi toimia etä- ja lähityöskentelyn kanssa siten, miten se kullekin tiimille parhaiten sopii. |
| Vihoviimeinen virhe olisi johtoryhmän tasolta linjata joku idioottimainen "nyt kaikki ovat joka ti ja to aina lähityössä". Toki jos tykkää keinotekoisista, turhista rajoituksista sekä surkeasta johtamisesta, tämä voi olla ihan potentiaalinen idea myös. |
| Tiimi voisi itse sopia läsnäpäivän ryhmän tarpeiden mukaisesti. |
| Pysäköintipaikkoja tarvitaan pitkämatkalaisille, joilla ei ole mahdollisuutta kulkea julkisilla Läsnäpäivänä ei pitäisi olla palavereja niin, ettet näe koko päivänä tiimin muita jäseniä |

| |
|---|
| <p>Olisi mukava, että läsnäpäivistä sovittaisiin aidosti yhdessä, eikä toimistopäivien pakottaminen olisi vain vallan käyttöä. Olisi myös hyvä, jos tällainen vastaavanlainen kysely tulisi työnantajan puolelta.</p> <p>Koen myös, että Teams-sovellus antaisi enemmän etäkokouksiin, mutta kyseinen sovellus ei ole työnantajan hyväksymä.</p> |
| <p>Mielestäni olisi paras, että nykyinen läsnätyömalli toteutettaisiin niin, että henkilöt saavat itse halutessa tulla läsnätoihin eikä se olisi ns. pakko. Paremmin voisi vain ohjata yhden päivän viikossa tulemaan toimistolle tiettyinä päivinä, jolloin siellä olisi muitakin tavattavissa samaan aikaan.</p> |
| <p>Ehkä toivon tiimiläisiltä vähän skarppausta, että kaikki tulisivat toimistolle silloin kun päällikkö kutsuu. Kun harvoin kutsu tulee tulla toimistolle, niin ei ole kohtuutonta vaivautua tulemaan paikalle.</p> |
| <p>Tässä tiimissä hybridityö on otettu hyvin haltuun, varmasti osittain sen takia, kun suuri osa tiimistä on Rovaniemellä ja vain pieni osa Pasilassa. On luonnollista olla kollegoihin yhteydessä Skypen kautta. Hybridityön säilyttäminen tukee parhaiten omaa työhyvinvointiani.</p> |
| <p>Mikäli työnantaja haluaisi enemmän konttorilla tehtävää työtä, niin työtilat on saatava kuntoon. Uudet työtilat ovat tulossa tulevina vuosina, mutta nykyinen paikka on liian meluisa ja rauhaton omaan työhön. Konttoripäivinä työn tuottavuus on selkeästi heikompi kuin etäpäivinä. Mielestäni olisi hyvä, ettei tässä tilanteessa pakotettaisi johonkin tiettyyn toimistolla olemiseen, vaan työntekijät saisivat itse ratkaista milloin työtehtävät ovat sellaiset että toimistolle voisi tulla. Silloin tällöin voisi olla yhteisesti sovittuja päiviä, jolloin tavataan ja kohdataan toimistolla.</p> |
| <p>Rauhallisemmat työtilat toimistolla työskentelyyn ja pidetään kahvitaukokulttuurista kiinni eli ei laiteta kokouksia kahvitaukojen päälle ellei ole aivan pakko.</p> |
| <p>Sovittuina lähipäivinä olisi hyvä olla sovittua yhteistä tekemistä. Esimerkiksi tiimipalaveri voisi olla sovittuna toimistopäivänä normaalia pidempi, asiaryhmittäin voisi olla sovittuja palavereita tai sovittuna jotain sellaisia työtehtäviä, joita on mahdollista tehdä isommalla porukalla. Toivoisin, että lähipäivästä olisi muutakin hyötyä, kuin kollegoiden näkeminen, koska useampi tiimiläinen tulee pidemmän matkan päästä toimistolle kyseisinä päivinä.</p> |
| <p>Mun mielestä asiat on vapauden kannalta ideaalilla tasolla, ja kaikki muutokset, mitä mahdollisesti haluaisin tehdä, ovat puhtaasti itsekkäistä lähtökohdista eivätkä välttämättä parantaisi muiden työhyvinvointia</p> |
| <p>Vaikea sanoa mikä on "oikea" tapa tehdä, sillä ihmisten toiveet ja halut kohdata ihmisiä toimistolla ja tehdä töitä itsenäisesti on hyvin erilaisia. Reiluutta on ehkä työtehtäväkohtainen pakko saapua toimistolle, kunhan työtehtävien suorittaminen on toimivaa ja samanlaista etänä ja toimistolla.</p> |
| <p>Joidenkin työntekijöiden sitoutumisessa läsnätyöhön on parannettavaa.</p> |

| |
|---|
| Mielestäni nykyinen käytäntö on hyvä. Saan olla paljon etänä, mikä helpottaa ajankäyttöäni ja jaksamistani. Toisaalta on hyvä, että on säännöllisiä toimistopäiviä, jolloin näkee kollegoita ja syntyy vuorovaikutusta |
| Koska asun niin kaukana toimistolta, toimistopäivät kerran 2 kk aikana ovat tärkeitä. Silloin toivoisin enemmän yhteistä toimintaa-> palavereja, pienryhmätöitä, kasvokkaisia kehityskeskusteluja esimiehen/tiimivetäjän kanssa, suunnittelua, ehkä jotain vapaamuotoisempaakin toimintaa esim. kulttuurihetki, taukojumppa tms yhtistä tekemistä. |
| Mahdollisimman vapaa tapa tehdä töitä tuntuu olevan se paras vaihtoehto. Pakottaminen etä- tai lähityöhön ei koskaan paranna työn tuloksia eikä lisää työhyvinvointia. Jokainen on jo tässä vuosien aikana oppinut sen oman parhaan tavan tehdä töitä. Ei sitä tarvitse muiden sanella pakollisilla lähipäivillä tms. |
| Roviksen toimistolle 1 hlön työskentelykoppeja eli oma office, niin silloin voisi kuvitella käyvänsä vaikka 1 pv viikossa tistolla kun sielä saisi myös työrauhan |
| En osaa nyt kaivata mitään, tämä toimii hyvin näin pienistä haasteista huolimatta. |
| Omalla kohdallani nykyinen toimii hyvin. Yleisemminkään en kannata asiantuntijatyössä jotakin pakollista määrää lähityötä per viikko tai kuukausi, vaan tarpeen ja tehtävän mukaista vapautta valita itselle sopivat lähityöajankohdat. |
| Kerran kuussa on sopiva määrä pitää yhteisiä toimistopäiviä. ja toivon, että muut lähipäivät pysyvät jatkossa itse valitsemaan. Toivon myös, että lähipäiviä ei ole lähityön vuoksi niin, että tulen toimistolle istumaan skype-palaveriinkin ja tekemään töitä, jotka onnistuisivat kotoa käsin. Toisin sanoen toivon, että toimistosidonnaiset työt ovat perusteena lähityöpäiville. Jos lähityö lähityön vuoksi lisääntyy, toivoisin, että toimistolla lisätään vetäytymistilojen kaltaisia työtiloja. |
| Mahdollisuus työtehtävien niin salliessa tehdä vaikka 100% etätöitä. Nykyinen toimitilaratkaisu sekä sen kapasiteettikaan eivät puolla lähipäivien lisäämistä, koska istumapaikkaa tai tarvittavia neuvotteluhuoneita ei välttämättä ole saatavilla määrättyinä lähipäivinä. |
| En näe, että organisaation pitäisi muuttaa nykyistä hybridityömallia. Se on ilmeisesti toiminut hyvin ja luulen, että sitä muuttamalla ei tulisi ainakaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työntekijän oma vapaus valita etätöiden ja lähitöiden välillä ja niiden yhteensovittamisessa on kaikista tärkeintä. |
| Minua tukee parhaiten vapaus valita etätöistä ja lähitöistä niin, ettei ole mitään ylhäältä tulevia määräyksiä lähityömäärästä ja -päivistä. Asiantuntija osaa itse hoitaa työtehtävien edellyttävät lähityöpäivät ja niiden aikatauluttamisen. |
| Toimistolle pakottaminen x-kertaa ei toimi, vaan tiimien tulisi itse saada päättää omista käytännöistään. Tiimien työtehtävät ovat keskenään hyvin erilaisia ja ne voivat työskennellä erilaisten sidosryhmien kanssa. Näin ollen lähityön muodot ja tahti pitäisi saada valita tiimissä. |
| Teamsin käyttö etäpalavereissa ja viraston infotilaisuuksissa parantaisi ja sujuvoittaisi työnte-koä. Nyt menee liikaa aikaa ja vaivaa monilta asiantuntijoilta Skypen teknisten rajoitusten kanssa tappelamiseen. |

| |
|--|
| Pitäisi oikeasti sopia jokin päivä, jolloin tullaan toimistolle <u>_kaikki_</u> . Nyt esitetään vain vienoja toiveita, mutta työnantajalla käsittääkseni on valta osoittaa paikka, missä töitä tehdään. Nyt meillä on YKSI päivä vuodessa, kun TÄYTYY tulla toimistolle ja se on kehityskeskustelun aikana. |
| Minulle parasta on vapaus valita milloin tulen toimistolle. Tämä tarkoittaa sitä, että itse aktiivisena toimijana ja oman työtehtävieni parhaana asiantuntijana organisoin lähipäivän niin, että se tukee oman työni tekemistä. |
| Toivoisin käytäntöihin vähän nykyistä enemmän joustavuutta. Lisäksi olisi hyvä, että ns. pitkänmatkalaiset otettaisiin myös huomioon yhteisiä käytäntöjä sovittaessa. |
| Mielestäni nykyinen malli toimii melko hyvin, yksilöillä on paljon päätäntävaltaa työskentelyn suhteen. Mielestäni on tärkeää sopia yhteisiä toimistopäiviä, sillä en tule toimistolle seinien vaan ihmisten vuoksi :) |
| Nykyinen menettely tuntuu itselle hyvin toimivalta, lähityöpäivien lisääminen ei tuottaisi ongelmia. |
| Läsnäpäiviin olisi hyvä ajoittaa sellaisia tapaamisia ja kokouksia, joissa läsnäolosta on aidosti hyötyä. |
| Mielelläni tapaisin kollegoita muutenkin kuin (vanhoina) kuvina skypen näytöllä. Ymmärrän työyhteisöllä muutakin kuin yksittäisiä työntekijöitä, jotka puuhaavat omien töidensä parissa ja kohtaavat toisiaan korkeintaan joskus ja ennen joulua. On vaikea tietää, miten kommunikoida kollegoiden kanssa, jos ei tunne heitä ollenkaan. |
| Työnantajan kustantamana työtuoli, kyynärtuet yms. välineet myös kotiin. Jatkossa voidaan säästää pitkä penni pienemmillä työtiloilla toimistolla, jota voisi kompensoida kotiin hankittavilla välineillä. |
| Kenties yhteisten toimistopäivien määrän lisääminen tai tiimin jakaminen pienempiin perusjoukkoihin ns. 3-5 henkilön aivoriihiksi tukisi kollegoiden yhteisiä päätöksiä ja tiimiytymistä, millä tuetaan työn merkityksellisyyden kokemista sekä henkistä työhyvinvointia. Yhdessä tehdessä ei kukaan jää yksin ja ne kahvitauotkin tulee pidettyä etäpäivinäkin. |
| Useammin keskustelevia läsnätyöpajoja/kokouksia, joissa myös ollaan paikalla. Näiden koostaminen samoille päiville! |
| Yhtälö työskennellä virastossa omalta kohdaltani rakennettu mallille, missä en asu pääkaupunkiseudulla, vaan minulla on mahdollisuus etätöihin. Tarvittaessa käyn PVK:lla. Järjestely toimii nyt hyvin, älkää vain muuttako mitään. |
| Itse antaisin ehdotuksena, että viikoittain käydään toimistolla, mutta että määrätty yhteinen päivä olisi kerran kuukaudessa. |
| Toivoisin toimivammat työtiloja. Nykyiset työtilat eivät tue työskentelyä niinkuin haluaisimme. Myöskin se, että usein toimistolla käyvät vain samat ihmiset, jolloin moni ei pääse samalla tavoin osallistumaan keskusteluihin on harmillista. Toivoisin viraston laajuista selkeää ohjetta toimistopäiville, jota kaikki noudattavat. |
| Lähipäiviä ei ainakaan tarvitsisi lisätä. Lisäksi ne voisivat olla työntekijän itsensä valittavissa. |

| |
|--|
| Mielestäni voisi olla virallinen toimistopäivä kerran tai kaksi kuukaudessa. Tulen itse paikalle kerran viikossa ja haluaisin, että päivä on vaihteleva. |
| Lähityöpaikat tulisi saada valita mistä tahansa Traficommin toimistosta. Eikä niin, että virat perustetaan tietyyn PVK tai vastaavaan toimistoon. |
| Hybridityön toimintamalli ei ole oikeasti jalkautunut henkilöstöön. Pakko on keinona vaarallinen ja vapaaehtoisuus on tehoton. |
| Hybridityön toimintamallien tulisi perustua todellisiin tarpeisiin ja hyötyihin, kuten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, ei yksittäisten henkilöiden näkemyksiin ja mieltymyksiin, jotka perustuvat heidän omaan henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa. Kaikki eivät tarvitse samoja asioita onnistuakseen työssään tai saadakseen hyvän yhteisöllisyyden kokemuksen. Ihmiset ovat erilaisia ja työntekijät oman työnsä parhaita asiantuntijoita, jolloin työntekijöiden kuunteleminen toimintaa suunniteltaessa on tärkeää. Ketä varten ja miksi muutoksia tehdään? Autoritääriäinen ja välinpitämätön johtaminen ei ole nykypäivää. Palkoissa on erilaisia käytäntöjä, joiden perusteet eivät ole työn luonteeseen liittyviä, mikä aiheuttaa tunteen siitä, että työntekijöiden kohtelu ei ole täysin yhdenvertaista eikä oikeudenmukaista. |
| Vaikka itse en koe sitä erityisen tarpeelliseksi, olen aistunut, että virastotasoisia yhteisiä suunta- viivoja hybridityölle kaivataan. Uskon työhyvinvointini kärsivän, jos lähityötä olisi (pakosta) tehtävä enemmän kuin puolet työajasta. Mieluummin tekisin etänä 3–4 päivää viikossa. Omaa elämää helpottaa se, että saa vapaasti päättää, mitkä päivät on toimistolla ja mitkä etänä. |
| Suurimmalta osin hybridityö on palvelukokonaisuudessamme järjestynyt hyvin, ellei erinomaisesti. Turha mikromanageeraus on jätetty pois eikä asiantuntijoita pakoteta toimistolle viikoittain vain sen takia että pitää. Miinuksena se, että kaikkien toimipaikkojen (esim. Rovaniemen) kokoustekniikka ei tue hybridikokouksia tarpeeksi hyvin. Jatkuvasti on ongelmia äänen laadun ja kuulumisen kanssa, kun osa osallistujista on neuvotteluhuoneessa ja osa etänä toisella paikkakunnalla. Jos tekniikka toimisi niin kuin pitää, olisi hybridikokouksiin osallistuminen huomattavasti mieluisampaa etänä osallistuville. Toisinaan puolet asioista jää epäselviksi, kun tekniikka pettää ja äännet ei kuulu tarpeeksi selkeästi. |
| Toimisto tukemaan lähipäiviä isoilla porukoilla, jotta lähipäivistä saadaan kaikki hyöty irti! |
| Päällikön / tiiminvetäjän spontaanit yhteydenotot "mitä kuuluu-tyyppisesti" olisi mukava yllätys. |
| Jos työtehtävät eivät aidosti sitä vaadi, niin mitään pakollisia esimerkiksi "kerran viikossa toimistolla" ei tarvitsisi olla. Nyt päällikkötasolla on eroa siinä, miten etä- ja lähityöhön suhtaudutaan ja mitä siitä on päätetty. Henkilökohtaiset preferenssit paistavat läpi siitä, ajatellaanko esimerkiksi pääasiallisen etätyön olevan joko hyvä vai paha. Tämä voi ainakin pitkällä aikavälillä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätasa-arvon kokemusta. Hybridipalavereissa voisi olla kamerat päällä ainakin sellaisissa kokouksissa, jotka vaativat keskustelemaa ilmapiiriä. Kokouskutsussa voisi kuvata/voitaisiin laatia pelisäännöt, että minkälaisista |

| |
|---|
| <p>roolia kukin palaveri osallistujalta vaatii. Joskus on ihan ok olla vain kuuntelulinjalla, mutta esim. tiimipalaverissa ei voi istua koko palaverin ajan mikki kiinni.</p> <p>Kunnioitetaan työrauhaa avotilassa ja pidetään aidosti kahvitauko, jolloin kuulumisia voi vaihtaa.</p> |
| <p>Rauhallisen työpisteen varausmahdollisuus toimistolta auttaisi. Lähipalaverien toivetta voisi tehostaa laittamalla niitä mahdollisuuksien mukaan useita samalle päivälle.</p> |
| <p>On tärkeää myös ottaa huomioon, että joustavat käytännöt ja laaja etätyömahdollisuus mahdollistaa paitsi työskentelyn, myös työhyvinvoinnin monille sellaisillekin ihmisille, joille se aiemmin ei ehkä olisi ollut mahdollista. Esimerkiksi neurodiversiteetin huomioimisessa työarjen joustavuus on keskeistä.</p> |
| <p>Toivoisin että edelleen jatketaan vapaasti valittavilla etätyötavoilla.</p> |
| <p>Minusta lähityöpäiviä ei tule vaatia, ellei työtehtävät erityisesti sitä vaadi. Toisinaan voidaan järjestää yhteisiä kokoontumisia yhteishengen ylläpitämiseksi, kuitenkin max kerran kuussa.</p> <p>Työnantajan tulisi mahdollistaa hyvien työvälineiden saaminen myös kotitoimistoon esim. viemällä toimistolta osan välineistä kotitoimistoon (esim. näyttö)</p> |
| <p>Mielestäni kaikkien pitäisi olla tietty määrä työpäiviä toimistolla. Nykyinen käytäntö, että saa itse valita kuinka paljon tekee etätöitä, on johtanut siihen, että jotkut työntekijät käyttävät työtovereitaan sihteereinään: pyytävät tulostamaan, skannaamaan ja postittamaan päätöksiä sekä postittamaan kotiosoitteeseen työpaikalle tullutta postia.</p> |
| <p>Organisaatiolla ei ole mitään mallia, vaan kaikki tekee mitä sattuu ja jokainen tiimi toimii eri tavoin. Tiimien välinen yhteistyö pelittää sen takia huonosti</p> |
| <p>Kannatan täysin henkilön mahdollisuus valita itse! Toisille etätyö sopivin muoto, en haluaisi pakottaa ketään toimistolle. Kiva nähdä kaikkia työkavereita edes joskus, joten esim. kerran kuussa hyvä, jos moni tulee, mutta silloinkaan ei tosiaan kaikki paikalla (eri virkapaikoista johdun) joten ei ole silloinkaan pakko. Vapaamuotoisemmat tilaisuudet (virkistyspäivät, tiimipäivät, joululounaat tms.) toimivat myös hyvin, jos ideana nähdä silloin tällöin, ei ole pakko olla toimistopäivä. Omaan työhyvinvointiin riittää se, että voin melkein koska vain (tai vähintään kerran viikossa) mennä toimistolla ja tavata siellä työkavereita. Yhteiset lounaat ja kahvitauot antavat hyvin vastapainoa etäpalavereille ja tarvittaessa voin ratkoa jonkun hankalamman työasiat tietyn henkilön kanssa kasvotusten toimistolla. Jos vielä nettiyhteydet ym. tekniikka saadaan toimimaan paremmin, niin en muuttaisi mitään! :)</p> <p>Vielä kommenttina esimiehen "määräykseen" liittyen: en koe että 1 krt / kk toimistolla on pakollinen, mutta ainakin vahva suositus. Tämän lisäksi tiimillä oma toimistopäivä kerran viikossa, mutta sekin on vapaaehtoinen ja laajemman tiimi kanssa (johon kuuluu myös sovelluskehittäjät) sovittu myös, että n kerran viikossa voi nähdä toimistolla, käytännössä tiimeistä tulee aina samat henkilöt paikalle, eli jotkut ei käy juuri koskaan ja toiset joka viikko. Eli ei pääse tasapuolisesti kaikkien kanssa näkemään, mutta ymmärrän hyvin ettei kaikki halua aina tulla toimistolla</p> |

| |
|---|
| (hyvin eripituiset työmatkat myös, toisille jopa mahdotonta, koska koko työpäivä menisi matkustamiseen..) |
| Näin on mielestäni oikein hyvä. Jos on kollegan kanssa yhteinen tarve tehdä työtä samassa tilassa, voi sen sopia helposti. Jokainen voi mielestäni oman tarpeen mukaan tehdä työnsä parhaaksi näkemässään paikassa, kunhan vain saadaan työt hyvin tehdyksi eikä ruuhkaa synny. |
| Voisi välillä muistuttaa siitä, että etätyö ei tarkoita täyttä vapautta, vaan henkilöiden tulisi olla tavoitettavissa. Kalenteriin ei tule merkitä itseään varatuksi vain siksi, että on etäpäivällä, eli tarkkuutta kalenterimerkintöihin. |
| Olen tyytyväinen tämänhetkiseen hybridmalliin. |
| Ei muutostarvetta palvelukokonaisuudessamme. |
| Kuten aikaisemmin olen maininnut, niin talotason linjaukset etätyöstä ja sen jälkeen palkoissa kullekin palkolle sopivat lähityökäytännöt pystyyn. Pitkässä juoksussa porukka saisi tästä paljon hyötyjä, vaikka alkuun tuntuu vaikealta luopua etätyön hyödyistä. |
| Järkeä muutoksissa pitää säilyttää. Jousto on kullan arvoista. Mutta kaikista on huolehdittava, ettei tulisi niitä tapauksia, joissa tapahtuu ns. pahin. |
| Mallin tulisi olla kohtalaisen vapaa, jolloin erilaisten ihmisten tarpeisiin löytyisi ratkaisut. |
| toimistolla ollessamme mahdollisimman paljon yhteisiä palavereita ja tuumauspajoja, joissa olisi hyvä olla kasvotusten. |
| Hyvät työtilat, vapaus vaikuttaa lähipäivien sijoittumiseen, ei siis pakollisia läsnäolopäiviä. Omassa tiimissäni työskennellään usealla eri paikkakunnalla ympäri Suomea, joten koko porukalla emme kuitenkaan voisi työskennellä kasvotusten viikottain tai edes kuukausittain. |
| Toimistolla pidettävien päivien määrä voisi olla vakio, esim. 4 päivää kuukaudessa, mutta tiimit saisivat itse työtehtävien perusteella valita nuo päivät |
| "Koska olen esimiehenne niin minä määrään näin" ei edusta nykyaikaista johtamista |
| Kun työyhteisöt ovat muutenkin hajallaan eri paikkakunnilla olisi vähimmäisvaatimuksena toimivat videokokoukseyhteydet paikkakuntien välillä sovittuina lähityöpäivinä - myös muutenkin kokoustyökalujen (yhteydet/välineet) toimia |
| Vapaa valinta lähipäiville pitäisi säilyttää. Mahdollisuus itse suunnitella milloin ja missä tekee työtä- |
| Tällä hetkellä olen tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin, koska voin vapaasti itse suunnitella töitäni. |
| Jokaiselle pääosin oma vastuu suunnitella ja päättää etä- ja lähipäivät niin, että ne tukevat parhaiten omaa työntekoa ja työtehtävien suorittamista sekä työssä jaksamista. |
| Parhaiten työtekoani ja työhyvinvointiani tukee hybridityö, jossa saa itse päättää mistä ja milloin työtä liukuman puitteissa tekee ja kokouksiin osallistuu, kun työtehtävät tämän mahdollistavat. |

| |
|--|
| Toiveena jatkossakin joustava työskentelytapa ja vapaus valita kokeeko etätyön vai lähityön mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi. |
| Säännöllinen toimistopäivä tiimin tai palkon kesken esim. joka toinen viikko voisi olla hyväksi. Joustava käytäntö lähi- ja etätyön välillä pitäisi kuitenkin säilyttää myös jatkossa. |
| Toivon, että ei ainakaan palata mihinkään pakotettuihin lähityöpäiviin jollain säännöllisellä rytmillä. Mahdollisimman joustavat käytännöt, joiden mukaan työntekijä saa valita työtehtäviensä mukaan itselleen sopivan tavan työskennellä on toivottavasti käytäntönä myös jatkossa. |
| Toivon että vapaaehtoisuus säilyy ja luotetaan siihen, että henkilöt valitsevat itselleen parhaan tavan tehdä töitä, koska etänä työt hoituvat ihan yhtä lailla. |
| Pidän nykyisestä vapaasta tavasta rytmittää omaa työviikkoa, joten mielelläni sen säilyttäisin myös jatkossa. Kerran kuukaudessa läsnäpäivä on hyvä, mutta ehkä voisi olla jopa kaksi, sillä se kehittäisi työilmapiiriä ja vahvistaisi tiimiä. |
| Vapaus valita lähityöpäivät. |
| Itse olen tyytyväinen tähän malliin, saan itse valita missä teen työni. Kuukausittainen tiimipäivä toimistolla on ollut toimiva ja tiimin jäseniä on kuitenkin mukava nähdä säännöllisesti. |
| Nykyinen malli on hyvä, eli suosituksena että tarvittaviin sidosryhmäpalaverihin osallistutaan paikan päällä. Muuten oman harkinnan mukaan. Ehdoton ei pakollisille toimistopäiville. |
| Uskon vilpittömästi, että paras ratkaisu olisi, jos eri tiimit saisivat tiimikohtaisesti sopia etä- ja läsnätyön määrästä ja lähityöpäivistä siten, että tiimin vastuulla olevat tehtävät sujuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Toivoisinkin, että nykyistä käytäntöä voitaisiin muuttaa siltä osin, että kaikkien tiimiläisten (tai palkolaisten) ei olisi pakko olla läsnä samana päivänä, jolloin sekä työt sujuisivat jouhevammin että työrauha toimistolla olisi parempi. Uskon, että näin jäisi paremmin aikaa myös keskusteluille töistä (ja miksei muistakin) asioista, mikä kasvattaisi osaltaan yhteisöllisyyttä ja antaisi mahdollisuuksia paremmille kohtaamisille. |