

# HYBRIDITYÖ - TYÖNTEON UUSI MUOTO

Partanen Touko

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

2023

Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Touko Partanen	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Mari Angeria		
<b>Työn nimi</b>	Hybridityö – työnteon uusi muoto		
<b>Sivumäärä</b>	36		

---

Opinnäytetyön aiheena oli vastikään yhteiskunnassa yleistynyt käsite hybridityö. Tutkimuskysymyksenä oli mitä asioita työyhteisöissä täytyy ottaa huomioon hybridityömalliin siirryttäessä? Tavoitteena oli oppia ymmärtämään hybridityötä uutena työnteon tapana sekä asioita, joita täytyy ottaa huomioon siirryttäessä tällaiseen hybridityömalliin yrityksessä.

Aineistona käytettiin kirjallisuutta sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten perusteella saatiin kuva hybridityöstä käsitteenä sekä sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyö edustaa laadullista tutkimusta. Keskeiset käsitteet olivat etä- ja lähityö sekä näistä kahdesta käsitteestä syntynyt uusi käsite hybridityö.

Opinnäytetyön tuloksena opin ymmärtämään hybridityötä uutena työmuotona. Hybridityö on tullut jäädäkseen, työtä voidaan tehdä sopimusten mukaisesti päätyöpaikan lisäksi etätöinä esimerkiksi kotona, mökillä, toimistohotellissa jne. Tehokas ja tuottava työyhteisö perustuu työnantajan ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Vuorovaikutustaitojen on toimittava ja asioista ja pelisäännöistä on sovittava yhdessä. Työntekijöiden on uskallettava ottaa vaikeitakin asioita esille, jotta kehitystä saadaan aikaan. Täytyy kuitenkin muistaa eri yritysten eroavaisuudet: se, mikä toimii toisessa ei välttämättä toimi toisessa. Opinnäytetyö tarjoaa vinkkejä hybridityömalliin siirryttäessä.



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 HYBRIDITYÖ KÄSITTEENÄ .....	7
2.1 Hybridityö.....	7
2.2 Hybridityön edut .....	7
2.3 Hybridityön haasteet .....	9
3 HYBRIDITYÖSSÄ HUOMIOON OTETTAVIA ASIOITA .....	11
3.1 Hybridityön käyttöönotto .....	11
3.2 Erilaisia hybridityömalleja .....	13
3.3 Hybridityö työnantajan näkökulmasta .....	15
3.4 Hybridityö työntekijän näkökulmasta .....	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	19
5 TUTKIMUKSIA HYBRIDITYÖSTÄ .....	22
5.1 Käytetyt tutkimukset .....	22
5.2 Hybridityön yleisyys .....	23
5.3 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet .....	24
5.4 Hybridityö tulevaisuudessa .....	28
6 POHDINTA .....	30
6.1 Tulosten tarkistelu .....	30
6.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	32
6.3 Jatkotutkimusaiheet .....	33
6.4 Oman oppimisen pohdinta .....	33
LÄHTEET.....	35

## 1 JOHDANTO

Koronaviruksen tultua Suomeen vuonna 2020 yhteiskunta oli uuden tilanteen edessä ja tällöin valtioneuvosto antoi laajan etätyösuosituksen, jolla pyrittiin minimoimaan lähikontaktit ja tällöin suuri osa ihmisistä siirtyi etätöihin. Rokotekattavuus kuitenkin nousi ajan myötä ja hallituksen koronaministerityöryhmä puolsi etätyösuosituksen purkua. Valtioneuvosto teki 17.2.2022 periaatepäätöksen, jolla valtakunnallinen etätyösuositus päättyi 28.2.2022 jälkeen. (Valtioneuvosto 2022.)

Koronapandemian aikana etätyö yleistyi. Alussa etätöiden teko oli monille hankalaa, mutta ajan kuluessa useat ihmiset näkivät etätöiden hyvät puolet ja yrityksissä, joissa ennen suhtauduttiin kriittisesti etätöiden tekoon, muutettiin suhtautumista. Näin etätöistä tuli säännöllinen työn tekemisen tapa ja syntyi käsite hybridityö. Hybridityöstä onkin tullut työelämän ”uusi normaali”. Useat yritykset ja organisaatiot kehittelevät hybridityömalleja, joilla saadaan yhdistettyä lähi- ja etätöiden parhaat puolet. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 11–12.)

Työvoimapula, työntekijöiden asenteiden muuttuminen ja väestörakenteen muutos haastaa työnantajia tulevaisuudessa. Organisaatioiden tulevaisuuden haasteina ovat työvoiman löytäminen, pitäminen sekä motivointi. (Lindström & Savaspuro 2023, 53.) Ihmiset ovat nähneet hybridityön hyvät puolet. Etätömahdollisuus tulee olemaan usean työntekijän motivaattori tulevaisuudessa, joten sen mahdollistaminen työpaikoissa on yhä tärkeämpää. Osaavasta työvoimasta on nykyään pulaa, joten työntekijöiden sitouttaminen ja talossa pitäminen ovat tärkeitä asioita, ja tähän liittyy myös etätömahdollisuuden tarjoaminen. Tulevaisuudessa työpaikan henkilöstöosasto voi jopa saada viestin ”Kiitos mielenkiinnosta osaamistani kohtaan, tällä kertaa valinta ei osunut teihin”, joka kertoo työntekijän päätäntävällästä (Lindström & Savaspuro 2023, 80).

Koronavirus sinetöi etätöiden yleistymisen, mutta etätöistä oli ollut puhetta jo aiemmin. Etätöiden isäksikin tituleerattu fyysikko ja futuristi Jack Nilles maalaili kuvaa laajamittaisesta, hajautetusta työstä jo vuonna 1973. Tuolloin öljykriisi oli pahimmillaan ja enimmäkseen työmatkalaisista johtuneet liikenneuhkat johtivat ajatukseen, että ruuhkat helpottuisivat, jos työntekijät saataisiin työskentelemään

hajautetusti lähempänä kotiaan. Samalla kallista öljyä kuluisi vähemmän, työntekijöiden stressitasot laskisivat ja tuottavuus kasvaisi. Vaikka työnantajat pitivät ajatusta kiinnostavana, vanhoillinen johtamiskulttuuri esti hajautetun työn läpilyönnin – työnantajat eivät olleet valmiita päästämään henkilöstöä valvonnastaan. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 14.)

Valvontaa korostava johtamiskulttuuri sekä hallinnolliset ja juridiset kysymykset liittyen työn uudelleen järjestämiseen ovat hidastaneet etätyön yleistymistä. Kulttuuri on nyt muuttunut. Lisäksi tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys sekä sen omaksuminen on mahdollistanut etätyöhön siirtymisen. (Eklund ym. 2021, 13–14.)

Opinnäytetyö käsittelee hybridityötä käsitteenä sekä sen hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuskysymyksenä toimii, mitä asioita työyhteisössä tulisi ottaa huomioon hybridityömalliin siirryttäessä. Tähän kysymykseen vastauksen saamiseksi katsotaan kirjallisuutta sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tavoitteena on saada tietoon tutkimuksissa ja kirjallisuudessa toistuvia käytänteitä, joilla on vaikutusta työyhteisöön. Hybridityö käsitteenä on melko uusi, mutta sitä on alettu tutkimaan heti hybridityön yleistyessä ja aiheesta on jo tutkimustietoa saatavilla. Tutkimuksista etsitään yhteisiä tekijöitä liittyen etätyön yleisyyteen, etätyön haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä tulevaisuuden näkymiin. Opinnäytetyö edustaa laadullista tutkimusotetta ja tutkimuskohteena on yhteiskunnassa ajankohtainen asia hybridityö. Useassa organisaatiossa varmasti mietitään minkälainen hybridityömalli heidän yrityksessään parhaiten toimisi ja miten mallilla saataisiin työyhteisö toimivaksi ja tehokkaaksi.

## 2 HYBRIDITYÖ KÄSITTEENÄ

### 2.1 Hybridityö

Työtä on tehty perinteisesti lähityönä, jolla tarkoitetaan työnantajan työpaikalla tehtävää työtä. Tietotekniikan kehittymisen myötä etätyö on yleistynyt. Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään sovitusti varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Työntekijä voi valita tällöin työntekoaikansa ja -paikkansa. (Helle 2004, 13.) Yleensä etätyö on työtä, jota luonteensa puolesta voisi tehdä myös työpaikalla. Lisäksi etätyöstä on sovittu työnantajan kanssa. Huolimatta etätyöhön liit-tyvistä usein ajasta ja paikasta riippumattomista työjärjestelyistä etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin työajan puitteissa. (Vilkman 2016, 13.)

Hybridityö syntyi kuin itsestään koronapandemian jälkeen etätyösuosituksen poistuttua. Suuri osa ihmisistä halusi jäädä etätöihin. Hybridityön toteuttamista oli suunniteltu jo ennen koronaa, mutta koronan siirrettyä monet etätöihin, nopeutti se huomattavasti mallin toteutusta. Hybridityön käsite on toistaiseksi vakiintuma-ton, mutta käsitteellä tarkoitetaan lähinnä lähi- ja etätyön yhdistämistä. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä osan viikosta tai kuukaudesta etätöissä ja osan läsnä työpaikalla. Osa työntekijöistä voi olla koko ajan etätöissä tai lähityössä. Osa taas voi vuoroviikoin olla lähityössä ja etätyössä. (Työterveyslaitos 2022.)

Hybridityöhön ei kannata rynnätä vaan suunnittelu on tärkeä prosessi. Hybridityötä voidaan ensin kokeilla vaihe vaiheelta, jotta lopputuloksesta tulisi mahdollisimman hyvä. Tärkeää on kartoittaa työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä kuunnella heitä. Avoin keskustelu on avainasemassa. (Kohtakangas, Kopakka & Koskitalo 2023, 9.)

### 2.2. Hybridityön edut

Hybridityö lisää kaikenlaista joustavuutta (perhe-elämä, työaika, asuinpaikka), sillä työntekijä saa hyvin todennäköisesti päättää annettujen sääntöjen puitteissa, milloin työskentelee etänä ja milloin lähityössä. Tämä säästää aikaa, koska matkustaminen vähenee. Työpaikalle meno voi olla hybridimallissa virkistävää, sillä

se ei toistu enää päivittäin verrattuna lähityöhön. (Eklund ym. 2021, 47.) Ympäristönäkökulmaa ei sovi väheksyä, sillä ensimmäiset tunnistetut tarpeet johtuivat nimenomaan työmatkaliikenteestä (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 14).

Etätyössä työn tuottavuus voi parantua. Eklundin kirjassa mainittavan Adoben selvityksen mukaan etätyössä työntekijät ovat valmiimpia panostamaan enemmän työhönsä verrattuna lähityöntekijöihin. Etätyössä työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet suunnitella työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, joka voi parantaa elämänlaatua ja työmotivaatiota. Lisäksi toimistopäivien sisällyttäminen kalenteriin on mielekkäämpää ja helpompaa. Joustavampien työaikojen myötä työn ja oman osaamisen kehittämisen yhdistäminen voi helpottua. Stressi ja työkuormitus vähenee, kun työntekijöillä on mahdollisuus huomioida omia tehokkaan työn tekemisen tapoja. (Eklund ym. 2021, 48.) Etätyökäytäntöjen myötä poissaolot voivat vähentyä, sillä kotitoimistolla kynnyks työntekoon hieman sairaana voi olla matalampi. (Vilkman 2016, 18.)

Etätyön myötä toimitilakustannukset voivat alentua ja kustannusten jakaantuminen muuttua työntekijöiden ja työnantajan kesken. Etätyöympäristö voi tarjota työntekijälle parempaa keskittymistä, sillä ylimääräiset keskeytykset ja myös muut huomion hajaantumiseen liittyvät asiat vähenevät. Lisäksi ikääntynyt henkilöstö voi jatkaa työuriaan osa-aikatyön kautta pidempään, työmatkojen tapaturmariskit pienenevät ja tartuntataudit vähenevät. (Eklund ym. 2021, 49.) Työntekijät voivat myös valita asuinpaikkansa muilla perusteilla kuin työnsä perusteella. (Kohtakangas ym. 2023, 10.) Suurimpia etuja hybridityössä on todettu olevan ongelmanratkaisu, projektien tavoitteiden asettaminen, projektisuunnitelmien tekeminen, töiden koordinointi sekä projektien edistyksen seuraaminen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 114).

Tarkasteltaessa työn ulkopuolisia etuja globaalimmalla tasolla, niitäkin etätyö tarjoaa. Pienemmät paikkakunnat elpyvät tai säilyvät elinvoimaisina, koska niihin muutetaan paremman elämänlaadun perässä, yritysten varautuminen kriiseihin paranee sekä kulttuuri monipuolistuu. Lisäksi etätyö mahdollistaa työntekijöiden

palkkaamisen yli valtorajojen, parhaiden osaaajien mukaan. (Vilkman 2023, 63–64.)

### 2.3 Hybridityön haasteet

Hybridityöhön liittyy kuitenkin myös haasteita. Suurimpia haasteita hybridityössä on luottamuksen puute, erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaisu, tiimin motivaation ylläpitäminen sekä toisten tiimin jäsenten suoritusten arviointi (Haapakoski ym. 2020, 117.) Tällöin osa ihmisistä voi jäädä ulkopuoliseksi ja samalla voi muodostua erilaisia ryhmiä, kun kaikki ovat eri aikaan toimistolla. Tämä voi vaikuttaa myös ylenemismahdollisuuksiin. Samalla yhteistyö ja kommunikaatio ihmisten kesken voi heikentyä. Kommunikaation väheneminen voi taas johtaa yksinäisyyden kokemukseen. (Työterveyslaitos 2022.)

Usealla ihmisellä voi olla kotona epäsopivat kalusteet omien työtehtävien hoitamiseen, joka voi olla terveydelle riskitekijä (Työterveyslaitos 2022). Etätyössä työ ja vapaa-aika voivat sekoittua ja tämä voi pidemmän päälle näkyä erilaisina fyysisinä ja psyykkisinä sairauksina. Etätyöstä voi kotona aiheutua erilaisia ristiriitoja ja lisäksi motivaatio voi heikentyä. Mikäli etätyöpaikka sijaitsee eri aikavyöhykkeellä, tämä aiheuttaa ongelmia yhteydenpidossa. (Eklund ym. 2021, 51.)

Hybridityön myötä organisaation strateginen ohjautuvuus voi muuttua, jolloin henkilöstö ja johto voivat erkaantua toisistaan. Tämä voi näkyä henkilöstön heikentyneenä sitoutumisena missioon, visioon sekä strategisiin tavoitteisiin. (Eklund ym. 2021, 50.) Lisäksi hybridityössä oma asema voi hämärtyä ja esihenkilön tuki kaikota, mikäli hybridimallista ei sovita yhdessä (Työterveyslaitos 2022). Toisaalta muodollisen ja virallisen kontrollin vähentyminen ei välttämättä vapauta yksilöä kontrollista, vaan se voi tuottaa jopa päinvastaisen efektin. Esihenkilön ja selkeiden vastuiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jota työntekijät ryhtyvät täyttämään epävirallisella hierarkialla. (Savaspuro 2019, 43.)

Työntekijät voivat myös kokea etätyön saavutetuksi eduksi, josta ei olla valmiita luopumaan. Osa työtehtävistä kuitenkin olisi hyvä hoitaa kasvokkain toimistolla,

mutta osaa työntekijöistä voi olla hankala saada takaisin toimistolle. Lisäksi tällainen eristäytyminen kotiin voi aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä ja yhteisöllisyyden vähenemistä. (Lindström & Savaspuro 2023, 64–66.)

Etätyössä haasteena on seurattavuus työn tekemisessä. Esihenkilön tehtävänä on valvoa, että alaiset tekevät annetut tehtävät. Etätyössä valvonnan tarve korostuu ja haasteeksi nousee, kuinka työsuorituksia mitataan. Useat ihmiset ovat tehokkaampia etätyössä, sillä lähityössä jatkuvat keskeytykset kuormittavat työn tehokkuutta. Toisaalta työtä mitattaessa tärkeää onkin työn tuottavuus, ei vain tehtyjen työtuntien määrä. (Terveystalo 2022.)

Joissain tilanteissa voi olla, että etätyötä tekemällä vältellään työpaikan ristiriitoja tai epäkohtia. Tämä tarkoittaa, että asioista ei päästä keskustelemaan, jolloin mahdollisuudet päästä vaikuttamaan vähenevät. Tämä voi vaikuttaa motivaation vähenemiseen ja pelkoon urakehityksestä. (Kohtakangas 2023, 8.)

Työnantajilla voi olla huonoja kokemuksia etätyöstä jo entuudestaan ja näin he haluavat säilyttää kontrollin työntekijöihin. Tietoturva-asiat ovat parantuneet vuosien myötä, mutta vieläkin tietoturva voi olla puutteellinen asia monelle yritykselle. Etätyö vaatii uuden oppimista ja joissain organisaatiossa henkilöstö voi kokea uuden oppimisen raskaana ja epämukavana, jolloin ajatus hybridityöstä jää. Ongelmat etätyössä voi olla vaikea ottaa puheeksi organisaatiossa, jolloin koetaan helpommaksi tuoda henkilöstö takaisin toimistolle. Myös mahdolliset yksinäisyyden kokemukset etätöissä voivat pelottaa työntekijöitä. (Haapakoski ym. 2020, 27.)

### 3 HYBRIDITYÖSSÄ HUOMIOON OTETTAVIA ASIOITA

#### 3.1 Hybridityön käyttöönotto

Hybridityön käyttöönotto yrityksessä vaatii tiettyjä toimia, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos. Hybridityössä tulee esiin etätyöhön liittyvät velvoitteet. Kaikkein paras olisi, jos hybridityötä suunnittelemassa mukana olisi myös henkilökuntaa, sillä he tietävät kuinka asiat työssä toimivat ja mihin asioihin kiinnittää huomiota suunnitellessa hybridityötä. (Pyökäri 2022.) Hybridityössä huomioitavia kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat: Milloin tullaan toimistolle? Kuka voi päättää onko kokous etänä vai läsnä? Kuinka yhteisöllisyyttä ylläpidetään? Miten varmistetaan riittävä tiedonjako? Millä tasolla etä- ja lähityöpäivistä päätetään? (Vilkman 2023, 32–33.) Pohdinta hybridityöhön liittyvistä käytänteistä alkoi vähitellen, kun toimistoilta alettiin palaamaan lähityöhön. Mietittiin muun muassa työntekijöiden päätösvaltaa omien etätyöpäivien pitoon, niiden määrään, ilmoitusvelvollisuutta sekä viestimistä muille työntekijöille. (Lindström & Savaspuro 2023, 59.)

Hybridityö vaatii toimiakseen todella hyvää vuorovaikutusta. Digitalisaation hyödyntäminen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä on tärkeä asia. Tämän lisäksi hybridityön toimivuus vaatii uudenlaista asennetta. Etätyöskentelyssä erilaiset viestien väärinymmärrykset voivat olla mahdollisia, kun toinen ei ole kasvokkain läsnä ja lukija saattaa ymmärtää asian aivan väärällä tavalla. Näin työpaikalla pitäisi sopia yhteisestä viestinnästä sekä erityisesti emojien käytöstä. Tärkeää on sopia myös siitä, minkälaista huumoria käytetään. (Eklund ym. 2021, 60–61.) Tiimin vuorovaikutuksesta päästäänkin tiimin yhteisöllisyyteen. Etä- ja lähityön suhde voi riippua paljon tiimin yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden ollessa korkea ja vuorovaikutuksen toimiessa, työpaikalle tullaan matalalla kynnyksellä. Tällöin koetaan, että työpaikalle on mukava tulla tapaamaan kollegoita. Tiimissä, jossa yhteisöllisyys ja vuorovaikutus horjuu, eivät työntekijätkään halua tulla lähityöhön, vaan työskentelevät etänä. (Työterveyslaitos 2022.)

Hybridityössä työntekijöiden on tärkeä esihenkilön johdolla sopia yhteisistä tavoitteista. Työntekijä voi suoriutua hyvin omista töistään, mutta kun jokainen tekee omaa työtään, tiimin yhteinen tavoite voi jäädä toteutumatta. Näin on tärkeää käydä läpi yhteiset tavoitteet ja toimintatavat ennen hybridityön käyttöönottoa, jotta yhteiset tavoitteet tulevat täytetyksi. Hybridityö itsenäistää työntekijöitä ja voi etäännyttää työyhteisöstä, mutta tärkeä asia hybridityössä on kuitenkin muistaa, että työtä tehdään työnantajalle. Etätyössä työntekijät voivat helposti tehdä omia sääntöjä ja toimintatapoja, jolloin unohtuu se, että työnantaja mahdollistaa etätyön ja tällöin työntekijällä pitäisi arvostaa työnantajan luottamusta. (Työterveyslaitos 2022.)

Etätyöohjeistus on tärkeä asia, mutta ohjeistuksesta ei kannata tehdä kuitenkaan liian tiukkaa, sillä liian ankara etätyöohjeistus heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Liian löysä ohje taas mahdollistaa itsekkään toiminnan, josta yhteisöllisyys voi kärsiä. (Vilkman 2021.) Ohjetta luotaessa tärkeää on dokumentoida kaikki ohjeet, joita luodaan, ettei uudet työntekijät omaksu väärää työkäytäntä. Ohjeiden tulee olla helposti saavutettavia ja selkeitä. (Kohtakangas ym. 2023, 19.)

Hyvin suunniteltu ja yhteistyössä työntekijöiden kanssa luotu hybridityömalli tuottaa tarvittavat edellytykset pysyville hybridityöjärjestelyille. Hybridityön sääntöjä luotaessa, asiaa voi katsoa neljästä eri näkökulmasta: työn ja tehtävien näkökulma, työntekijäkohtaiset mieltymykset ja tilanteet, työn koordinointi sekä osallistaminen ja tasapuolisuus. (Vilkman 2021.)

Ensimmäinen näkökulma on työn ja tehtävien näkökulma. Tämä näkökulma tuo esille organisaatioiden ja tiimien eri työtehtävät. Tällöin on hyvä pohtia kuinka eri asiat ja muutokset vaikuttavat työn tuottavuuteen. Tähän asiaan liittyy henkilön keskittymiskyvyn varmistaminen, työn koordinointi, yhteistyön näkökulma sekä työntekijän energiataso. (Vilkman 2021.)

Toinen asia liittyy työntekijäkohtaisiin mieltymyksiin sekä tilanteisiin. Vilkmanin podcastin mukaan pääosa haluaa työskennellä etänä 3–4 päivää viikossa. Työntekijät ovat kuitenkin erilaisia ja erilaisissa elämäntilanteissa. Yksin asuva voi ha-

luta mahdollisimman paljon toimistolle työn tarjoamien sosiaalisten kontaktien takia, kun taas perheellinen voi haluta työskennellä kotona, jolloin perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa. Suuri vaikutus työntekijätasolla on myös työntekijän työmatkan pituudella. Mikäli matka on pitkä, työntekijä voi helpommin haluta jäädä kotiin etätöihin säästääkseen aikaa ja matkakuluja. Kotona käytävissä olevilla tiloilla on myös vaikutusta etätöiden tekoon. Mikäli puitteet ovat kunnossa ja työntekijä arvostaa näitä asioita, hän jää mieluummin etätöihin, mutta mikäli toimistolla on paremmat puitteet, menee hän mieluummin sinne. (Vilkman 2021.)

Kolmas asia on työn koordinointi. Hybridityössä se yleensä toimii hyvin. Tiimien ja sidosryhmien kesken tässä koordinoinnissa olisi kuitenkin parannettavaa ja paras tapa ratkoa näitä ongelmia on teknologian hyödyntäminen. Hyviä esimerkkejä näistä ovat sähköinen allekirjoitus, jonka myötä kaikkia allekirjoittajia ei tarvitse saada samaan tilaan samaan aikaan sekä tiimin ja tiimien väliset etäkokoukset. Enää ei tarvitse koordinoita tiimejä lähikokouksiin, vaan kokoukset onnistuvat etänä. Työyhteisössä tulee miettiä, onko toiminnassa jotain turhaa minkä voisi karsia pois. Lisäksi työyhteisössä kannattaa huomioida mahdollisuus tehtävien automatisointiin tai mahdollisesti ohjata osa tehtävistä organisaation ulkopuolelle. (Vilkman 2021.)

Neljäs asia on tasapuolisuus ja osallistaminen. Mikäli ihmiset kokevat käytännöt ja linjaukset epäreiluisiksi, voi tuottavuus sekä yhteisöllisyys heikentyä ja uupuminen taas lisääntyä. Tärkeää olisi osallistaa työntekijöitä sääntöjen tekoon, jolloin ihmiset kokevat itse osallistuvansa päätöksentekoon. Tasapuolisuuteen liittyy eri tiimien tasapuolisuus muun muassa työnteon tapaa koskien. Mikäli käytännöt ovat erilaiset etä- ja lähityössä eri tiimien kesken, ei kohtelu ole tasapuolista ja näin työntekijät voivat kokea epätasa-arvoa. (Vilkman 2021.)

### 3.2. Erilaisia hybridityömalleja

On vaikeaa sanoa, mikä hybridityömalli kuhunkin yritykseen sopii: on täysin autonomisia tiimejä, kun taas toisessa organisaatiossa johdolta tulee tiukat ohjeet (Lindström & Savaspuro 2023, 62). Eklundin ym. kirjassa ”Hybridijohtaminen” kerrotaan seuraavasta viidestä mallista hybridityöhön.

Toimistokeskeinen hybridityö-malli keskittyy toimistotyöskentelyyn. Suurin osa työstä tehdään toimistolla, mutta työntekijällä on mahdollisuus yhteen tai kahteen etätyöpäivään viikossa. Tämä malli perustuu tehokkaaseen koordinointiin ja yhteistyöhön, jossa tiimi on samassa paikassa, mahdollistaen kuitenkin joustavuuden. (Eklund ym. 2021, 185.)

Täysin joustavassa hybridityömallissa työntekijät saavat itsenäisesti päättää milloin tulevat toimistolle. Tämä malli tarjoaa paljon vapautta, mutta ongelmia tulee työn koordinoinnissa. Epäselvää voi olla työntekijöiden paikalla olo toimistolla. Tämä voi myös eriarvoistaa työntekijöitä, jos toiset käyvät paljon toimistolla ja toiset harvoin. (Eklund ym. 2021, 185–186.)

Etätyöstävällisessä hybridityömallissa voidaan määritellä muutama päivä viikosta, jolloin saavutaan toimistolle tai sovitaan työnteko pääosin etänä tehtäväksi. Tämä mahdollistaa ammattilaisten palkkaamisen paikkakuntariippumattomasti. Se on tärkeää tuottavuuden kannalta, jotta tiimiin saadaan paras mahdollinen asiantuntijuus. Tässäkin mallissa voi tulla vastaan lähi- ja etätyöntekijöiden epätasa-arvo, mikäli toiset ovat paljon läsnä ja toiset etänä. (Eklund ym. 2021, 186.)

Ennustettava valinnanvapaus tarkoittaa tilannetta, jossa jokainen voi valita itselleen sopivan mallin. Valittavana voi olla täysi etätyö, pari päivää toimistolla ja loput etänä-hybridit tai kokonaan toimistolla tehtävä työ. Tässä mallissa ennustettavuus on parempi, kun osataan arvioida ihmisten määrä toimistolla kunakin päivänä. Mallissa kuitenkin negatiivisena puolena on yhdenvertaisuusongelmat niin kuin myös muissa malleissa. (Eklund ym. 2021, 186–187.)

Enimmäkseen etänä-malli tarkoittaa töiden tekemistä etänä. Esimerkiksi toimitilat voivat vaihtua pienempiin tai niistä voidaan luopua kokonaan. Organisaation järjestelmät, käytänteet ja kulttuuri täytyy muuttaa sellaisiksi, että ne vastaavat vain etänä toimivan organisaation vaatimuksiin. Malli voi tuoda suuret kustannussäästöt, mutta johtaminen tässä mallissa vaatii paljon enemmän kuin muissa malleissa. Yhteenkuuluvuus mallissa voi myös olla heikkoa, kun toisia ei näe. (Eklund ym. 2021, 187.)

### 3.3. Hybridityö työnantajan näkökulmasta

Hybridityö vaatii työnantajalta paljon. Työnantajan luottamus on tärkeää etätyössä, kun työnantaja ei konkreettisesti näe mitä työntekijät tekevät. Oman tiimin työmoraaliin täytyy luottaa sataprosenttisesti ja etätyökäytännöistä täytyy sopia työntekijöiden kanssa tarkasti, jotta tavoitteet ovat kaikille selvät. (Haapakoski ym. 2020, 154–155.)

Työnantaja voi vahvistaa luottamusta erinäisillä toimilla. Tärkein asia johtamisessa ja luottamuksen luomisessa on luoda työskentelylle toimivat rakenteet. Useasti tämä tarkoittaa tiimikokouksia, joissa käydään läpi yrityksen tavoitteita ja sovitaan niiden seurattavuudesta. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä kukin tiimissä tekee. Kokeiltaessa uutta, virheitä voi tapahtua. Tärkeintä tämän asian suhteen on oppia ottamaan epäonnistumiset opettavaisina tapahtumina ja työnantajalla on suuri merkitys tässä asiassa. Mikäli epäonnistumiset otetaan työyhteisössä kovin negatiivisesti, tämä heikentää luottamusta, mutta lisäksi aiheuttaa muitakin ongelmia, kuten uskaltamattomuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Terveystalo 2022.)

Työnantaja ja työntekijä joutuvat sopimaan useista säännöistä, mutta lait ja säännöt etätyölle huomioidaan jo Euroopan tasolla. Etätyön eurooppalaisessa puitesopimuksessa on otettu huomioon etätyöhön siirtymisen periaatteet sekä etätyön ehdot. Etätyön puitesopimus on Eurooppa-tason työmarkkinakeskusjärjestöjen välinen sopimus, joka toteutuu jokaisessa maassa työmarkkinajärjestöjen toimesta. Se ei ole EU-direktiivi, joten se ei velvoita työmarkkinajärjestöjä, mutta siltikin moni työmarkkinajärjestö Suomessa on mukana tässä sopimuksessa, joten näin etätyöhön tulee suosituksia ja ohjeita valtiota korkeammaltakin taholta. (Helle 2004, 15.)

Mikäli työskentelystä on sovittu muussa kuin työnantajan kotimaassa, täytyy huomioida työskentelyyn liittyvät erityispiirteet. Näiden erityispiirteiden huomiointiseksi kannattaa käyttää asiantuntijaa, joka osaa hoitaa verotuksellisiin, sosiaaliturvaan, työ- ja oleskelulupaan sekä kohdemaan lakeihin liittyviä asioita. Lisäksi

vakuutusasioista on hyvä sopia työntekijän kanssa, jotta tiedetään mahdollisten vahinkojen varalta, mitä työnantajan vakuutukset korvaavat. (Kohtakangas ym. 2023, 17.)

Työnantajalla on oikeus tarkistaa työntekijän työtilat. Lisäksi etätyössä huomioon otettavia asioita ovat: laitteiden hankinta, työntekijän raportointivelvollisuus, työntekijälle luovutettavat työvälineet, sekä työntekijän velvollisuus käydä varsinaisella työpaikalla. Tärkeitä asioita ovat myös työntekijän tavoitettavuus, tietoturvasasiat, kustannukset ja niiden korvaaminen. Lisäksi on tarkistettava henkilö- ja laitevakuutukset, palkkausperuste, työn määrä, etätyön mahdollinen määräaika sekä eri tehtävien suorituspaikka ja -aika silloin kun työtä tehdään monipaikkaisesti. (Saarinen 2012, 2.2.4 etätyöntekijän työ sopimuksen tärkeimmät ehdot.)

Etätyöstä ei ole pakko sopia kirjallisesti, mutta silti siitä kannattaa sopia kirjallisesti väärinymmärrysten välttämiseksi. Vähintään etätyöohjeistus on hyvä laatia. Tärkeää on huomioida, onko etätyöjärjestely toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen järjestely. Täytyy päättää, onko etätyö työsuhteen ehto vai toimiiko työnsuorituspaikkana työnantajan tilat. Lisäksi on hyvä sopia kuinka usein etätyötä saa tehdä ja kuinka tämä ilmoitetaan. Mahdollisesta etätyöjärjestelyn purkamiseen liittyvistä ehdoista on myös hyvä sopia. On sovittava, missä paikoissa etätyötä saa tehdä ja kuinka nopeasti työntekijän täytyy olla tavoitettavissa. Yrityksessä täytyy päättää milloin on velvollisuus tulla työpaikalle ja missä ajassa. Lakia noudattaakseen täytyy huomioida työaikalaki ja poissaolokäytännöt. Salassapito- ja tietoturva-asioista täytyy myös sopia. (Kohtakangas ym. 2023, 15.)

Työnantaja on vastuussa työntekijän työterveydestä, työturvallisuudesta, ja työsuojelusta hybridityössäkin. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia, että työ tehdään turvallisissa ja terveellisissä olosuhteissa. Hyvät yhteistyökäytännöt toimivat tässä pohjana, sillä etätyössä lähijohtaja ei ole vieressä seuraamassa työskentelyoloja ja mahdollista kuormittumista. (Eklund ym. 2021, 32.)

Hybridityössä työntekijät ovat etänä enemmän ja työkäytänteet voivat muuttua, kun työkaverit eivät ole ympärillä ja tehdään yksin töitä. Työtapojen muutos voi hidastaa yhteistyötä tai lisätä jonkun henkilön työkuormaa. Työnantajalla olisi tärkeää luoda puitteet, joiden mukaan työntekijät voivat arvioida omaa työntekoaan. Työnantajan tehtävänä on luoda käytänteet, joilla arvioidaan työn tekemistä ja selvitetään työn epäkohtia. (Järvinen 2008, toiminnan arviointi ja kehittäminen.)

Johtajan roolista voi tehdä niin sanotun johtajan huonetaulun, joka kertoo pääasiat, joita johtajan täytyy ottaa käytännön tekemisessä huomioon: Kuunnella ja kuulla työntekijöitä ja panostaa työntekijöiltä saamaansa palautteeseen. Tavoitteet täytyy esittää selkeästi ja työntekijöiden itsejohtamiskyky täytyy varmistaa. Yrityksen arvoista täytyy pitää kiinni ja ne täytyy konkretisoida. Itsereflektio on tärkeää ja sen ymmärtäminen, että sovittuja joustoja ei enää voi perua tai se vaatii todella hyvän syyn. Uskallus haastaa totuttuja ajatusmalleja ja erottautua muista kilpailijoista on tärkeää. Lisäksi on tärkeää olla utelias ja katsoa asioita useasta eri näkökulmasta. (Lindström & Savaspuro 2023, 150–154.)

#### 3.4. Hybridityö työntekijän näkökulmasta

Etätöihin siirrytään usein työntekijän aloitteesta, joten on selvää, että työntekijät näkevät etätöskentelyssä positiivisia puolia. Usealla työntekijällä ei ole kotona häiriötekijöitä, jolloin keskittyminen on parempaa ja työntekijät saavat enemmän aikaa. Etätöiden tuoma vapaus ja jousto työaikoihin ja järjestelyihin parantavat työntekijän mahdollisuuksia yhdistää työ ja vapaa-aika. Itsenäisemmän työn myötä työntekijät kokevat mahdollisuuden kehittää omaa toimenkuvaansa. Työmatkojen vähennyttyä vapaa-aikaa jää enemmän ja työmatkakustannukset vähenevät. (Helle 2004, 17.)

Ajan kuluessa työntekijät ovat saaneet fyysistä työympäristöä ja välineistöä paremmaksi työnantajan tuella. Työntekijöiden osaaminen on parantunut digitaalisten sovellusten ja välineiden myötä. Kaiken tämän myötä työn tuottavuuskin on parantunut. (Työterveyslaitos 2023.) Lisäksi etätöskentely onnistuu poikkeusajoina muun muassa huonojen sääolosuhteiden tai liikkumisrajoitusten takia.

Asuinpaikankin voi valita muiden kuin työpaikan sijainnin perusteella. (Kohtakangas ym. 2023, 11.)

Hybridityö vaatii työnantajalta paljon, mutta niin se vaatii työntekijältäkin. Etätyössä korostuvat työntekijän ammattitaito, mutta samalla informaation- ja ongelmanratkaisutaidot. Teknologinen ymmärtäminen auttaa ratkaisemaan etätyössä tulevia teknisiä ongelmia. Hyvät vuorovaikutus- sekä yhteistyötaidot auttavat kommunikoinnissa muiden kanssa, sillä etätyössä kynnys avun pyytämiseen voi olla korkeampi. Etätyössä oppimistaidot ovat tärkeitä, sillä itsenäisesti tehtäessä joutuu selvittämään eri asioita. (Eklund ym. 2021, 40.)

Työntekijän itsensä johtamiseen liittyvät taidot ovat myös tärkeitä: etätyön vaatima itsenäinen aloitekyky, kyky tehdä työt laadukkaasti ja pitkäjänteisesti loppuun asti, priorisointitaito omiin tehtäviin ja ajankäyttöön, oma-aloitteisuus sidosryhmiin, sekä oman työkuorman sääntely, jolla varmistetaan työn tehokkuus, mutta samalla pyritään välttämään ylimääräistä työkuorma. (Eklund ym. 2021, 40.) Etätyössä mahdollisuus työuupumukselle kasvaa, kun esihenkilö ei ole näkemässä työntekijän työskentelyä. Tämä vaatii hyvää suhdetta esihenkilöön sekä rohkeutta sanoa asiasta, mikäli työkuormaa on liikaa. (Vilkman 2016, 52.)

Työntekijät näkevät paljon positiivisia asioita hybridityöhön liittyen, mutta kokemuksen perusteella osataan sanoa jo hybridityöhön liittyviä negatiivisia puolia. Työntekijöiden työaika voi venyä, jolloin työ ja vapaa-aika voi sekoittua ja seurauksena voi olla liiallista kuormittumista, kun työstä ei malta irrottautua. Kotona voi olla sopimattomat tilat ja välineet työskentelylle. Etätyöskentely voi altistaa myös yksinäisyydelle, kun työyhteisöään ei näe. Tuki esihenkilöiltä ja työkavereilta voi myös jäädä puutteelliseksi etätyössä. Osa voi kokea työmotivaation vähenevän sekä huolta omasta urakehityksestä. Etätyöskentelyn myötä osa voi kokea mahdollisuuksien vähenevän vaikuttaa työyhteisön yhteisiin päätöksiin. Osa työntekijöistä voi vältellä työpaikan epäkohtia ja ristiriitatilanteita etätöillä. (Kohtakangas ym. 10.)

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus edustaa laadullista tutkimussuuntausta. Yhtä ainoaa määritelmää laadulliselle tutkimukselle on vaikeaa antaa, mutta sille voidaan antaa tiettyjä ominaisia piirteitä. Tähän työhön sopiva piirre on esimerkiksi yhteiskunnallisesti ajankohtaisen asian käsittely. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein myös mitä ja miten-kysymyksiä ja tutkimuksessani tutkimuskysymys on ”mitä”-muodossa. (Juhila 2023, laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen avulla pystyy tutkimaan ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta. Tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai pyrkiä ymmärtämään ihmisten tuottamia subjektiivisia ja monitulkintaisia merkityksiä. Laadullinen tutkimus on hyvä tilanteessa, kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista todellisuutta ikään kuin sisältä päin, tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Vilka, H 2021, laadullinen tutkimus.)

Opinnäytetyössä keskityttiin hybridityön käsitteeseen työnteon uutena muotona ja antamaan tietoa siitä. Työssä pyrittiin selvittämään, millaisia asioita tulee ottaa huomioon siirryttäessä hybridityöhön. Tutkimuskysymyksenä oli mitä asioita työyhteisön täytyy ottaa huomioon hybridityöhön siirryttäessä. Lisäksi työssä katsottiin hybridityön haasteita ja mahdollisuuksia.

Hybridityö käsitteenä on uusi, mutta tutkimustietoa on jo saatavilla. Opinnäytetyössä käytetyt teokset ja tutkimukset ovat viime vuosilta. Opinnäytetyössä tarkasteltiin viiden tutkimuksen tuloksia: Työterveyslaitoksen hybridi- etä- lähityöprojekti (HELP-projekti), Swecon omille työntekijöille tehty tutkimus tulevaisuuden työstä, elektroniikkateollisuusyritys Cisco Systemsin tekemä kyselytutkimus omille työntekijöilleen, yhdysvaltalaisen voittoa tavoittelemattoman tutkimuslaitoksen Pew Research Centerin tekemä tutkimus laajalle yhdysvaltalaisjoukolla sekä yhdysvaltalaisen voittoa tavoittelemattoman tutkimuslaitoksen National Bureau of Economic Researchin tekemä tutkimus laajalle yhdysvaltalaisjoukolla. Näistä tutkimuksista nostettiin esiin tarvittavat asiat ja tarkasteltiin niitä etätyön yleisyyden, etätyön mahdollisuuksien ja

haasteiden sekä etätöiden tulevaisuuden pohjalta. Näitä tutkimustuloksia esitellään kappaleessa 5.

Opinnäytetyön aineisto pohjautuu teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tarkoitus ei ole kertoa ainoastaan aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Aineisto koostui aiemmin tehdyistä tutkimuksista koskien hybridityötä. Tutkimuksia valitsin lopulta viisi, joista kaksi oli yhdysvaltalaisia, kaksi suomalaista ja yksi monikansallinen. Ensin yritin hakea suomalaisia tutkimuksia, mutta niiden määrä ei ollut kovinkaan iso, joten hain tutkimuksia myös englannin kielellä. Tutkimuksiin valikoitui lopulta kolme englannin kielistä raporttia ja loput kaksi olivat suomalaista. Cisco Systemsin tutkimuksessa oli mukana jopa 27 eri maata, joka todisti hybridityön globaaleja vaikutuksia. Cisco Systemsin tutkimuksessa ei otettu kantaa prosentteina lisääntyneeseen hybridityön määrään, joka hieman erotti Cison tutkimusta muista tutkimuksista. Yksi tavoite tutkimuksille oli, että ne olisivat tarpeeksi kattavia, jotta saisin tarvittavat tiedot niistä.

Ensin luin tutkimuksien loppuraportit, jonka jälkeen etsittiin tekstistä pääkohdat, jotka olivat merkityksellisiä opinnäytetyön sisältöön liittyen. Pääkohdilla tarkoitan opinnäytetyön kannalta tärkeitä tietoja, jotka toteavat hybridityön lisääntyneen sekä vastaavat tutkimuskysymykseeni. Näitä asioita olivat tiedot etätöiden lisääntymisen määrästä prosenttilukuina sekä hybridityön tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Kirjoitin opinnäytetyöhön tiedot tutkimuksista sitä mukaa kun ne löysin.

Opinnäytetyön kannalta tärkeät tiedot löytyivät hyvin tutkimuksien loppuraporteista. Teksteissä esiintyi samoja piirteitä kuin teoreettisessa viitekehityksessä liittyen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Haasteita aineistoon toivat hieman englanninkieliset raportit, joita täytyi käänntää suomeksi.

Opinnäytetyö toteutettiin ilman toimeksiantajaa. Opinnäytetyö ei erityisemmin ota kantaa eri alojen erityiskäytäntöihin tai juridisiin kysymyksiin, vaan pyrkii tarjoamaan tietoa hybridityömallista ja yleisellä tasolla kertomaan asioista, joiden tiedostaminen hybridityömallia suunniteltaessa olisi hyvä tietää.

## 5 TUTKIMUKSIA HYBRIDITYÖSTÄ

### 5.1. Käytetyt tutkimukset

Ensimmäisenä tutkimuksena oli työterveyslaitoksen hybridi- etä- lähityöprojekti (HELP-projekti) vuodelta 2023, joka käsitteli koronaviruksen aiheuttamaa työelämän kokonaisvaltaista muutosta (Ranki 2023, 4). Tutkimuksen loppuraportin oli kirjoittanut Sinimaaria Ranki. Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, jonka tavoitteena on tutkia, palvella ja vaikuttaa (Työterveyslaitos 2023).

Toisena tutkimuksena oli Swecon, ja Terveystalon asiantuntijoiden kanssa tehty tutkimus vuodelta 2021, jonka tavoitteena oli auttaa tunnistamaan niin kipukohtat kuin mahdollisuudetkin tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Sweco on rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntija, joka suunnittelee tulevaisuuden kaupunkeja sekä kestävämpää yhteiskuntaa. Tutkimus koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena osuutena internetpaneelin muodossa. Tähän osallistui 1009 vastaajaa, jotka työskentelivät johtavassa asemassa tai asiantuntijatyössä. Toinen osuus oli kvalitatiivinen, johon osallistui työelämän asiantuntijoita niin Swecosta kuin sen ulkopuolelta. Lisäksi loppuraportissa hyödynnettiin Swecon omaa henkilöstökyselyä, johon vastasi 1443 Swecolaista. Tutkimuksen toteuttajana on toiminut taloustutkimus. (Sweco 2021, 2.)

Kolmantena tutkimuksena oli Cisco Systemsin vuonna 2022 toteutettu kyselytutkimus liittyen monipaikkatyöhön. Kohteena olivat yrityksen 28 000 työntekijää 27 eri markkina-alueelta ja usealta eri toimialalta. (Cisco 2022, 4.) Cisco Systems on maailmanlaajuinen teknologiayritys, joka tehostaa internetiä (Cisco Systems, 22).

Neljäs tutkimus oli Pew Research Centerin toteuttama. Pew Research Center on yhdysvaltalainen tutkimuslaitos, joka toteutti tutkimuksen pandemian tuomasta etätöön vaikutuksesta työelämään vuonna 2022. Tähän tutkimukseen osallistui laajalla otannalla amerikkalaisia työntekijöitä. Kyselytutkimukseen osallistui noin 6000 ihmistä. Tutkimuksen tekivät Juliana Menasce Horowitz, Rachel Minkin sekä Kim Parker. (Horowitz, Minkin, & Parker, 1.)

Viides tutkimus oli National Bureau of Economic Researchin tekemä, joka on yhdysvaltalainen tutkimuslaitos. Tutkimus perehtyi syihin, miksi etätyö on entistä suositumpaa. Tutkimukseen osallistui yli 33 250 amerikkalaista. Tutkimuksen toteuttajia olivat Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom sekä Steven J. Davis. (Barrero, Bloom & Davis, abstract.)

Seuraavaksi käydään hieman läpi edellä mainittujen tutkimuksien tuloksia ja etsitään yhdistäviä tekijöitä liittyen etätyön yleisyyteen, etätyön haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä tulevaisuuden näkymiin.

## 5.2. Hybridityön yleisyys

HELP-projektin perusteella syksyllä 2021 palkansaajista viidennes teki etätöitä päivittäin. Prosentteina tämä tekee 20 %. Tämä osuus oli aiemmin 3 prosenttia. Viikoittain etätöitä teki 11 prosenttia, joka pysyi samalla tasolla. Kuukausittain tai satunnaisesti etätöitä tekevien määrä oli 16 %. Suurin osa, 53 % palkansaajista teki kuitenkin lähityötä. Vähintään kymmenen hengen yrityksissä hybridityön määrä oli kuitenkin 70 %. 2/3 toivoi voivansa jatkaa hybridityön tekemistä pandemian jälkeenkin. Pandemian vaikutuksesta erityisesti matkailu- ja ravintola-alalta siirryttiin muille aloille ja tämä jätti tyhjän aukon matkailu- ja ravintola-alalle. (Ranki 2023, 6.)

Swecon tutkimuksen mukaan etätyö lisääntyi merkittävästi koronaviruksen takia. 78 % vastaajista kertoi etätyön lisääntyneen ja yli puolet kertovat tekevänsä etätöitä viitenä päivänä viikossa (51 %). Katsoessa sopivaa etätyöpäivien määrää osoittautuu, että halutuin määrä etätyöpäiville viikossa on kolme päivää (23 %). Sen jälkeen suosituimmiksi osoittautuu kaksi päivää sekä viisi päivää (19 %). Neljänä päivänä viikossa etätöitä haluaa tehdä 16 %. Yhtenä päivänä viikossa etätöihin haluaa vain kymmenesosa (9 %). Keskiarvo etätyöpäiville viikossa on 2,8 päivää. Selvää kuitenkin on, että etätöitä halutaan tehdä tulevaisuudessa. (Sweco 2021, 4.)

Pew Research Centerin tutkimuksen mukaan lokakuussa 2020 etätyötä teki 23 %. Koronapandemian aikaan etätyötä teki 71 % ja tammikuussa 2022 etätyöntekijöiden määrä oli 59 %. Korona-aikana 64 % työntekijöistä työskenteli kotoa sen takia, että toimisto oli kiinni, 36 % koki muuten vain kotoa työskentelyn miellyttävämmäksi. Koronan jälkeen kotona työskenteli 61 %, sillä he kokivat sen mielekkäämmäksi ja 38 % sen takia, ettei mahdollisuutta toimistotyöskentelyyn ollut. Lisäksi 57 % kyselyyn vastaajista ei ollut ennen koronaviruksen tuloa työskennellyt etänä. (Horowitz ym. 2022. 1.)

National Bureau Of Economic Research-tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan toukokuussa 2020, kun etätyösuositus oli voimassa, 40 % vastaajista työskenteli kotona ja 26 % toimistolta ja kolmannes vastaajista ei työskennelleet ollenkaan. Ennen pandemiaa, vuosina 2017–2018, kotoa hoidettiin työtehtäviä vain 5 %. (Barrero ym. 2021, 2.)

### 5.3. Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet

HELP-projektin mukaan etätyöhön siirtyminen on mahdollistanut monelle itsenäisen päätöksenteon. Kotona keskittyminen on parempaa ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa, sillä työmatkaan kuluvan ajan voi käyttää muuhun. Etätyössä vaaditaan teknistä osaamista ja näin etätyön yleistyminen on opettanut työntekijöitä hyödyntämään digitalisaatiota. Päätöksenteko siirtyi enenevässä määrin yksittäisille työntekijöille sekä tiimeille. Osaltaan etätyö on lisännyt yhteisöllisyyttä, kun etätöissä eri pulmiin etsitään ratkaisuja yhdessä eri työntekijöiden kanssa. (Ranki 2023, 12.)

HELP-projektin mukaan hybridityö on johtanut työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymiseen. Itseohjautuvuudesta on ollut puhetta jo aiemmin, mutta pandemian myötä siitä tuli entistä tärkeämpää. Etätöissä työntekijältä vaaditaan taitoa tehdä itsenäisiä päätöksiä, suunnitella työn kulkua, määritellä työnsä tavoitteet ja kykyä arvioida tuloksia tehdystä työstä. Etätyö usein muokkautuu omia arvoja vastaavaksi, jolloin työ koetaan mielekkääksi ja työn imu lisääntyy. Työntekijä kuitenkin itse vastaa siitä, että työ tehdään työnantajan määräyksiä noudattaen

sekä ergonomisesti. Tärkeää on olla yhteydessä muihin työntekijöihin ja esihenkilöihin, jotta yhteisöllisyys pysyy kunnossa. Yleensä yhteydenpitokin lisää työn imua. (Ranki 2023, 13.)

Digitalisaatio on lisännyt työn tehokkuutta, mutta samalla työntekijöiden kuormittuvuus on voinut nousta. Työn ja vapaa-ajan ero voi olla häilyvä ja vapaa-ajallakin voidaan katsoa sähköpostia, jolloin ei ehditä kunnolla palautumaan. Työkavereiden tuki voi myös kadota etätöissä, joka lisää yksinäisyyttä. Digitalisaation tuomat useat sovellukset jakavat yhteydenpidon useaan eri sovellukseen, joka hankaloittaa työtä. Lisäksi sovellusten käyttäminen vaatii opettelua ja erilaiset ongelmat sovelluksissa aiheuttavat työajan menettämistä epäolennaisiin asioihin. Voi myös olla, että digitalisaation myötä työntekijät, jotka osaavat digitalisaation käytön, saavat etua urakehityksessä taitojensa myötä. Kaikki tämä voi johtaa työuupumukseen pidemmällä aikavälillä. (Ranki 2023, 15–17.)

HELP-loppuraportti kertoo työuupumuksen kasvaneesta määrästä, erityisesti kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet. Digitalisaation tarjoamat uudet sovellukset ja välineet tuovat työntekijöille paljon uusia haasteita, jotka kuormittavat aivoja. Lisäksi vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa jää vähäiseksi, sekä hyötyliikunta vähenee. (Ranki 2023, 18.)

Swecon tutkimuksen mukaan työntekijöiden itsensä johtamisen taito parantui, keskittyminen parantui keskeytysten vähenemisen takia, työhyvinvointi parantui ja energian määrä lisääntyi, kun ei tarvinnut käyttää aikaa työmatkoihin. Etätyössä huomattiin kuitenkin myös negatiivisia puolia. Etätyössä helposti työn ja vapaa-ajan raja hämärtyi, jolloin työn kuormittavuus voi pitkässä juoksussa kasvaa. Palaverit koettiin myös puuduttavana asiana, sillä nämä lisääntyivät vastaajien mielestä 90 % koronaviruksen tultua. Asiakastapaamiset ja live-kohtaamiset vähentyivät etätöiden myötä, jonka katsottiin olevan negatiivinen asia yhteisöllisyyden puutteen vuoksi. (Sweco 2021, 7–9.)

Swecon tutkimus osoitti, että yhteisöllisyyteen on syytä panostaa. Se vaikuttaa moneen asiaan, muun muassa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla taas on suora yhteys työntekijän motivaatioon ja tehokkuuteen. Tutkimus korosti johtamisen

merkitystä hybridityön onnistumisessa. Hybridityö kuitenkin haastaa johtamisen ja vaatii johtajilta enemmän sosiaalisia taitoja. Kohtaamisia tiimien kesken sekä tiimien välillä tulee olla riittävästi. Toisaalta taas voidaan katsoa, että johtaminen on siirtynyt osiltaan nykyaikana johtajilta itse työntekijöille. Tämä itsensä johtaminen vaatii kuitenkin tukea esihenkilöiltä. Tukea kaivataan moneen asiaan ja erityisesti kahdenkeskeisesti. Asioita, joissa tukea kaivattiin, olivat ajanhallintaan ja priorisointiin liittyvät asiat, motivaatio, hyvinvointi sekä etäviestintä. Esiin nousevia asioita olivat myös luottamus, keskustelu, kiinnostus, ryhmittäminen sekä selkeät tavoitteet. (Sweco 2021, 12–13.)

Cisco Systemsin tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat työn laadun parantuneen noin 61 % ja työn tuottavuuden kasvaneen noin 60 %. Erityisesti nuoremassa sukupolvessa työn tuottavuuden nähtiin nousseen ja työn laadun parantuneen. (Cisco 2022, 5.) Cison tutkimus kertoi työntekijöiden työajan ja vapaaajan tasapainon parantuneen etätöiden takia ja erityisesti aikataulujen joustavuus oli tärkeä asia. Ajan säästäminen oli suuri asia työntekijöiden keskuudessa. Kyselyn mukaan työntekijöistä noin 64 % koki säästäneensä 4 tuntia viikossa ja noin 26 % jopa kahdeksan tuntia tai enemmän viikossa. Ajan säästäminen johtui suurilta osin työmatkojen vähentymisestä. Muita syitä olivat työpaikalla olevien keskeytysten sekä kahvipöytäkeskustelujen väheneminen. (Cisco 2022, 5–7.)

Cisco Systemsin kyselyn mukaan työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi parantui. Työntekijät saivat rahaa säästöön työmatkojen vähennyttä ja lisäksi ruoasta ja viihdemenoista kertyi säästöjä. Tämä säästäminen näkyi usealla myös tulevaisuudessa. Fyysinen hyvinvointi parantui lisääntyneen liikunnan takia. Noin 70 % kyselyyn vastaajista urheili keskimäärin 2.5 harjoittelukertaa enemmän viikossa verrattuna lähityöskentelyyn. Lisäksi ruokailutottumukset parantuivat. Sosiaalisen hyvinvoinnin kasvu näkyi parantuneiden perhesuhteiden muodossa, joka taas lisäsi työntekijöiden kokemaa onnellisuutta. Työskenteleminen kaukana toimistosta lisäsi myös työntekijöiden itsetuntoa ja luottamusta. Mentaalinen hyvinvointi parantui vähentyneen stressin myötä ja rentoutuneemman olotilan myötä. (Cisco 2022, 8–12.)

Hybridityön tuomia etuja yritykselle ei voi myöskään kiistää. Motivoituneemmat ja onnellisemmat työntekijät tuottavat yritykselle enemmän. Tyytyväisemmät työntekijät tarkoittavat useasti myös sitoutuneempia työntekijöitä. Kyselyn mukaan noin 44 % työntekijöistä koki työntekijöiden välisen kommunikaation parantuneen ja noin 55 % koki yrityksen kulttuurin parantuneen etätöiden myötä. (Cisco 2022, 13.)

Haittapuolet liittyivät kyselyn mukaan luottamukseen, joka erityisesti tulee esille työntekijöiden keskinäisessä luottamuksessa. Noin 59 % työntekijöistä koki luottavansa toisiin. Lisäksi mikrojohtaminen koettiin haitalliseksi. (Cisco, 13.) Ongelmia koettiin myös vapaa-ajan ja työajan sekoittumisessa. Kyselyn mukaan haittapuolena etätyössä oli hankaluus lopettaa työt ja näin vapaa-aika ja työaika hämärtäytyi. (Cisco 2022, 7.)

Tärkeimpiä asioita kyselyn mukaan hybridityön järjestelyssä työntekijöille oli joustava aikataulu, teknologian hyödynnettävyys, virtuaalisten tapaamisien mahdollisuus sekä teknologiset apuvälineet. Suurimpia haasteita tuntui olevan ongelmat internetyhteyksissä, häiriöt työympäristössä sekä vuorovaikutuksen väheneminen työkavereiden kanssa. (Cisco 2022, 14.) Oli hybridityön järjestämistapa mikä hyvänsä, tulevaisuudessa työntekijät haluavat tehdä hybridityötä, sillä hybridityö tarjoaa paljon etuja. (Cisco 2022, 17.)

Pew Research Centerin tutkimuksessa vastaajat ovat kertoneet työ ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, työn suorittamisen sekä aikatauluissa pysymisen helpottuneen kotoa työskentelyn myötä. Haittapuolena oli yhteydenpidon väheneminen työkavereiden kanssa. Etätyön ei koettu olevan esteenä urakehitykselle. (Horowitz ym. 2022, 1.)

National Bureau of Economic Researchin mukaan etätyön myötä tuottavuus nousi. Pandemia edes auttoi yrityksiä verkostoitumaan toisten yritysten, toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Etätöiden myötä työntekijät oppivat uusia asioita ja investoivat uusiin laitteisiin, jonka myötä bruttokansantuote parani. Asenteet etätyötä kohtaan ovat muuttuneet positiivisimmaksi. (Barrero ym. 2021, 3.)

#### 5.4. Hybridityö tulevaisuudessa

Työkyvyn ylläpitämiseksi myös tulevaisuudessa työntekijöiden hyvinvoinnista täytyy huolehtia. Yritykset hakevat kasvua, mutta se ei onnistu lisäämällä töitä työntekijöille. Esihenkilöillä täytyy varmistua, että työntekijöillä on sopiva määrä töitä eivätkä työntekijät kuormitu liikaa. Työntekijöillä täytyy olla tarvittava osaaminen ja koulutus töiden hoitamiseen. Työpaikan vuorovaikutus on tärkeä osa jaksamista ja työstä suoriutumista sekä tärkein pilari koko työpaikan hyvinvoinnille. Lisäksi työpaikan hyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn sujuvuus, kannustava, positiivinen ilmapiiri ja työssä oppiminen. (Ranki 2023, 21.)

Tulevaisuudessa johtamisen murros on läsnä, mutta hybridityön tulevaisuuteen liittyy muitakin asioita. Tulevaisuudenlukutaito, muutoskyvykkyys ja epävarmuuden sietäminen ovat asioita, joita täytyy ottaa huomioon. Muutoskyvykkyyteen pystytään parhaiten reagoimaan, kun kommunikaatio, johtaminen, tiedonkulku, yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, sekä asiakaskeskeisyys ovat keskittymisen kohteena. Suuri kysymys liittyy yritysten toimitiloihin ja siihen, kuinka paljon niitä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. (Sweco 2021, 15–16.) Swecon tutkimuksen mukaan toimitot eivät kuitenkaan häviä mihinkään. Ne saattavat vain muuttua pienemmiksi ja mahdollisesti vuokratiloiksi. (Sweco 2021, 16.)

Cisco Systemsin tutkimuksen mukaan 71,2 % haluaa hybridityömallin jossain muodossa. Viidennes haluaa työskennellä kokonaan etänä ja vain 8,6 % haluaa kokoaikaisesti toimitolle. (Cisco Systems 2022, 17.)

Tarkastellessa tulevaisuuden halua työskennellä etänä, Pew Research Centerin tutkimuksen mukaan halua löytyy. 60 % työntekijöistä haluaa työskennellä etänä enimmäkseen, mikäli heillä on mahdollisuus työskennellä etänä. 78 % työntekijöistä, jotka jo työskentelevät kotoaan, haluavat jatkaa työskentelyä kotona. Suurella osalla amerikkalaisista ei kuitenkaan ole mahdollisuutta työskennellä etänä. (Horowitz ym. 2022.)

National Bureau of Economic Researchin mukaan 80 % työntekijöistä, joilla on mahdollisuus etätöihin, haluavat työskennellä kotoa käsin vähintään kerran viikossa. 30 % vastaajista haluavat työskennellä kotoa koko viikon. (Barrero 2021, 13.) Kysyttäessä esihenkilöiltä työntekijöiden tulevaisuuden työnteon tavasta, pidettiin 20 % hyvänä lukuna etätöiden määräksi (Barrero 2021, 2).

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Teoriaosuudessa esiteltiin eri malleja hybridityön järjestämiseksi. Näitä olivat toimistokeskeinen hybridityö, täysin joustava hybridityö, etäystävällinen hybridityö, ennustettava valinnanvapaus ja enimmäkseen etänä-malli (Eklund ym. 2021, 185–187). Toki yksityiskohtaiset suunnitelmat tehdään yrityskohtaisesti, mutta tällaisen jaottelun pohjalta voidaan lähteä tarkastelemaan organisaation toimintatapaa. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa hybridityömallia vaan jokaisella yrityksellä on oltava oma ja omia tarpeitaan palveleva hybridityömalli. Etätyöstä kannattaa tehdä erillinen sopimus, josta selviää työpäivien määrä viikossa ja sen kesto. Lisäksi kaikki hybridityökäytännöt kannattaa dokumentoida, jotta uudet työntekijät saavat ne luettavaksi aloittaessaan työt. Perehdyttäminen on hyvä toteuttaa huolellisesti yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan, jotta uusilla työntekijöillä ei pääse syntymään omia, yrityksen arvoista poikkeavia käytänteitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa hybridityöstä ja asioista, jotka yrityksen täytyy ottaa huomioon siirryttäessä hybridityömalliin. Hybridityö tarkoittaa työn tekemistä sekä etänä että läsnä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin yleisellä tasolla hybridityössä huomioon otettavia asioita, ei esimerkiksi juridista puolta. Tutkimusaineistona käytettiin kirjallisuutta ja aiempia tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuskysymyksenä toimi mitä asioita työyhteisössä tulisi ottaa huomioon hybridityömalliin siirryttäessä. Hybridityö on käsitteenä melko uusi ja pandemian aiheuttamien muutosten myötä siitä on tullut uusi työnteen tapa. Useat yritykset pohtivat tälläkin hetkellä, kuinka olisi paras järjestää hybridityö omassa yrityksessään. Opinnäytetyöni ei suoraan tarjoa valmista hybridityömallia, vaan vinkkejä siihen siirtymisessä.

Tutkimuksista kävi ilmi, että koronan takia etätyö lisääntyi. Opinnäytetyössä käytetyissä tutkimuksissa näkyi kuitenkin etätyön väheneminen koronaviruksen hellittäessä. Tämä voi johtua siitä, että osa työntekijöistä koki lopulta lähityön paremmaksi vaihtoehdoksi. Etätyö vähentyi koronaviruksen hellittäessä, mutta etätyötä tehdään kuitenkin enemmän kuin ennen koronavirusta. Suurin osa haluaa

jatkaa etättyötä jossain määrin. Esimerkiksi Cisco Systemsin tutkimuksen mukaan vain 8,6 % haluaa palata kokonaan lähityöhön ja noin 70 % haluaa jatkaa etättyössä.

Etättyön tekeminen on lisääntynyt merkittävästi ja positiiviset vaikutukset ovat olleet niin voimakkaita, että työntekijät ovat halunneet jatkaa yrityksissä etättyötä – joko kokonaan tai osittain. Lähityöllä on edelleen kuitenkin suuri merkitys. Hybridityö on tuonut esiin paljon positiivisia puolia. Tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella muun muassa stressi on vähentynyt, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa, sekä rahaa ja aikaa säästyy tekemättömien työmatkojen vuoksi. Lisäksi etättyön on todettu nykyaikana olevan kilpailuvaltti yritysten kesken, joten etättyön voidaan todeta olevan työelämän pysyvä ratkaisu. Tarkasteltaessa hybridityön tulevaisuutta tutkimuksista yhtenevästi selvisi myös suuri halu jatkaa hybridityössä toimimista.

Tutkimusten ja teoriatiedon pohjalta voidaan todeta, että tärkeää hybridityötä suunniteltaessa on kuulla henkilöstöä, sillä useassa tapauksessa henkilöillä on eri työtehtävät ja se mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Kun koko henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan hybridityökäytänteitä, varmistetaan kaikkien työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin käytäntöihin ja pelisääntöihin. Tärkeää on sopia etä- ja lähityöpäivien suhteesta, perehdyttämisestä, pelisäännöistä ja tiedonjaosta. Luottamus on erityisen tärkeää hybridityössä. Tutkimukset osoittivat, että erityisesti esimiehen luotto alaisiin voi olla vaakalaudalla. Etättyö perustuukin juuri tähän luottamukseen, jotta työntekijät voivat työskennellä etänä. Tähän asiaan liittyen kaikkein tärkeintä olisi miettiä kuinka työtä omassa yrityksessä mitataan, jotta esimies todella näkee työn tuloksen.

Etä- ja lähityön suhteeseen liittyen tärkeää on miettiä millä käytännön toimintatavalla hybridityötä lähdetään tekemään. Hybridityön säännöt kannattaa luoda yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Vilkmänin (2021) mukaan asiaa voidaan tarkastella työn ja tehtävien näkökulmasta, työntekijämieltyymysten ja tilanteiden näkökulmasta, työn koordinoinnin sekä osallistamisen ja tasapuolisuuden näkökulmasta. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa hybridityömallia vaan jokaisella yrityksellä on oltava oma ja omia tarpeitaan palveleva hybridityömalli. Yksi tapa järjestää

hybridityömalli yritykselle on valita ensiksi oma työn tekemisen tapa, jolla työtä tehdään.

## 6.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Jokaisella tutkijalla on vastuu tutkimuseetiikasta. Tutkimukselta edellytetään hyviä toimintatapoja tutkimuksen teossa. Tutkijan tulee toimia koko tutkimuksen ajan eettisten periaatteiden mukaan, mikä tarkoittaa sovittujen normien, arvojen ja hyveiden noudattamista. Tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ovat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä kaikissa sen eri vaiheissa. Etiikan noudattamisella tarkoitetaan myös, että tietoa etsitään luotettavista lähteistä, jolloin tulosten oikeellisuus olisi arvioitavissa ja tarkistettavissa. (Kuula 2011, 23–24, 34.)

Tutkimustyössä tavoitellaan totuutta. Todellisuutta voidaan kuitenkin tarkastella monesta eri näkökulmasta. Samasta tutkimuskohteesta ja jopa samasta ongelmasta voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia, jolloin johtopäätökset voivat olla erilaisia, riippuen tutkijoiden kiinnostuksesta ja erilaisesta näkökulmasta, josta tutkimusta tarkastellaan. (Uusitalo 2001, 24–25.) Opinnäytetyö täyttää eettiset edellytykset, koska opinnäytetyön tekstiviitteet ovat todennettavissa annettuun lähteeseen, työssä on noudatettu annettuja ohjeita sekä tutkimus on tehty kaikissa vaiheissa eettisiä näkökulmia noudattaen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin (mittaustulosten toistettavuus) ja validiteetin (pätevyys) avulla. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja eikä luotettavuuden arviointiin ole yksiselitteistä ohjetta. Luotettavuudeksi riittää tutkijan tarkka selostus tutkimisen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Lisäksi aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–217.) Opinnäytetyötä voi pitää luotettavana, sillä työssä käsitellään usean eri tutkimuksen loppuraporttia, joiden tuloksista selviää yhteneväisiä tuloksia. Lisäksi työssä käsitelty kirjallisuus vastaa tutkimuskysymykseen ja tukee tutkimustuloksia.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Hybridityö tulee ottamaan jalansijaa entistä enemmän tulevaisuuden työelämässä, sillä yritykset kilpailevat osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta. Yritysten on tärkeää tietää mitä hybridityö tarkoittaa ja mitä ottaa huomioon hybridityötä suunniteltaessa, sillä useat asiantuntijatehtävissä työskentelevät ihmiset vaativat jo työpaikalta hybridityötä työnteon muodoksi.

Vaikka etätyöllä on todettu olevan paljon positiivisia puolia, ei voi unohtaa kuitenkaan kehitettäviä kohtia. Hybridityön käyttöönottoa suunniteltaessa olisi tärkeää osallistaa henkilöstöä, jotta kaikki työntekijät saavat sanoa mielipiteensä liittyen etätyökäytänteisiin. Luottamuksen puute ja kommunikaatioon liittyvät asiat ovat myös syy etätyössä esiintyviin ongelmiin.

Hybridityö on aiheena laaja, sillä siihen liittyy useita asioita, joita täytyy ymmärtää organisaation toiminnan kannalta. Itseäni kiinnostaisi vielä tietää kuinka tämä hybridityö lopulta vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja jaksamiseen. Kokevatko hybridityön työntekijät myöhemmin työuupumusta tai muuta vastaavaa? Kirjoituksissa on puhuttu työntekijöiden lisääntyneestä stressistä, kun täytyy muistaa toimistopäivät ja työpäivien pituus voi kotona venyä ja tällainen voi pitkän ajan kuluessa näkyä työuupumuksena tai muulla tavalla.

### 6.4 Oman oppimisen pohdinta

Aihe opinnäytetyöhöni tuli alun perin toimeksiantajalta, mutta opinnäytetyö muuttui lopulta omaksi työksi, vailla ulkopuolista toimeksiantajaa. Päätin jatkaa samalla aiheella, vaikkei itselläni kokemuksia etätöistä olekaan. Ajattelin kuitenkin, että tulevaisuudessa tällainen tilanne saattaa tulla eteen ja olisi hyvä tietää mitä hybridityö tarkoittaa. Hybridityöstä löytyi jo paljon tietoa ja eri näkökulmia aiheeseen.

Aluksi tutustuin hybridityön käsitteeseen ja asioihin, joita yrityksen on hyvä ottaa huomioon siirryttäessä hybridityöhön. Tässä vaiheessa päätutkimuskysymykseksi muotoutui: mitä työyhteisön tulee huomioida siirryttäessä hybridityömalliin? Tietoa etsittiin kirjoista. Teoriaosuudessa tarkasteltiin hybridityön etuja ja

haasteita sekä hybridityöhön liittyviä asioita työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Tärkeä kirjallisuus oli Annika Eklundin ”hybridijohtaminen”-kirja. Kirja tarjosi paljon hyvää tietoa ja ennen kaikkea tuoretta tietoa, sillä kirja oli julkaistu vuonna 2021. Kirjallisuutta etä- ja lähityötä koskien löytyi hyvin ja teoriaa saatiin koottua hyvin. Tämän jälkeen vuorossa oli tehtyihin tutkimuksiin tutustuminen ja aineiston valinta. Työhöni valikoitui viisi tutkimusta. Tutkimuksista poimitut opinäytetyöhön tarvittavat tiedot tukivat toisiaan. Ainoastaan yhdysvaltalaiset tutkimukset osoittivat bruttokansantuotteen nousseen etätyöläisten tekemien hankintojen takia. Suomalaisissa tutkimuksissa tätä ei todettu. Teoriatiedon ja tutkimusraporttien jälkeen pohdittiin näitä yhdistäviä tekijöitä ja voitiin todeta, että sekä kirjallisuudesta että tutkimuksista selvisi samoja asioita liittyen hybridityön tekkoon. Näitä olivat muun muassa tuottavuuden nousu, ajan säästäminen sekä uuden oppiminen.

Ennen opinäytetyön aloitusta en tiennyt mitä sana hybridityö tarkoittaa, mutta päätin sen olevan juuri tällaista lähi- ja etätyön yhdistämistä. Nyt ainakin varmuudella tiedän mitä se on ja osaan asiasta jotain kertoakin. Opinäytetyön tekemisen myötä sain melko hyvän käsityksen asioista, jotka työntekijöitä hybridityössä innostaa ja toisaalta taas haastaa. Lisäksi luetun perusteella sai hyvän käsityksen huomioitavista asioista siirryttäessä hybridityömalliin. Uskon, että tulevaisuudessa tieto lisääntyy vain entisestään ja saadaan uusia tutkimustuloksia. Tänäkin vuonna uusia kirjoja aiheesta on julkaistu useita.

## LÄHTEET

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar kustannus Oy.

Cisco 2022. Employees are ready for hybrid work. are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022. Viitattu 19.9.2023 [https://www.cisco.com/c/dam/m/en\\_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf)

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Prima Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Kummerrus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum media Oy.

Juhila, K. 2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Viitattu 20.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Kohtakangas, K., Kopakka I-E. & Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja. Viitattu 16.10.2023 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65462/978-952-337-345-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Helsinki: Alma Talent Oy

Parker, K., Horowitz, J. & Minkin, R. 2022. COVID-19 pandemic continues to reshape work in America. Pew Research Center 16.2.2022. Viitattu 22.7.2023 <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/>

Pyökäri, L. 2022. Mitä siirtymisessä hybridityöhön on huomioitava? Leckle. Viitattu 8.2.2023 <https://leckle.fi/leckle-media/artikkelit/mita-siirtymisessa-hybridityohon-on-huomioitava/>

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Viitattu 4.5.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saarinen, M. 2012. Työsuhteen pelisäännöt. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sweco 2021. Tulevaisuuden hybridityö – Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen? Viitattu 25.9.2023 <https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/Sweco-Tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf>

Terveystalo 2022. Etätyön menestyksenkäs johtaminen edellyttää luottamusta. Viitattu 20.4.2023 <https://www.terveystalo.com/fi/artikkelit/etatyon-menestyksenkas-johtaminen-edellyttaa-luottamusta>

Työterveyslaitos 2022. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 7.2.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos 2023. Töissä työterveyslaitoksessa. Viitattu 17.11.2023. <https://www.ttl.fi/tietoa-meista/toissa-tyoterveyslaitoksessa>

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma - johdatus tutkielman maailmaan. 1–7.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtioneuvosto 2022. Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteiden mukaan. Viitattu 16.3.2023 <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasna-tyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>

Vilka, H.2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus Oy

Vilkman, U. 2021. Timanttia Consulting. Hybridityön pelisäännöt. Podcast: Johdamisen Espresso 18.10.2021. Spotify

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkatyössä. Helsinki: Alma Talent Oy.