

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

REETTA JUSLIN-SUOJANEN

Hybridityötä tukevat johtamisen ja yhteistyön käytännöt vuosien 2020–2023 välillä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Juslin-Suojanen, Reetta: Hybridityötä tukevat johtamisen ja yhteistyön käytännöt vuosien 2020–2023 välillä

Opinnäytetyö, AMK

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Syyskuu 2024

Sivumäärä: 51 sivua

Viimeisen neljän vuoden aikana hybridityö on työn tekemisen muotona kasvanut tasaisesti ja vakiinnuttanut asemaansa yhtenä yleisimpänä työn tekemisen muotona toimistolla tehtävän työn jälkeen. Käsitteenä hybridityö viittaa työhön, jossa työn tekeminen jakautuu kahden sijainnin välillä. Hybridityössä kyse ei ole kuitenkaan vain työn tekemisen jakautumisesta etätöön ja toimistolla tehtävän työn välillä. Aihe liittyy laajemmin yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen muutokseen ja tapoihin ymmärtää työn tekeminen. Kyseessä on suuri työelämän kulttuurinen muutos, jossa digitalisaation mahdollistamat uudet työskentelyn tavat muokkaavat työn tekemisen toimintaympäristöä, sekä tapoja tehdä ja ymmärtää työn tekeminen. Tähän muutokseen liittyy keskeisesti myös työntekijän lisääntynyt autonomia työn suorittamisen osalta. Yhteistyön mahdollistamiseksi nämä muutokset edellyttävät muutoksia johtamisen ja yhteistyön prosesseihin. Käytäntöjen muodostamisessa keskeistä on työn tekemisen mahdollistaminen joustavasti eri sijainneista käsin yhteistyön mahdollistamiseksi sekä johtamisen prosessit, joilla varmistetaan toimiva yhteistyö.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin hybridityötä tukevan johtamisen ja yhteistyön käytäntöjä. Lisäksi näiden käytäntöjen pohjalta tarkasteltiin työelämän kehittymisen suuntaa hybridityöstä kohti paikkariippumatonta työtä. Työ toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa empiirisen aineiston muodosti yritysten tuottamat julkaisut ja uutisoinnit hybridityöstä. Aineiston hakukanavana toimi liiketoiminnan alan lehdet ja aineiston hakua ohjasivat aineiston sisällöllinen keskittyminen muuttuneisiin työtapoihin, sekä yritysten edustajien tuomat näkemykset hybridityöstä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tuloksien pohjalta johtamisen käytäntöjä ohjaa yhteistyön mahdollistaminen, kohtaamiset, luottamus, fasilitointi, joustavuus, yhteisöllisyys ja tasavertaisuus. Yhteistyön käytäntöjä ohjaa työn tekemisen mahdollistaminen, digitaalinen työntekijäkokemus, joustavuus, kohtaamiset, yhteisöllisyys ja tiimifokus. Työelämän suunnan osalta tuloksien osalta näyttäisi siltä, että työn tekemisessä ollaan hybridityön muodossa, jossa työn tekeminen jakautuu joustavasti toimistolla tehtävän ja muun sijainnin välillä ja jossa johtamisen ja yhteistyön prosessit tukevat työn tekemistä toimistolla ja etäpisteellä. Digitalisaation kehitys tuo kuitenkin uusia mahdollisuuksia innovoinnin ja yhteistyön mahdollistamiseksi ja vie työelämää kohti paikkariippumatonta työtä.

Avainsanat: Hybridityö, etätö, johtaminen, yhteistyö, digitalisaatio, yhteiskunnallinen muutos.

ABSTRACT

Juslin-Suojanen, Reetta: Management and cooperation practices in hybrid work between 2020–2023

Business economics

September 2024

Number of pages: 51

Over the past four years hybrid work as a form of work has grown steadily and established its position as one of the most common forms of work after office work. As a concept hybrid work refers to work where the work is divided between two locations. However, hybrid work is not only about the distribution of work between remote work and work done in the office. The topic is more broadly related to social and cultural change and ways of understanding work. This is a major cultural change in working life, where the new ways of working made possible by digitalization are reshaping the operating environment for doing work, as well as ways to do and understand how to do work. Central to this change is also the employee's increased autonomy in performing work. To enable cooperation, these changes require changes to the management and cooperation processes. In forming practices, the key is enabling work to be done flexibly from different locations to enable collaboration, as well as management processes that ensure functional collaboration.

In this thesis, the practices of management and collaborative work that support hybrid work were examined. In addition, based on these practices, the direction of the development of working life from hybrid work towards location-independent work was examined. The work was carried out as a descriptive literature review, where the empirical material consisted of publications and news reports on hybrid work produced by companies. Business magazines served as the search channels for the material, and the search for the material was guided by the material's content focus on changed working methods, as well as the views of the company representatives on hybrid work. The data was analyzed using content analysis.

Based on the results, management practices are guided by enabling cooperation, encounters, trust, facilitation, flexibility, community and equality. Collaboration practices are guided by enabling work, digital employee experience, flexibility, encounters, community and team focus. In terms of the direction of the working life, it would seem that the work is now done in the form of a hybrid work, where the work is divided flexibly between the work done at the office and remote work, and where the management and cooperation processes support the work done at the office and at a remote location. However, the development of digitalization brings new opportunities for enabling innovation and cooperation and moves working life towards location-independent work.

Keywords: Hybrid work, remote work, leadership, cooperation, digitalisation, societal change.

SISÄLLYS	
1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Opinnäytetyön lähtökohdat.....	6
2.2 Tutkimuskysymys	11
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLISET VALINNAT	12
3.1 Menetelmälliset ratkaisut	12
3.2 Aineistonkeruu ja analysointi	13
4 HYBRIDITYÖN MÄÄRITTELYÄ.....	14
4.1 Hybridityön käsite	14
4.2 Työn toimintaympäristö	16
4.3 Hybridityötä ohjaava lainsäädäntö.....	18
5 HYBRIDITYÖN KÄYTÄNNÖT	20
5.1 Hybridityön hyödyt ja haitat	20
5.2 Yhteistyö hybridityön toimintaympäristössä.....	22
5.3 Hybridityötä tukeva johtaminen	24
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
6.1 Aineiston haku	27
6.2 Valitun aineiston esittely	31
6.3 Johtamisen käytännöt hybridityössä.....	33
6.4 Yhteistyön käytännöt hybridityössä	36
6.5 Työelämän kehittymisen suunta	38
6.6 Johtopäätökset	40
7 POHDINTA	43
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
7.2 Jatkotutkimukset.....	46
LÄHTEET	48

1 JOHDANTO

Viimeisen neljän vuoden aikana hybridityö on työn tekemisen muotona kasvanut tasaisesti. EU:n mittakaavassa melkein joka viidennes työskentelee hybridityön muodossa. Suomessa noin 40 % tekee työtä etä- tai hybridityön muodossa. Tällä hetkellä hybridityö onkin toiseksi yleisin työskentelyn muoto toimistolla tehtävän työn jälkeen ja useimmissa toimistoissa hybridityö on matkalla yleisimmäksi työn järjestelyn muodoksi. (Eurofund b, 2022, s. 21; JLL, 2022, s. 5; Wiger, ym., 2023.)

Hybridityöhön liittyvää keskustelua käydään usein siltä osin, kuinka työpäivät jakautuvat etä- ja toimistopäivien suhteen. Hybridityö liittyy kuitenkin laajemmin yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen muutokseen ja tapoihin ymmärtää työn tekeminen. Kyseessä on suurin työelämän kulttuurinen muutos teollisen vallankumouksen jälkeen, jossa digitalisaation mahdollistamat uudet työskentelyn tavat muokkaavat työn tekemisen toimintaympäristöä, sekä tapoja tehdä ja ymmärtää työn tekeminen. Tähän muutokseen liittyy keskeisesti myös työntekijän lisääntynyt autonomia työn suorittamisen osalta. Kilpailukyvyn varmistamisen näkökulmasta nämä muutokset edellyttävät organisaatioita kehittämään toimintakonseptiaan ja tekemään muutoksia muun muassa johtamisen ja yhteistyön käytäntöihin. (Neittaanmäki, 2021, s. 11, 12; Gratton, 2023; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2022, s.2.)

Opinnäytetyöni on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastelen hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta vuosien 2020–2023 välillä. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta muuttuneen työn toimintaympäristön näkökulmasta, sekä liittää hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin. Näkökulmana työelämän kehityksen tarkastelussa on kehitys perinteisestä työn järjestämisen tavoista ja käytännöistä työn uudelleen ymmärtämisen ja järjestämisen tapoihin. Oma tarkasteluni tapahtuu hybridityön käsitteen kautta, jossa

työelämän kehittymisen näkökulmasta kehitys tapahtuu etätyöstä asteittain hybridityön kautta monipaikkaiseksi työksi. Hybridityöksi määrittelen työn, jossa yhdistyy työskentely toimistolla ja muussa valitussa sijainnissa. Käytännöt muodostuvat uuden työn tekemisen ympäristön, sekä uusien työskentelytapojen pohjalta, jotka tuovat muutoksia johtamisen ja yhteistyön käytäntöihin ja joiden muodostamisessa keskeistä on työntekijän lisääntynyt autonomia työympäristön määrittelyn osalta. Empiirinen osuus muodostuu suomalaisten ja suomessa toimivien yritysten tuottamien julkaisujen ja uutisointien tarkastelusta hybridityötä koskien vuosien 2020–2023 välisenä aikana.

Opinnäytetyöni aihealue liittyy liiketalouden koulutusohjelmaan ja esihenkilötyöhön. Aiheen taustalla on oma kiinnostus aihetta kohtaan, sekä aiheen yhteiskunnallinen ajankohtaisuus.

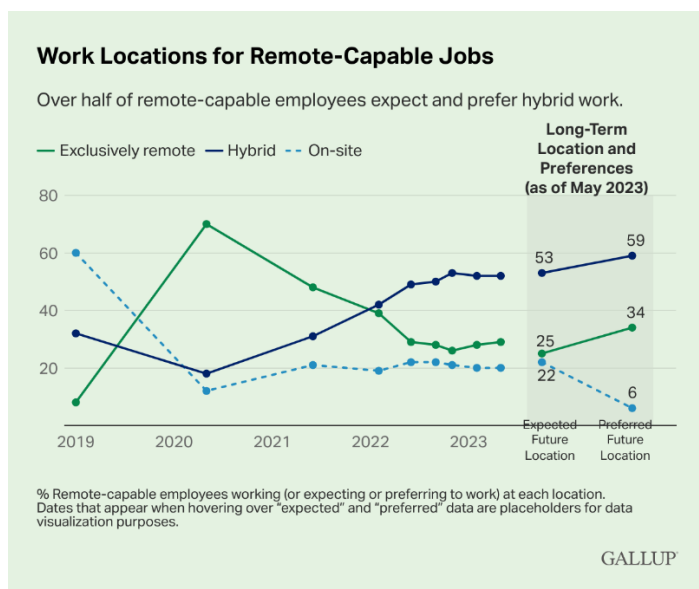
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohtana on viime vuosien aikana tapahtuneet nopeat muutokset työelämässä ja työn toimintaympäristössä. Työn tekemisen ympäristössä on tapahtunut nopeita muutoksia vuosien 2020–2023 välillä. Vuosien 2019 ja 2020 Covid-19 seurauksena tapahtui nopea ja laajamittainen siirtyminen toimistolta käsin tehtävästä työstä etätyöhön. Esimerkiksi Gallupin selvityksen mukaan vuonna 2019 60 % etätyökykyisistä työntekijöistä työskenteli täysin toimistolta käsin. Vuoteen 2020 mennessä tämä luku oli laskenut 20 %. Laajamittainen siirtyminen etätyöhön ei kuitenkaan vakiintunut pysyväksi työn tekemisen muodoksi ja vuodesta 2020 eteenpäin täysin etätyötä tekevien osuus on pikkuhiljaa laskenut. (Wiger, Hartner & Agrawal, 2023.) Myös Eurofund.in teettämän Living, Work and COVID-19-e-kyselyn perusteella etätyön tekeminen on vähentynyt tasaisesti vuodesta 2020 lähtien. Kyselyn perusteella kesällä 2020 vähän yli 33 % kyselyyn vastanneista työskenteli

yksinomaan kotoa käsin, vuoteen 2022 mennessä luku oli enää 12 %. (Eurofund a, 2022, s. 3.)

Etätyön väheneminen ei kuitenkaan ole tarkoittanut läsnätyötä tekevien määrän palautumista vuoden 2019 tasolle. Sen sijaan hybridityön eli etä- ja lähi-työn yhdistelmä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2020 lähtien. EU:n mittakaavassa melkein joka viidennes työskentelee hybridityön muodossa ja jopa 65 % on ilmoittanut suosivansa hybridityön muodossa työskentelyä. Suomi sijoittuu etä- ja hybridityön tekemisessä kärkisijoille; noin 40 % tekee töitä etä- tai hybridityön muodossa. JLL valtakunnallisen kyselytutkimuksen (2024) mukaan Suomessa vuonna 2023 50 % työskenteli hybridityön muodossa viikoittain. Tällä hetkellä hybridityö onkin toiseksi yleisin työskentelyn muoto toimistolla tehtävän työn jälkeen ja useimmissa toimistoissa hybridityö on matkalla yleisimmäksi työn järjestelyn muodoksi. (Eurofund b, 2022, s. 21; Wiger, ym., 2023; JLL, 2024, s. 5.) Alla kuvassa 1 kuvattuna työn järjestämisen tavoissa tapahtuneita muutoksia hybridityön, läsnätyön ja täysin etätyön osalta vuosien 2019–2023 välisenä aikana.



Kuva 1. Muutokset työn tekemisen ympäristössä. Kuva lainattu Wiger, Hartner, Agrawal, 2023. Linkki lähteissä.

Pelkästään hybridityön lisääntyminen työn tekemisen muotona ei luo tarvetta tutkimukselle. Tarpeen tutkimukselle luo tähän keskeisesti liittyvä

työntekijöiden asennemuutos työympäristön määrittelyn osalta. Työntekijöiden valinnanmahdollisuuksien kasvaminen ja lisääntynyt halu vaikuttaa työn tekemisen ympäristöön ilmenee muun muassa JLL vuosien 2021, 2022, ja 2024 valtakunnallisten kyselytutkimusten tuloksista. Vuoden 2021 (JLL, 05/2021) selvityksen mukaan 94 % työntekijöistä halusi säilyttää mahdollisuuden hybridityöskentelyyn. Vuonna 2022 (JLL, 2022, s. 6) 69 % työntekijöistä koki, että etä- ja hybridityön mahdollisuus on olennaista työntekijöiden säilyttämiselle tulevaisuudessa. Vuonna 2024 (JLL, 2024, s.7) tämä luku oli 77 %. Luvut antavat viitteitä siitä, että asenteet työntekijöiden osalta ovat muuttuneet ja paluu täysin vanhaan työn järjestämisen tapaan ei ole mahdollista. Etätyöstä onkin muodostunut työntekijöiden näkökulmasta saavutettu etu ja sen tarjoamisesta näyttäisi muodostuneen yrityksille kilpailuvaltti osaavan henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta. (Trevor & Holweg, 2023.)

Tarpeen tutkimukselle tuo myös viimeisen viiden vuoden aikana tapahtunut digiloikka, joka on kasvattanut työn toimintaympäristöä ja mahdollistaa uudet työn tekemisen tavat. Digitalisaation kehittyminen ja tämän mahdollistama työn ja työympäristön laajeneminen ja uudelleen ymmärtäminen sekä ajan että tilan suhteen muuttaa työn tekemisen tapoja, jolloin työn tekemisen osalta keskeistä ei ole enää se missä työtä tehdään vaan, miten työtä tehdään. Käytäntöjen osalta keskeistä on, miten työn tekeminen mahdollistuu. (Neittaanmäki, 2021, s. 11, 12.)

Yhteistyön mahdollistamisen näkökulmasta tarkasteltuna yhteiskunnan ja digitalisaation kehitys, työn toimintaympäristössä tapahtunut muutos sekä kasvaneet etäisyys työntekijöiden välillä edellyttää uusia käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön prosesseihin. Työtehtävien ja yhteistyön osalta JLL (2024) valtakunnallisen kyselytutkimuksen mukaan yli 60 % työntekijöistä haluaisi tulevaisuudessa tehdä rutiini- ja yksilösuoritukset (69 %) ja keskittymistä vaativat työt (66 %) kotoa käsin. Tiimityöskentelyyn liittyvät tehtävät valtaosa (73 %) haluaisi tehdä toimistolta käsin, ideointiin ja innovointiin liittyvien työtehtävien osalta 52 % haluaisi tehdä toimistolta käsin. Yhteistyön mahdollistaminen edellyttääkin yhteistyön erilaisten muotojen tunnistamista ja niiden hyödyntämistä erityyppisissä työtehtävissä. Käytäntöjen muodostamisessa keskeistä on työn

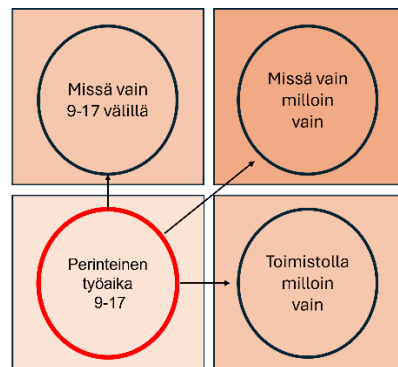
tekemisen mahdollistaminen joustavasti eri sijainneista käsin yhteistyön mahdollistamiseksi sekä johtamisen prosessit, joilla varmistetaan toimiva yhteistyö. (Kohtakangas, ym., 2023, s. 54; Viikman, 2023, s. 171, 172.)

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta. Toisena tavoitteena on tarkastella edellä olevia käytäntöjä työn ja työn toimintaympäristön kehityksen näkökulmasta; mihin suuntaan työelämä on menossa ja tätä kautta liittyy hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin. Näkökulmana tälle on kehitys perinteisestä toimistolla tehtävästä työstä ja työn järjestämisen tavoista työn uudelleen ymmärtämisen ja järjestämisen tapoihin. Oma tarkasteluni tapahtuu hybridityön käsitteen kautta, jossa työelämän kehittämisen näkökulmasta kehitys tapahtuu etätyöstä asteittain hybridityön kautta paikkariippumattomaksi työksi. Empiirisenä aineistona toimii suomalaisten ja suomessa toimivien yritysten edustajien tuottamat julkaisut ja uutisoinnit hybridityöhön liittyen.

Hybridityön käytäntöjen osalta ei ole yhtä yleistettävää, kaikille toimivaa hybridityön mallia. Sen sijaan toimivat käytännöt muodostetaan yritysten omien tarpeiden pohjalta. Tavoitteenani ei siis ole luoda listausta kaikille toimivista käytännöistä. Tavoitteeni ei myöskään ole sijoittaa hybridityötä työelämän kehittämisen näkökulmasta tarkalle kehitysjanalle toimistolla tehtävän työn ja paikkariippumattoman työn välimaastoon. Sen sijaan tavoitteeni on tuoda organisaatioiden edustajien näkemyksien kautta katsausta siitä, mistä hybridityön käytännöt muodostuvat johtamisen ja yhteistyön osalta ja mihin suuntaan työelämä on menossa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu hybridityön tarkastelusta yhteiskunnallisen murroksen ja digitalisaation mahdollistamien uusien työskentelytapojen näkökulmasta, jotka keskeisesti vaikuttavat johtamisen ja yhteistyön käytäntöihin. Digitalisaatio käsitteenä on laaja termi, eikä sille ole täysin vakiintunutta, virallista määritelmää. Tässä määrittelen digitalisaation toiminnan muutoksena teknologisen kehityksen mahdollisuuksia hyödyntäen, jolloin digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta toiminnan muutoksesta, jossa hyödynnetään

teknologisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia (Neittaanmäki, 2021, s. 11.). Työn tekemisen ja työympäristön näkökulmasta digitaalinen murros tarkoittaa työn ajan ja tilan laajenemista ja työn uudelleen muotoilua, sekä uusien teknologisen kehityksen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä työn toimintaympäristön uudelleen määrittelyssä työn tekemisen osalta. (Neittaanmäki, 2021, s.11.) Alla kuvassa 2 kuvattuna työn ajan ja tilan laajeneminen.



Kuva 2. Työn ajan ja tilan laajeneminen. Kuva lainattu, Gratton, 2021.

Hybridityöksi määrittelen työn, jossa yhdistyy joustava työskentely toimistolla ja muussa valitussa sijainnissa ja jonka onnistuminen edellyttää yhteisten toimintatapojen löytymistä ja sitä, että työkuultuuri ja johtaminen perustuvat kontrollin sijasta luottamukseen. Hybridityö voi laajentua paikkariippumattomaksi työksi, kun työtä voi tehdä joustavasti siellä missä se on työn tekemisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisinta. Paikkariippumattomuus edellyttää, että yrityksen toiminta, mukaan lukien johtamisen prosessit ja yhteistyö organisoidaan etäisyyden huomioiden ja työn tekemisen paikka ei ole työtä määrittävä tekijä. (Neittaanmäki, 2021, s.11; Työterveyslaitos, 2023; Viikman, 2023, s. 41, 42.)

Työelämän kehityksen suunnan tarkastelu tässä tapahtuu sen pohjalta, miten johtamisen ja yhteistyön käytännöt on organisoitu muuttuneessa työn toimintaympäristössä ja minkälainen rooli toimistolla on työn tekemisen osalta. Tarkastelun apuna käytän New ways of working (NWOW)- käsitettä, joka on kehitetty kuvaamaan työympäristössä tapahtuneita muutoksia, joiden tavoitteena on lisätä tietotyöntekijöiden mahdollisuuksia itse vaikuttaa työn tekemisen aikaan, paikkaan ja työnteon tapaan. Työympäristö muodostuu fyysisestä,

virtuaalisesta ja sosiaalisesta tilasta ja työympäristön toimivuus on riippuvainen työtilojen keskinäisestä tasapainosta. (Mitronen, ym. 2015, s. 5; Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 154, 155.) Omassa tarkastelussa keskityn tasapainon tarkasteluun sen kautta, näyttäytykö johtamisen ja yhteistyön prosessit olevan tasapainossa työympäristön ja työn tekemisen kanssa vai ilmeneekö näiden osalta haasteita, joka viittaisi työtilojen väliseen epätasapainoon.

Yhteistyön käsitteen osalta, käsitteenä yhteistyö voi eri laajuudessaan tarkoittaa tiimityötä, yksilöiden välistä yhteistyötä, eri yksiköiden välistä yhteistyötä tai organisaatioiden välistä yhteistyötä. Yleisesti yhteistyö tarkoittaa kykyä työskennellä yhdessä ja saada yhteisesti aikaan asioita. Yhteistyöstä voidaan myös erotella erilaisia tilanteita, kuten yksilösuorituksia, vuorotellen tapahtuvia suorituksia, sekä yksilöiden yhteistä tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkman, 2023, s. 171, 172.) Tässä määrittelen yhteistyön kyvyksi työskennellä yhdessä ja itsenäisesti eri yhteistyön tilanteissa muuttuneessa työn toimintaympäristössä.

2.2 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta. Toisena tavoitteena on tarkastella edellä olevia käytäntöjä työn ja työn toimintaympäristön kehityksen näkökulmasta; mihin suuntaan työelämä on menossa ja tätä kautta liittää hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin. Näkökulmana tälle on kehitys perinteisestä toimistolla tehtävästä työstä ja työn järjestämisen tavoista työn uudelleen ymmärtämisen ja järjestämisen tapoihin. Oma tarkasteluni tapahtuu hybridityön käsitteen kautta, jossa työelämän kehittymisen näkökulmasta kehitys tapahtuu etätyöstä asteittain hybridityön kautta paikkariippumattomaksi työksi.

Tutkimuskysymys:

1. Mistä hybridityön käytännöt muodostuvat johtamisen ja yhteistyön osalta yritysten edustajien kokemusten kautta tarkasteltuna?
2. Mihin suuntaan työelämä on menossa hybridityön käytäntöjen näkökulmasta yritysten edustajien kokemusten kautta tarkasteltuna?

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

3.1 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Empiirisen osuuden aineistona toimii Suomalaisten yritysten tuottamat julkaisut ja uutisoinnit, joissa otetaan kantaa hybridityöhön. Tavoitteenani on tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole luoda listausta tarkoista käytännöistä, vaan tarkastella yleisesti käytössä olevia käytäntöjä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus onkin metodina hyvin käytetty silloin, kun lähtökohtana on selvittää ja tunnistaa mitä ilmiöstä yleisesti tiedetään ja miten ilmiöön liittyvät käsitteet linkittyvät toisiinsa. (Vilka, 2023, s. 19.)

Hybridityön liittyvään tiedonhakuun liittyy haasteita käsitteiden ja termien vakiintumattomuuden ja monimuotoisen käytön vuoksi. Vaikka hybridityötä on tutkittu paljon erityisesti vuodesta 2020 lähtien, ei hybridityön käsitteen käytön suhteen ole muodostunut vakiintuneita termejä tai käsitteistöä. Tämän vuoksi tieto on hajautunutta ja käsitteitä käytetään eri tavoin eri yhteyksissä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tiedonhaku on vapaata ja menetelmä antaa mahdollisuuden mukauttaa hakuprosessia saatujen havaintojen ohjaamana. (Salminen, 2023 s. 7, 8; Vilka, 2023, s. 17, 19.) Erityisesti hakuprosessin mukauttaminen antaa mahdollisuuden käsitellä ja rakentaa kattavaa kuvaa hybridityön käytännöistä, niin ettei ennalta määritellyt hakusanat tai käsitteet rajoita aineistoa ja lopputulosta.

Hybridityöstä ja siihen liittyvistä käytännöistä on kirjoitettu paljon erilaisia raportteja, lehdistötiedotteita ja uutisointeja. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston hankinta ei rajaudu vain vertaisarvioituihin tutkimuksiin tai akateemisten kustantamoiden julkaisemiin tietoihin, vaan aineistona voidaan käyttää myös harmaata kirjallisuutta. (Salminen, 2023 s. 7, 8; Vilka, 2023, s. 17, 19.) Tutkimuksellisesta näkökulmasta vertaisarvioitu artikkeli on usein paras vaihtoehto. Tutkimuskysymykseen vastaamisen näkökulmasta, tässä kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä kuitenkin mahdollistaa erilaisten raporttien ja uutisointien hyödyntämisen aineistossa, sekä tätä kautta antaa mahdollisuuden luoda laajan katsauksen hybridityöstä, siihen liittyvistä käytännöistä.

Lähtökohtaisesti kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston hakuprosessi ei edellytä tarkkaa systemaattisuutta esimerkiksi hakusanojen ja käytettyjen termien osalta. Tästä huolimatta menetelmän avulla voidaan saavuttaa sellaisia johtopäätöksiä, jotka ovat esimerkiksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaan yhdistäviä. (Salminen, 2023, s. 8). Pyrin omassa opinnäytetyössäni aineistonhaun läpinäkyvyyteen, sekä perustelemaan johdonmukaisesti aineiston valinta- ja hakukriteerit sekä rajaukset.

3.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmänä aineistolähtöinen. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen aineistolähtöisesti. Aineiston keruu ja analysointi tapahtuvatkin osin samanaikaisesti, joka tulee esille jo aineiston valinnassa. Aineiston valintaa ohjaa tutkimuskysymys ja tarkoituksena on löytää sisällöllisesti sopiva aineisto siihen vastaamiseksi.

Aineiston keruu suoritetaan liiketoiminnan alan lehdistä; Talouselämä, Kaupalehti, Tivi ja Hr-vesti. Aineiston keruussa hyödynnän myös Googlea. Hakusanoina toimii hybridityö, etätyö ja monipaikkainen työ. Hakurajauksena on vuodet 2020–2023. On kuitenkin huomioitava, että kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston kokoamisessa keskeinen painoarvo on sisällöllisesti

sipivan aineiston löytäminen. Tämä tarkoittaa, että hakuprosessia ohjaa aineiston sisällöllinen arviointi ja suhde tutkimuskysymykseen, ei niinkään ennalta määritellyt hakuehdot ja rajaukset. Vaikka varsinkin hakuprosessin alkuvaiheessa hakuja ohjaa valitut hakusanat ja rajaukset, niin mukaan otettavan aineiston keskeisin peruste on aineiston sisältö ja sen suhde muihin valittuihin aineistoihin. Aineiston keruu onkin jatkuvaa reflektointia suhteessa tutkimuskysymykseen, jonka aikana sekä tutkimuskysymys että siihen vastaamaan valittu aineisto tarkentuvat. (Kangasniemi, ym., 2013, s. 295.)

Aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla, jossa keskitytään siihen, mitä aiheita ja teemoja aineisto käsittelee ja mistä asioista puhutaan. Valituista aineistoista haetaan ilmiön kannalta keskeisiä tekijöitä, joita ryhmitellään sisällön perusteella kokonaisuuksiksi teemojen ja kategorioiden avulla. Tavoitteena on luoda selkä ja tiivis sanallinen yhteenveto, jossa säilyy aineistojen tarjoama informaatio. (Vuori, 2024, Tietoarkisto.)

4 HYBRIDITYÖN MÄÄRITTELYÄ

4.1 Hybridityön käsite

Vaikka hybridityö on viime vuosien aikana yleistynyt ei hybridityön käsitteelle ole vakiintunutta määritelmää. Yleisesti hybridityöllä kuitenkin viitataan työskentelymalliin, jossa yhdistyy joustava työskentely fyysisesti toimistolla ja etätyöskentely muussa sijainnissa ja jossa työntekijällä on mahdollisuus itse ohjata ja suunnitella työn kulkua itsenäisesti. (Grandberg, ym., 2023, s. 7; Kohtakangas, ym. 2023, s. 5; Ranki, 2023, s. 13; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 1.)

Hybridityön käsitteeseen liittyy keskeisesti joustavuus työympäristön määrittelyyn. Hybridityön luoteen vuoksi ei kuitenkaan ole selkeää määritelmää sen suhteen, miten ja missä suhteessa työntekeminen jakautuu toimiston ja

etätyön osalta. Tältä osin keskeistä on se, miten organisaation prosessit ja johtaminen tukevat työn tekemistä eri sijainneista ja erityisesti työskentelyä etäyhteyksin. Hybridityön käsitteen määrittelyssä etätyön käsitteellä onkin keskeinen merkitys. Sekä Työterveyslaitoksen (2023) että Vilkmanin (2023, s. 40, 41) mukaan etätyö määrittyy työksi, joka toteutuu pääasiallisen työpaikan ulkopuolella. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan etätyön onnistuminen edellyttää, että työkuultuuri ja johtaminen perustuvat kontrollin sijasta luottamukseen. Etätyön määrä perustuu yhteisesti sovittuihin käytäntöihin sen perusteella, mikä on tarkoituksenmukaisin tapa millekin työtehtävälle, työntekijälle tai työpaikalle tehdä etätyötä ja työpaikalla tehtävää työtä. Tällöin hybridityöksi määrittyy sellainen työn organisointitapa, jossa työn tekemisen jakautumisessa toimistolla tehtävän työn ja etätyön määrän suhteen otetaan huomioon sekä organisaation että työntekijän tarpeet ja jossa johtamisen prosessit tukevat työn tekemistä myös etäyhteyksin. (Työterveyslaitos, 2023.)

Vilkmanin (2023, s. 40, 41) mukaan hybridityön määritelmässä korostuu yhteisten toimintatapojen löytyminen. Vilkmannin (2023, s. 40, 41) mukaan etätyö määrittyy työksi, jota luonteensa vuoksi voidaan tehdä toimistolla, mutta työn tekemisen sijainniksi valitaan muu sijainti. Hybridityö viittaa työmalliin, jossa yhdistellään lähi- ja etätyötä. Määrittelyssä hybridimallin tarkoituksena on löytää yhteiset ja sopivat toimintatavat työn sujumiseen. Näkemyksen mukaan hybridityö näyttäytyy kompromissina, jossa keskustelu tyypillisesti liittyy siihen, kuinka paljon etätyötä voidaan tehdä ja milloin sekä millä edellytyksillä työntekijät voidaan kutsua toimistolle. (Vilkman, 2023, s. 41, 42.)

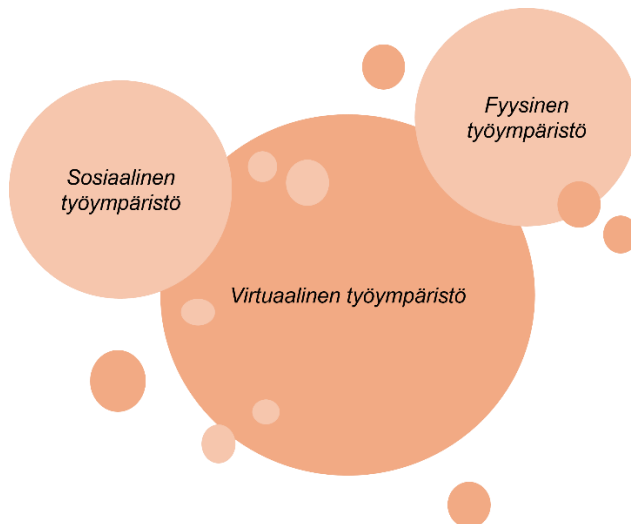
Hybridityössä, kun työtä voidaan tehdä joustavasti siellä missä se on työn tekemisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisinta, voi etätyö laajentua paikkariippumatomaksi työksi. Paikkariippumaton työ on teknologian mahdollistama joustava työskentelyn muoto, joka on riippumaton kiinteästä työpaikasta ja työajasta. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoltaan ja säännöllisyydeltään vaihtelevaa. Huomioitavaa on, että paikkariippumattomuus ei tarkoita, ettei toimistolla olisi roolia työnteon osalta. Se kuitenkin tarkoittaa, että toimivan hybridimallin saavuttaminen tältä osin edellyttää hybridityöhön sopivaa kulttuuria uudenslaisin keinoin, jossa yrityksen toiminta,

mukaan lukien johtamisen prosessit ja yhteistyö organisoidaan etäisyys huomioiden (Työterveyslaitos, 2023; Vilkman, 2023, s. 41, 42.)

4.2 Työn toimintaympäristö

Digitalisaatio laajentaa työn tekemisen toimintaympäristöä sekä ajan että tilan suhteen. Hybridityössä työn tekeminen jakautuu joustavasti kahden sijainnin välillä ja jossa työntekijällä on mahdollisuus itse ohjata ja suunnitella työn kulkua. New ways of working (NWOW) - käsite on kehitetty kuvaamaan työympäristömuutoksia, joissa tavoitteena on lisätä työntekijöiden mahdollisuutta itse vaikuttaa siihen missä, koska ja miten työnsä tekee. Käsite kuvaa työskentelytapoja, jotka ovat dynaamisia ja vähemmän sidoksissa paikkaan ja aikaan, kuten tässä hybridityö. (Grandberg, ym., 2023, s. 7; Neittaanmäki, 2021, s.11; Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 154.)

NWOW mukaisesti, työympäristö muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, joissa työtä tehdään. Fyysinen tila viittaa fyysisiin työolosuhteisiin ja paikkaan, jossa työtä tehdään. Tämä voi olla perinteisen toimiston, lisäksi koti, asiakkaan toimitilat, mökki, kahvila tai muu valittu sijainti. Fyysisistä tiloista ollaan toisiin yhteyksissä digitaalisten kommunikaatio- ja yhteistyövälineiden avulla. Tämä muodostaa virtuaalisen työtilan, joka mahdollistaa työn tekemisen liikkuvasti ja eri sijainneista käsin. Virtuaalissa tilassa työskentely voi olla sekä samanaikaista, että eriaikaista. Työn tekemisen kannalta välttämättömiä ovat toimivat työvälineet ja yhteydet, sekä yhteiskäytössä olevat palvelut ja järjestelmät. Ympäristössä korostuu yhteisten tietojen saavutettavuus ja ajan tasalla pitäminen. Sosiaalinen tila viittaa kognitiivisiin rakenteisiin, ajatuksiin, uskomuksiin ja ideoihin, joita työntekijän jakavat. Sosiaalinen työympäristö koostuu organisaatioista, johtamisen ja työn tekemisen käytännöistä sekä kulttuurista. Lisäksi se muodostuu henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä virallisista ja epävirallisista kohtaamisista. (Mitronen, ym. 2015, s. 5; Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 154, 155.) Kuvassa 3 kuvattuna työympäristön osa-alueet Mirtonin mallia mukaillen.



Kuva 3. Työympäristön osa-alueet Mirtonin mallia mukailleen.

Eri tiloilla on erilaiset roolit. Vaikka virtuaalisen ja sosiaalisen tilan rooli on kasvanut hybridityön lisääntyessä, ei fyysisen työtilan merkitys ei ole tästä huolimatta vähentynyt. Sen sijaan, fyysisen tilan osalta toimiston rooli oppimisympäristönä korostuu. Erityisesti uusille työntekijöille ympärillä näkyvän toiminnan havainnointi on merkityksellistä perehtymisen ja oppimisen näkökulmasta. (Granberg, ym. 2023, s. 23.) Tämän lisäksi toimiston roolissa korostuu sen merkitys sosiaalisena tilana, joka mahdollistaa sosiaalisen verkostoitumisen ja ankkuroitumisen, sekä yrityskulttuurin ylläpitämisen. Näillä sosiaalisilla verkostoilla on tärkeä rooli, sillä ne vaikuttavat ihmisten kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. (Mitronen, ym. 2015, s. 5; Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 15.)

Fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen ympäristö muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden, jossa työympäristöt vaikuttavat keskinäisesti toisiinsa. Työympäristöjen keskinäinen toimivuus edellyttää yhteistä tasapainoa. Esimerkiksi organisaatioiden siirtyminen hybridityöhön aiheuttaa muutoksia fyysiseen työtilaan, jolloin työympäristön uudelleensuunnittelun lisäksi on pohdittava, kuinka etätyö mahdollistetaan virtuaalisten työkalujen ja palvelujen avulla, sekä miten yrityksen politiikka ja kulttuuri ja johtaminen tukee hybridityötä ja mahdollisesti tehdä näihin muutoksia (Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 155.)

4.3 Hybridityötä ohjaava lainsäädäntö

Hybridityötä ohjaavat samat lait, kuin lähityötä. Työlainsäädännön näkökulmasta hybridityöntekijä on normaalisti työsuhteessa ja työlainsäädännön piirissä. (Eklund, ym. 2021, s. 29.) Yksi keskeinen työtä ja työn järjestämistä ohjaava laki on työaikalaki (872/2019), joka uudistui vuonna 2020. Hybridityön näkökulmasta keskeinen muutos oli etätöön ulottuminen lain soveltamisen piiriin. Uuden työaikalain myötä työnteoksi katsottu aika ei määrity toimistolla tehtävän työn mukaan, vaan työajaksi katsotaan työhön käytetty aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaa työntekopaikalla työnantajan käytettävissä. (Työaikalaki, 872/2019 3§.)

Työaikalaki ei erikseen määrittele miten etätöitä tehdään. Etätöitä onkin mahdollista tehdä myös osissa esimerkiksi niin että osa päivästä työskennellään toimistolla ja osa päivästä työskennellään etätöinä. (Työaikalaki 872/2019, 3 §.) Uusi työaikalaki (872/2019) mahdollistaa myös joustotyöajasta sopimisen. Tämä tarkoittaa, että työntekijä voi periaatteessa päättää milloin työnsä tekee. Käytännössä työtä on mahdollista tehdä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Varsinaisesta työajasta ja sen sijoittelusta sovitaan kuitenkin loppupeleissä työso-
pimuksessa. Työnantaja voi työnjohto-oikeutensa nojalla määrätä työntekijän työnteon ajankohdasta ja ajankäytöstä, kuten tietyistä ajoista, jolloin työntekijän tulee olla työpaikalla, viikkopalavereissa tai muutoin tavoitettavissa. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 15, 29.)

Juridisesta näkökulmasta etätö ei poista työnantajan velvollisuutta työajan seurannan suhteen. Työaikalain mukaan työnantaja on velvollinen pitämään kirjaa tehdyistä työtunneista ja niistä suoritetuista korvauksista työntekijäkoh-
teisesti. (872/2019, 32 §; Eklund ym. 2021, s. 29). Työajan seurannan tavoille ei ole määritelty erillisiä kriteerejä ja organisaatioilla voi olla hyvinkin erilaisia toimintamalleja tältä osin. Yhteistyön sujumisen vuoksi etätöypäivä on kuitenkin hyvä tehdä näkyväksi esimerkiksi omaan työkalenteriin tai erilliseen työ-
ajanseurantajärjestelmään. (Kohtakangas ym. 2023, s. 28.)

Edellisen lisäksi myös työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ovat lainsäädännöllinen perusta myös etätöiden järjestämisessä. Työsopimuslaki määrittelee sekä työntekijän että työnantajan velvollisuudet yleisemmällä tasolla. Työsopimuslain ja työehtosopimusten mukaan työnantajalla on oikeus valvoa työntekijän työtä, työnantaja on velvollinen huolehtimaan työturvallisuudesta ja järjestämään työterveyshuollon, työntekijän velvollisuus on tehdä työnsä huolellisesti ja noudattaa työnantajan antamia ohjeita. Työnantajan on myös kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioiden perusteltua. (Eklund, 2021, s. 29, 30; Kohtakangas, ym. 2023, s. 15.)

Vaikka hybridityöntekijä kuuluu lainsäädännöllisesti työlainsäädännön piiriin ei itse hybridityöskentely edellytä erillisen juridisen sopimuksen tekemistä työntekijän ja työnantajan välillä. Hybridityö on vapaaehtoinen työn järjestely, josta työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään. Työnantajalla on kuitenkin aina velvollisuus antaa selvitys työsuhteen ehdoista. Tähän kuuluu myös etätöiden tekemistä koskevat ehdot. Suositeltavaa onkin tehdä erillinen ohjeistus hybridityöstä ja siihen liittyvistä käytännöistä. Juridisesta näkökulmasta sopimukseen verrattuna ohjeistus on kevyempi vaihtoehto ja helpommin muokattavissa. Selkeä dokumentointi auttaa selkeyttämään hybridityöhön liittyviä vastuita ja velvollisuuksia, sekä luo kriteerit etätöjärjestelyjen päättämiseksi tai ehtojen muuttamisen periaatteille. Hybridityöstä sovittaessa on hyvä myös määritellä ensisijainen etätöskentelypaikka, sillä etätöpaikkeen sopimisella voi olla merkitystä vakuutusten, tarvittaessa työhön kutsumisen, sekä etätöpaikkeen varustelun näkökulmasta. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 15, 28.)

5 HYBRIDITYÖN KÄYTÄNNÖT

5.1 Hybridityön hyödyt ja haitat

Hybridityön keskeiset hyödyt liittyvät etätyöskentelyn tuomiin lisääntyneisiin mahdollisuuksiin työntekijän oman työn joustavaan suorittamiseen liittyen. Työntekijän lisääntyneet valinnanmahdollisuudet ovat yhteydessä muun muassa osaamisen kehittämiseen ja työtehoon. Etätyötä tekevien on esimerkiksi todettu olevat valmiimpia panostamaan työn tekemiseen ja tätä kautta parantavan tuottavuutta. Tuottavuutta lisää myös etätyön tarjoama työrauha toimistoon verrattuna, kun työn keskeytykset vähenevät. Mahdollisuudet oman työn suorittamiseen on yhteydessä myös työntekijän työvireyteen ja hyvinvointiin, jolloin etätyön lisäämä työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja ja parempi jaksaminen pidentää työuria. (Eklund, ym. 2021, s. 45; Kohtakangas, ym. 2023, s. 10.) Digitaalisen toimintaympäristön näkökulmasta hybridityö mahdollistaa nopean tiedonsiirron, rikkoo rajoja tiimien ja organisaatioiden välillä ja mahdollistaa paremman kommunikaation työntekijöiden ja johdon välillä (Chen, 2023, s.22).

Hybridityöhön liittyy myös haasteita. Haasteen muodostaa vanhentuneet ajatusmallit ja uskomukset sen suhteen missä ja miten työtä kuuluu tehdä. Työntekijän lisääntynyt autonomia ja vaikuttamisen mahdollisuus oman työn suorittamisesta ajan ja tilan suhteen, sekä työntekijöiden näkeminen itseohjautuvina ja tavoitteellisina toimijoina organisaatiossa haastaakin muuttamaan perinteisiä valvontaan ja mekanistiseen johtamiseen perustuvia johtamisen määritelmiä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 17.) Johtamisen näkökulmasta haasteeksi tässä nousee luottamus; hierarkkisiin johtamistapoihin tottuneet johtajat ovat tuoneet esille haasteita luottamuksen ja työsuoritusten seurannan osalta. Käytännön haasteita tuo myös sopivan rajan löytäminen luottamuksen ja valvonnan suhteen työsuoritusten seurannan osalta. Luottamuksen osalta on havaittu, että suhde kontrollin ja työntekijän autonomian ja luottamuksen välillä on riippuvainen havainnoista, tulkinnoista ja merkityksistä kontrollin käsitteeseen liittyen. Työntekijät myös kaipaavat eri suhteessa itsenäisyyttä työn tekemiseen ja

järjestämiseen. Ei siis ole selkeää, standardoitua määritelmää, kuinka paljon autonomiaa ja työsuoritusten seuranta on hyvä olla. Luottamukseen liittyvät haasteet hankaloittavat hybridityöhön liittyvien hyötyjen saavuttamista. Vähäinen luottamus on muun muassa yhteydessä muun muassa suurempaan mikrojohtamisen riskiin, jonka haittavaikutuksia ovat vähäinen motivaatio sekä puutteet työn hallinnan tunteessa ja suoritustasossa. (Eklund, ym. 2021, s. 27, 49; Ruostela & Lönnqvist, 2013, s. 155; Vilkmán, 2023, s. 38; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, 4)

Hybridityössä haasteita liittyy myös yhteistyöhön ja kommunikaatioon. Digitalisaation mahdollistama etätyö kasvattaa etäisyyttä työntekijöiden välillä ja vähentää yhteistyön muotoja painottaen niitä enemmän virtuaalisen kommunikaation muotoon. Yhteistyö perustuu usein kirjoittamattomiin sääntöihin ja oletuksiin. Virtuaalisessa kommunikoinnissa spontaani vuorovaikutus vähenee ja tiimin jäsenten erilaiset käsitykset siitä, miten toimintaan sekä eroavaiset näkemykset ja odotukset kommunikoinnin osalta voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Erityisesti väärinymmärrykset ovat yhteydessä yhteishenkeen ja sitoutumiseen ja tätä kautta yhteydessä tuottavuuteen. (Eklund, ym. 2021, s. 48.)

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen osalta on myös havaittu, että digitaalisesti välittynyt yhteistyö erityisesti toisilleen tuntemattomien kesken on yhteydessä heikkolaatuiseen vuorovaikutukseen. Erityisesti sellaisten merkityksellisten ihmissuhteiden luominen, jotka synnyttävät yhteisiä toimintatapoja ja vahvaa sitoutumista, on erityisen vaikeaa digitaalisesti toisilleen tuntemattomien kesken. Heikot siteet tiimin välillä on yhteydessä heikentyneeseen tiedonvaihtoon ja innovaatioon niiden linkittyessä ideoiden ja näkökulmien vaihtoon. Heikentynyt tiedonvaihto tarkoittaa myös vähäisempää tukea kollegoilta ja esihenkilöltä. (Chen, 2023, s. 24; Eklund, ym., 2021, s. 48, 58; Kohtakangas, ym. 2023, s. 11; Trevor & Holweg, 2022; Vilkmán, 2023, s. 38.)

5.2 Yhteistyö hybridityön toimintaympäristössä

Yhteistyö on keskeinen osa työn tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Työn tekemisen näkökulmasta, työtehtävät ja työtilanteet ovat erilaisia keskenään ja edellyttävät eritasoista yhteistyötä. Työtehtävät koostuvat yksilösuorituksista, yhteistoimintaa edellyttävistä suorituksista, lisäksi osa työtehtävistä edellyttää yhteistä ajatuksen vaihtoa ja innovointia. Yhteistyöstä voidaan erottaa yksilösuorituksia, vuorotellen tapahtuvia suorituksia ja yhteistä tekemistä edellyttäviä suorituksia. Tavoitteet saavutetaan sekä yksilösuoritusten että yhteisen ajattelun seurauksena. Hybridityössä yhteistyön mahdollistaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin kykyä työskennellä itsenäisesti ja yhdessä eri yhteistyön tilanteissa. Tämä edellyttää yhteistyön erilaisten muotojen tunnistamista ja niiden hyödyntämistä erityyppisissä työtehtävissä. (Kohtakangas, 2023, s. 54; Vilkmán, 2016, s. 60; Vilkmán, 2023, s. 172, 173.)

Yhteistyön onnistumisen näkökulmasta keskeistä eri yhteistyön tilanteissa on yhteisöltä saatu tuki yksilösuoritusten osalta, joka kannustaa suoriutumaan omissa tehtävissään, se miten työtehtävät siirretään ja miten hyvin seuraava kykenee jatkamaan omaa osuuttaan, sekä kuinka saumattomasti yksilöiden välinen yhteistyö toimii yhteisessä tekemisessä. Yhteistyön toimivuuden näkökulmasta onkin olennaista, miten työtehtäviin liittyvät prosessit tukevat työtehtävien hoitamista. Työtehtäviin liittyvillä prosesseilla tarkoitetaan työtehtävien hoitamisen sujuvuuteen liittyviä toimenpiteitä, jotka tukevat työtehtävien hoitamista ja työn kulkua. Näiden prosessien on tarkoitus varmistaa, että jokainen kokee olevansa osa tiimiä, tiimin toiminta on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista ja kaikilla on yhteisesti ymmärretty käsitys tiedon jakamisen periaatteista, eli siitä miten tietoa jaetaan, miten työn eteneminen tehdään näkyväksi ja miten työhön liittyvistä asioista keskustellaan. (Vilkmán, 2023, s. 185.) Hybridityössä suuri osa yhteistyöstä tapahtuu digitaalisten toimintavälineiden avulla virtuaalisessa työtilassa. Tällöin yhteistyön toimivuuden kannalta olennaista on se, miten digitaalisen, teknologiavälitteiden yhteistyön prosessit tukevat työn tekemistä.

Kohtakankaan, ym. (2023, s. 51) mukaan teknologiavälitteisessä yhteistyössä keskeistä on tiedon jakaminen, säilöminen, materiaallinen yhteinen analysointi sekä johtopäätösten tekeminen. Erilaiset hallintaohjelmat, joiden avulla tiimin jäsenet pysyvät yhteisesti selvillä siitä, miten projektit etenevät ja mitä muut tiimin jäsenet tekevät vahvistavat tiimin käsitystä yhteisistä tavoitteista ja yhteisestä vastuusta niiden toteuttamiseksi, sekä tekevät työn tekemisestä tuloksellista. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 22; Vilkmán, 2016, s. 157; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.)

Erilaiset etätyön mahdollistamat tietojärjestelmän tukevat myös tiedon löydettävyyttä. Tavoitteiden saavuttamisen perustana on tiedon välittäminen niin, että kaikilla sidosryhmillä on oikeat, heidän tarvitsemansa tiedot oikeaan aikaan. (Eklund, ym. 2021. s. 66; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.) Viestinnän toimivuuden näkökulmasta olennaista on, että kaikilla on pääsy ajantasaiseen tietoon. Jotta kaikilla olisi oikeat tiedot oikeaan aikaan tulee tietoa jakaa laajemmin ja kaikilla käytössä olevilla päälaitteilla tulisi olla pääsy ajantasaiseen tietoon. Lisäksi kaikki tieto tulisi pyrkiä pitämään sähköisenä. Mikäli organisaatioissa ei ole käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, on todennäköistä, että tietoja tallennetaan pirstaloituneena eri sijainteihin, kuten sähköpostiin. Tällöin ajantasaiset tiedot eivät ole enää helposti kaikkien saatavilla ja työskentelystä tulee katkonaista ja tehotonta. (Vilkmán, 2023, s. 233; Vilkmán, 2016, s. 157, 158.)

Sähköisesti tapahtuvan tiedonvaihdon riskinä on sen kasaantuminen. Vastuun hajauttaminen merkitsee, että viestijöitä on yhteistyössä enemmän ja viestintää tapahtuu eri suuntiin ylhäältä alaspäin, alhaalta ylöspäin ja vertikaalisesti. (Vilkmán, 2016, s. 62.) Virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteistyö voi myös olla asynkronista, eli eriaikaista. Vaikka digitaaliset alustat ja erilaiset chat-työkalut helpottavat tehtäväpohjaisia keskusteluja ja tiedostojen jakamista, sekä edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, tietolähteiden ja erilaisten sovellusten ja järjestelmien monipuolisuus tuo haasteita tärkeän ja olennaisen tiedon erottamiseen vähemmän tärkeästä viestistä. Pelkkä työvälineiden lisääminen ilman yhteisiä pelisääntöjä niiden käyttöön lisää riskiä siihen, että tärkeät viestit häviävät viestitulvan sekaan. (Chen, 2023, s. 22)

Yhteistyön onnistuminen edellyttää yhteisesti käytössä olevien toimintatapojen muodostamista sen suhteen mitä kanavia käytetään, miten tärkeät viestit merkitään, sekä yhteistä ymmärrystä siitä, mikä viesti on kenellekin tärkeä. (Vilkman, 2016, s. 62.) Käytössä olevien viestintäkanavien listaus ja yhteinen keskustelu siitä, mitä kautta tärkeät viestit kulkevat ja mikä on sopiva reagointiaika minkäkin viestin kohdalla, selkeyttävät ja yhdenmukaistavat viestinnän käytäntöjä, sekä varmistavat tiedon sujuvuuden. (Chen, 2023, s. 22; Eklund, ym. 2021, s.25, 64; Grandberg, ym. 2023, s. 13; Kohtakangas, ym. 2023, s. 61.)

Vaikka digitaaliset työvälineet mahdollistavat yhteistyön tietyiltä osin, on spontaanien kohtaamisten ja laadukkaan, yhteisen ajatusten vaihdon ja kehittämisen mahdollistaman vuorovaikutuksen saavuttaminen digitaalisesti haastavaa. Yhteistyön näkökulmasta päivittäinen vapaamuotoinen vuorovaikutus on kuitenkin tärkeä osa yhteistyön syventymistä ja uusien ideoiden syntymistä. (Kankaanpää, 2021, s. 15; Vilkman, 2016, 76; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.) Yhteistyön syvenemisen ja innovoinnin mahdollistamisen näkökulmasta muuttunut työn toimintaympäristö edellyttääkin huomion kiinnittämistä työtehtäviin liittyvien prosessien lisäksi myös sosiaalisiin prosesseihin ja miten nämä prosessit tukevat työn tekemistä. Näiden sosiaalisten prosessien avulla määritellään miten tiimin jäsenet kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja minkälaisia kommunikaatiokäytäntöjä tiimeissä on. Prosessien tarkoituksena on varmistaa spontaanit kohtaamiset, epämuodollinen kommunikointi ja hiljaisen tiedon siirtyminen, vahvistaa tiimin yhtenäisyyttä sekä lisätä jäsenten kiinnostusta tiimiin ja halua pysyä tiimissä. (Kankaanpää 2021, s. 15; Vilkman, 2016, s. 76; Vilkman, 2023, s. 195.)

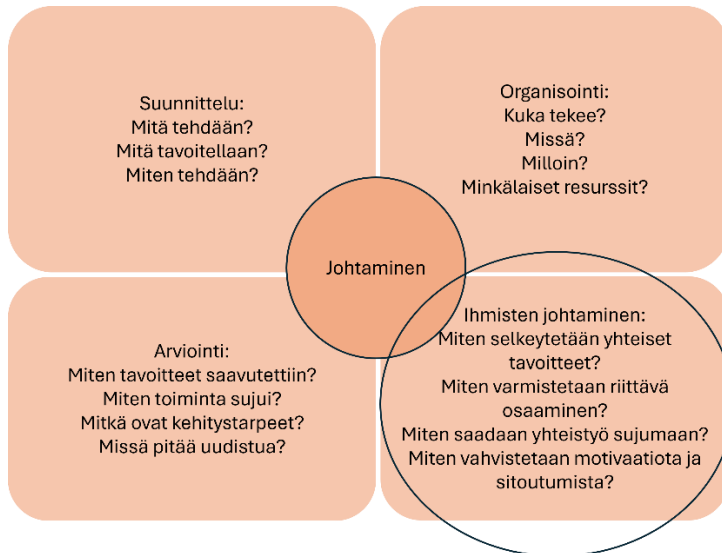
5.3 Hybridityötä tukeva johtaminen

Johtamisen pääasiallisina tehtävinä voidaan nähdä organisaation toiminnan tukeminen ja toiminnan etenemisen valvonta, sekä mahdollisimman hyvien edellytysten luominen laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Tehtäviin

sisältyy suunnittelua, organisointia, arviointia ja ihmisten johtamista. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 16, 20.) Muutokset työelämässä tuovat kuitenkin muutoksia myös johtamisen tehtäviin. Vaikka johtaminen ja johtamisen käytännöt itsessään pitävät edelleen sisällään samoja vaatimuksia ja osaamisen edellytyksiä, kuin tähänkin asti, tuo etäisyyksien kasvaminen uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamiseen ja johtamisen käytäntöihin. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 75; Vilkmán, 2023, s. 240.)

Vaikka etäisyyksien kasvaminen edellyttää uudenlaisia johtamisen käytäntöjä, ei itse etäisyys ole hybridityön johtamisen ydin. Sen sijaan, se korostaa digitalisaation kehityksen mahdollistamaa muutosta työn tekemisen tavoissa ja asenteissa ja niitä tekijöitä, jotka on otettava huomioon johtamisen prosesseissa. Työntekijöiden näkökulmasta omannäköisen työelämän muokkaamisen työajan ja fyysisen paikan suhteen, sekä kuulluksi tulemisen kokemukset ovat nousseet suurempaan arvoon. Tämä tarkoittaa, että työn onnistumisen kannalta johtamisen prosesseissa on huomioitava työntekijöiden valinnanmahdollisuuksien ja autonomian vahvistaminen. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 75, 76.)

Hybridityötä tukevan johtamisen tehtäväkentässä korostuvatkin ihmislähtöiset johtamistavat, jossa yhdistyy sopivassa suhteessa vapautta ja jaettua vastuuta. Asioiden johtamisen sijaan johtamisessa keskitytään työn tekemistä tukevien prosessien ja sosiaalisten prosessien varmistamiseen, eli yhteistyön koordinointiin, yhteisöjen ja verkostojen toimivuuteen ja kohtaamisten mahdollistamiseen sekä työyhteisö että työntekijälähtöisesti. Lähtökohtana on tiimin jäsenten osaamisen hyödyntäminen sekä suunnittelussa että päätöksenteossa, sekä vastuun ja vallan jakautuminen tiimin sisällä parantaen yhteistyötä (Kohtakangas, ym. 2023, s.76; Valtioneuvoston julkaisusarja, 2017, s. 23, 24; Viitala & Jylhä, 2019, s. 20; Vilkmán, 2023, s. 75; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.) Alla kuvassa 4 kuvattuna johtamisen tehtäväkenttä Viitalaa ja Jylhää (2019) mukaillen.



Kuva 4. Johtamisen tehtäväkenttä Viitalan ja Jylhän (2019) mallia mukailleen

Hybridityön johtamisessa yhteistyön prosessit rakennetaan luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden pohjalta. Tämän lisäksi yhteiset pelisäännöt, säännöllisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden varmistaminen tuovat työkaluja ja auttavat ylläpitämään ja kehittämään luottamusta, arvostusta ja avoimuutta. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 77; Viikman, 2016, s. 25.) Yhteistyön mahdollistamisen näkökulmasta käytännöissä on huolehdittava työn tekemistä mahdollistavien prosessien toteutuminen. Hybridityötä tukevan johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sen varmistamista, että tiimin jokaisella jäsenellä on hybridityön edellyttämät yhteistyötaidot ja että tiimin prosessit ja järjestelmät mahdollistavat tehokkaan työskentelyn sekä yksilön, että tiimin näkökulmasta. Tämä tarkoittaa avointa toimintaa ja sitä, että työntekijät integroidaan työn suunnitteluun ja että heille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. (Kohtakangas, ym. 2023, s. 74; Viikman, 2016, s. 34; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 5, 7.)

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää johtajia tukemaan ja tiimin jäseniä yhteisesti kehittämään sellaisia normeja ja toimintatapoja, jotka tukevat yksilöllistä ja kollektiivista joustavuutta ja sopeutumiskykyä. On varmistettava, että kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä käsitys yhteisistä päämääristä ja että kaikki ovat sitoutuneet niiden tavoitteluun. Mitä etäämmällä tiimin jäsenet toimivat, sen tärkeämpää on, että tiimin jäsenille muodostuu yhteneväinen kuva tiimin

tavoitteista, päämääristä ja keinoista niiden toteuttamiseen. On myös tärkeää, että tiimin jäsenet ovat tietoisia työn etenemisestä. Kun jokainen kokee olevansa osa tiimiä, kaikilla on yhteisesti ymmärrettyä käsitys tiedon jakamisen periaatteista ja miten työhön liittyvistä asioista keskustellaan, vahvistaa tämä yhteisöllisyyttä, arvostusta, luottamusta, toimivaa yhteistyötä ja sitoutumista organisaatioon. (Eklund, ym. 2021, s. 54, 55; Kohtakangas ym., 2023, s. 76, 77; Vilkmán, 2023, s. 185.)

Luottamuksen rakentaminen on yksi yhteistyön ja näin myös hybridityön johtamisen perusta. Luottamus on muun muassa yhteydessä toimivaan vuorovaikutukseen ja siinä kehittymiseen, joka taas edesauttaa toimivaa yhteistyötä. (Kankaanpää, 2021, s. 185). Luottamuksen rakentaminen vie kuitenkin aikaa ja se usein edellyttää yhteisiä kohtaamisia, sekä toisiin tutustumista ja avointa kommunikointia tiimin kanssa joko fyysisesti tai virtuaalisessa ympäristössä. Hybridityön johtamisessa on hybridityön luonteen huomioiden tärkeää varmistaa työtä tukevien sosiaalisten prosessien tapahtuminen ja rakentaa hyvät vuorovaikutussuhteet sekä etä- ja lähityöntekijöihin, sekä varmistaa, että vuorovaikutus tiimin sisällä sekä lähi- että etätyöntekijöiden kesken on toimivaa ja tehokasta. (Eklund, ym. 2021, s. 70; Kankaanpää, 2021, s. 186; Vilkmán, 2016, s. 27; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Aineiston haku

Aineiston haku on suoritettu aikavälillä 15.05.2024-27.05.2024. Hakukertoja oli kolme ja haut suoritettiin 15.05–16.05, 24.05 ja 27.05.2024. Hakukanavana olivat liiketoiminnan alan lehdet; Talouselämä, Kauppalehti, Tivi ja Hr-viesti. Tämän lisäksi haussa käytetty apuna Googlea. Taulukossa 1 kuvattuna hakujen ajankohdat, käytetyt hakukanavat, käytetyt hakusanat ja hakutulokset.

Taulukko 1. Haun ajankohta, käytetyt hakukanavat, hakusanat ja käytetyillä hakusanoilla tulleet hakutulokset.

Ajankohta	Hakukanaava	Hakusanat	Hakutulokset
15.05.2024 - 16.05.2024	Kauppalehti	Hybridityö Monipaikkainen työ	28 tulosta. Uutiset 23 kpl, tiedotteet 5kpl. 2 tulosta. Uutiset 2kpl.
15.05.2024-16.05.2024	Talouselämä	Hybridityö Etätyö	sivusto ei näytä hakutulosten määrää
15.05.2024-16.05.2023	Tivi	Hybridityö Etätyö	sivusto ei näytä hakutulosten määrää
15.05.2024-16.05.2024	Hr-viesti	Hybridityö	43 tulosta
15.05.2024-16.05-2024	Google	Hybridityö	
Uusintahaku			
24.05.2024 27.05.2024	Telmalehti	Hybridityö Vapaahaku työelämäosiosta	1 tulos. ei näytä artikkelien kokonaismäärää
27.05.2024	Kauppalehti	Hybridityö	28 tulosta. Uutiset 23 kpl, tiedotteet 5kpl. 2 tulosta. Uutiset 2kpl.

Aineiston haussa esille nousseet havainnot ohjasivat haun etenemistä. Ensimmäisen haun valintakriteerinä toimivat tulokset hakusanoilla *hybridityö*, *monipaikkainen työ* tai *etätyö*. Tämän lisäksi rajauksena oli vuodet 2020–2023. Aineistojen valinnan osalta keskeistä oli, että sisältö käsitteli jollain tavalla hybridityön järjestämistä ja muutoksia työn tekemisen tavoissa. Toisena kriteerinä oli, että tekstissä oli tuotu esille joko yrityksen edustajan itse kirjoittamana tai haastattelun kautta näkemyksiä hybridityön käytäntöjen tai työn tekemisen käytäntöjen osalta muuttuneessa työn tekemisen toimintaympäristössä. Alla taulukossa 2 ensimmäisen haun valinta- ja karsintakriteerit.

Taulukko 2. Ensimmäisen haun valinta- ja karsintakriteerit.

Valintakriteerit	Karsintakriteerit
Tulokset hakusanalla hybridityö, etätyö tai monipaikkainen työ	Yleiset uutisoinnit hybridityöstä. Aineiston sisällöllinen keskittyminen työhyvinvointiin tai työterveyteen.
Avainsana tarkempaan lukuun otettujen osalta; työelämä, yhteistyökirjotus/vieraskynä.	Uutisoinnit, joissa käsiteltiin aiempien tutkimuksia, tai tuotiin esille tutkimuksen tuloksia toimittajan kirjoittamana tai tiivistämänä.
Sisältö käsitteli hybridityön järjestämistä ja muutoksia työn tekemisen tavoissa.	Avainsana. työhyvinvointi, terveys
Tuotu esille yrityksen edustajan näkemyksiä joko edustajan itse kirjoittamana tai haastattelun kautta.	Aineistoja valittu 28 kpl.

Ensimmäisen haun pohjalta valitun aineiston (28kpl) tarkemmassa läpikäynnissä ja karsinnassa huomiota kiinnitettiin aineistoista yhteisesti esille nouseviin teemoihin. Aiempien havaintojen ohjaamana valintakriteerinä lopulliseen aineistoon oli, että aineistoista nousi esille teemat; *muuttunut työn tekemisen ympäristö, toimitilojen rooli, kohtaamisen merkitys, yhteistyö ja yhteistyön mahdollistaminen, työntekijälähtöinen tapa työn järjestämisen tavoille ja muutokset johtamisen tavoissa*. Karsintakriteerinä oli aineistojen pääosallinen sisällöllinen keskittyminen työhyvinvointiin tai työtilojen käsittelyyn, tai keskittyminen johonkin yksittäiseen työn tekemistä mahdollistamaan välineeseen. Karsinnan jälkeen aineistoja valikoitui tutkimukseen 6kpl. Taulukossa 3 kuvattu valinta- ja karsintakriteerit ensimmäisen haun pohjalta valituista 28 aineistosta.

Taulukko 3. Aineiston karsinta ensimmäisen haun 28 aineistosta

Valintakriteerit	Karsintakriteerit
Esille nousset teemat: muuttunut työn tekemisen ympäristö, toimitilojen rooli, kohtaamisen merkitys, yhteistyö ja yhteistyön mahdollistaminen, työntekijälähtöinen tapa työn järjestämisen tavoille ja muutokset johtamisen tavoissa	Sisällöllisessä keskiössä oli työhyvinvointi ja sen parantaminen tai haittojen minimointi, tai pelkkä työtilojen käsittely.
	Aineistot, jotka vain sivuuttivat työn järjestämistä ja aineiston sisällöllinen päähuomio oli enemmän toimitiloissa tai jossakin yksittäisessä työn tekemistä mahdollistamassa välineessä.
	Sisällöllinen keskittyminen oli selkeästi vain toimitilojen rakentamisessa ja ympäristöjohtamisessa.
	Aineistoja valittu 6kpl

Uusintahaut suoritettiin 24.05.2024 ja 27.05.2024. Hakukanavina toimi Kauppalehti ja Telma-lehti. Aineiston hakua ja valintaa ohjasivat aiemmat havainnot muuttuneesta työn tekemisen ympäristöstä. Kauppalehden uusintahaussa huomiota on kiinnitetty myös digitaaliseen yhteistyöhön. Uusintahaussa on ohitettu ne aineistot, jotka olivat aiemman haun ja karsinnan yhteydessä karsiutunut pois. Telma-lehden haussa aineistoa käytiin läpi manuaalisesti työelämä- aihealueen alta. Tästä tarkempaan lukuun valikoituivat ne aineistot, joissa otsikko tai ingressi viittasi hybridityöhön, työelämään tai työelämän muutokseen. Tarkempaan lukuun valikoitui 11kpl aineistoja.

Uusintahaun aineiston karsinnassa noudatettiin aiempia periaatteita esille nousseista teemoista. Aiempien teemojen lisäksi huomiota kiinnitettiin myös yhteistyön teemaan sekä digitaalisesti että fyysisesti tapahtuvana. Uusintahaun tuottamien aineistojen karsinnan jälkeen aineistoja valikoitui tästä hausta lopulliseen tutkimukseen 4 kpl. Tämän jälkeen aineistoja oli kasassa 10 kpl; 6 kpl ensimmäisestä hausta ja 4 kpl uusintahauista. Katsoin että tämä on sekä sisällöllisesti että määrällisesti sopiva aineisto tutkimusta ajatellen. Alla

taulukossa 4 kuvattu valinta- ja karsintakriteerit uusintahakujen yhteydessä 24.05 ja 27.05.

Taulukko 4. Valinta- ja karsintakriteerit 24.05.2024 ja 27.05.2024 tuotettujen hakujen yhteydessä.

Valintakriteeri	Karsintakriteerit
Teemoitteluilla esille nousi muuttunut työn tekemisen ympäristö, toimitilojen rooli, kohtaamisen merkitys, yhteistyö ja yhteistyön mahdollistaminen, työntekijälähtöinen tapa työn järjestämisen tavoille ja muutokset johtamisen tavoissa	Sisällöllisessä keskiössä oli työhyvinvointi ja sen parantaminen tai haittojen minimointi, tai pelkkä työtilojen käsittely.
Aiempien havaintojen ohjaamana erityishuomio yhteistyön teemaan sekä digitaalisesti että fyysisesti tapahtuvana.	Aineistoja valittu 4kpl.

6.2 Valitun aineiston esittely

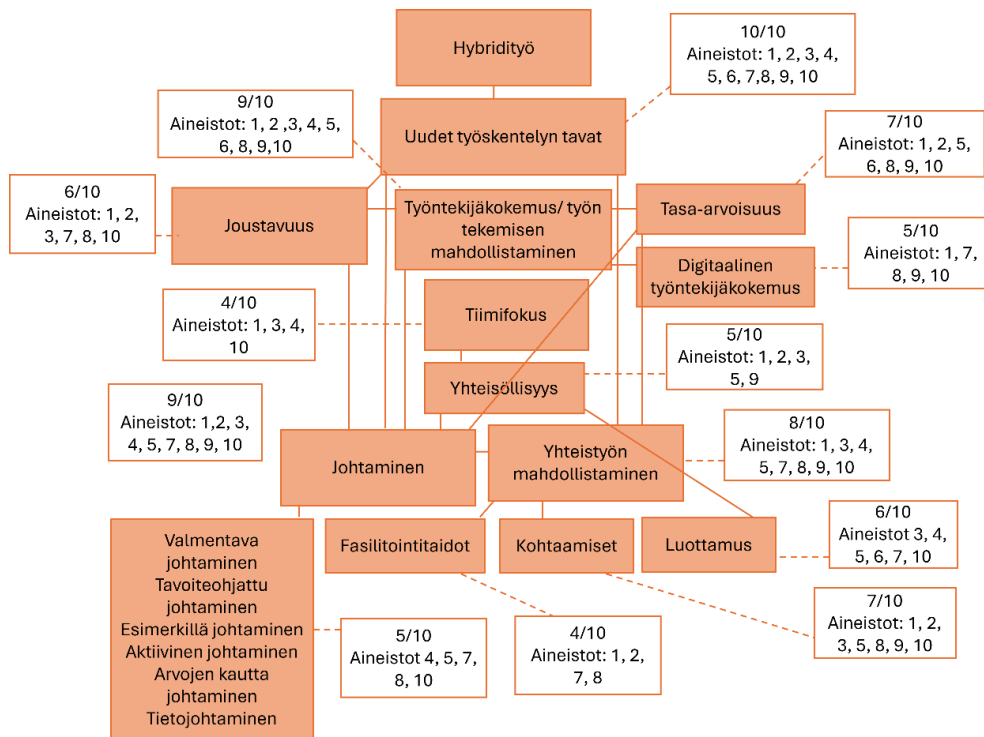
Tutkimukseen valikoitui 10 kpl aineistoja, joissa käsiteltiin työn tekemisessä tapahtuneita muutoksia, johtamista ja yhteistyötä. Alla taulukossa 5 kuvattuna tutkimukseen valitut aineistot. Taulukosta käy ilmi aineistolle tässä tutkimuksessa annettu numero tuloksien tulkinnan helpottamiseksi, itse aineisto, aineiston keskeinen teema, sekä näkökulma.

Taulukko 5. Tutkimukseen valitut aineistot.

nro	Aineisto	Keskeiset esille nousseet teemat	Näkökulma
1	Elisa & Martela. (8.6.2022). <i>Joustavat hybridityön trendit</i> . [webinaari]. YouTube	Uudet työskentelytavat, joustaminen, yhteisöllisyys ja kohtaaminen, työntekijäkokemus	Kuinka kohtaaminen huomioidaan työtiloissa, kuinka työn tekeminen mahdollisestaan ja kuinka työtilat tukevat työn tekemistä.
2	Antilooppi (06.10.2022). <i>Päätäjät Foorumi x Antilooppi - Työelämä 2023</i> . [video]. YouTube	Kohtaamisen merkitys, yhteistyö, joustavuuden tuominen uuteen työn toimintaympäristöön, työntekijäkokemus.	Muutokset työelämässä ja työn tekemisen tavoissa, esihenkilöiden esille tuomia kokemuksia ja ajatuksia.

3	Antilooppi (19.10.2021). <i>Miltä näyttää työelämä vuonna 2022</i> . Kauppalehti	Inhimillisyys, kohtaamisten merkitys ja yhteisöllisyys, työntekijäkokemus	Muutokset työelämässä, esihenkilöiden esille tuomia kokemuksia ja ajatuksia.
4	Voort, J. (n.d). <i>Toimistopakko kertoo, että johtamisessa on ongelma. Mielipidekirjoitus</i> . Talouselämä. Haettu 15.05.2024.	Työntekijälähtöisyys johtamisessa ja työn tekemisen mahdollistaminen. Yksilöiden johtaminen	Etäjohtaminen edellyttää uusia johtamisen käytäntöjä.
5	Maukkonen, M. (02.2024). <i>Miten muuttuvassa työelämässä voi rakentaa yhteisöllisyyttä?</i> Hrviesti	Kohtaaminen ja yhteenkuuluvuus, Johtamisen merkitys yhteisöllisyyden rakentamisessa.	Uudet työn tekemisen tavat, yhteisöllisyyden ja yhteistyön varmistaminen.
6	Petrell, L. (16.08.2022). <i>Onko hybridityö toisille epäreilua? – Tämä yritys luopui toimistosta: "Kun toimistoa ei ole, työyhteisö on tasa-arvoisempi"</i> . Kauppalehti.	Tasa-arvoisuus, työn tekemisen mahdollistaminen, luottamus, etätyö	Täysi etätyö toimii hybridityötä paremmin, luo tasa-arvoisuutta ja laajentaa rekrytointimahdollisuuksia ja osaamista. Johtajan esille tuomia ajatuksia.
7	Reinikainen, M. (17.11.2020). <i>Luottamus, läsnäolo ja laitteista palautuminen korostuvat etätyön aikakaudella</i> . Kauppalehti.	Muuttunut työn tekemisen ympäristö, kohtaamiset, luottamus, digitalisaatio, johtaminen.	Uudet työn tekemisen tavat, digitaalinen työn toimintaympäristö.
8	Dell Technologies Intel. (04.2023). <i>Hybridityö on keino saavuttaa parhaat osaajat. Ihmiset ja teknologia</i> [podcast]. Spotify	Hybridityön johtaminen, joustavuuden tasapaino, kohtaamisen haasteet, digitaalinen työntekijäkokemus.	Muuttunut työn toimintaympäristö tuo haasteita johtamiselle ja yrityskulttuurille.
9	Salminen, R. (26.06.2023). <i>Kohtaamisen laatu on kohtaamispaikkaa olennaisempi – haastaako etäjohtaminen sinuakin?</i> Kauppalehti	Yhteisöllisyys, kohtaamisten merkitys, digitaalinen työntekijäkokemus, johtaminen	Muuttunut työympäristö ja johtamisen merkitys.
10	Elisa (17.03.2023). <i>Elisan aamu yrityksille; Digitaalinen työpaikka Hr:n silmin</i> . [video]. YouTube	Yhteisöllisyys, kohtaamisten merkitys, digitaalinen työntekijäkokemus, johtaminen	Muuttunut työympäristö ja johtamisen merkitys.

Aineiston analyysissä aineistoista on muodostettu yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien kautta keskeiset esille nousseet teemat, joita olivat *uudet työskentelyn tavat, työntekijäkokemus/työn tekemisen mahdollistaminen, joustavuus, tasa-arvoisuus, digitaalinen työntekijäkokemus, johtaminen, yhteistyön mahdollistaminen, tiimifokus, yhteisöllisyys, kohtaaminen ja luottamus*. Alla kuvassa 5 esitettynä aineistosta muodostetut teemat, sekä teeman määrällinen esiintyvyys suhteessa tutkimukseen valittujen aineistojen kokonaismäärään.



Kuva 5. Aineistoista nostetut keskeiset teemat ja teeman esiintyvyys suhteessa tutkimukseen valittujen aineistojen kokonaismäärään.

Teemojen määrällisen esiintyvyyden osalta uudet työn tekemisen tavat -teema nousi esille kaikissa 10 aineistossa. Työntekijäkokemus nousi esille 9/10 aineistoissa. Johtamista käsiteltiin 9/10 aineistossa. Yhteistyön mahdollistaminen 8/10 aineistossa, tasa-arvoisuutta käsiteltiin 7/10 aineistossa, kohtaamista käsiteltiin 7/10 aineistossa, joustavuutta 6/10 aineistossa, luottamus 6/10 aineistossa, digitaalinen työntekijäkokemus nousi esille 5/10 aineistossa, yhteisöllisyys 5/10 aineistossa, tiimifokus nousi esille 4/10 aineistosta, fasilitointitaitojen teema nousi esille 4/10 aineistossa, johtamisen tavat 4/10 aineistossa. Teemoja käsiteltiin aineistoissa limittäin ja teema nousi usein esille sekä johtamisen että yhteistyön käytäntöjen osalta samanaikaisesti.

6.3 Johtamisen käytännöt hybridityössä

Johtamisen teema nousi esille 9/10 aineistosta. Johtamisen käytäntöjen osalta keskeisinä teemoina näyttäytyi työn tekemisen mahdollistaminen, yhteistyön mahdollistaminen, joustavuus, yhteisöllisyys, kohtaamiset, luottamus,

fasilitointitaidot ja tasavertaisuus. Alla taulukossa 6 kuvattuna johtamisen käytäntöjen osalta esille nousseet teemat, aineistojen lukumäärällinen määrä (määrä), joissa teema esiintyi, sekä aineistot, joissa teema esiintyi.

Taulukko 6. Johtamisen käytäntöjen osalta esille nousseet teemat.

Teema	Määrä	Aineistot
Työn tekemisen mahdollistaminen	9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Yhteistyön mahdollistaminen	9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Johtamisen prosessit	5	4, 5, 7, 8, 10
Kohtaamiset	7	1, 2, 3, 5, 8, 9, 10
Luottamus	6	3, 4, 5, 6, 7, 10
Yhteisöllisyys	5	1, 2, 3, 5, 9
Joustavuus	6	1, 2, 3, 7, 8, 10
Tasa-arvoisuus	7	1, 2, 5, 6, 8, 9, 10
Fasilitointitaidot	4	1, 2, 7, 8

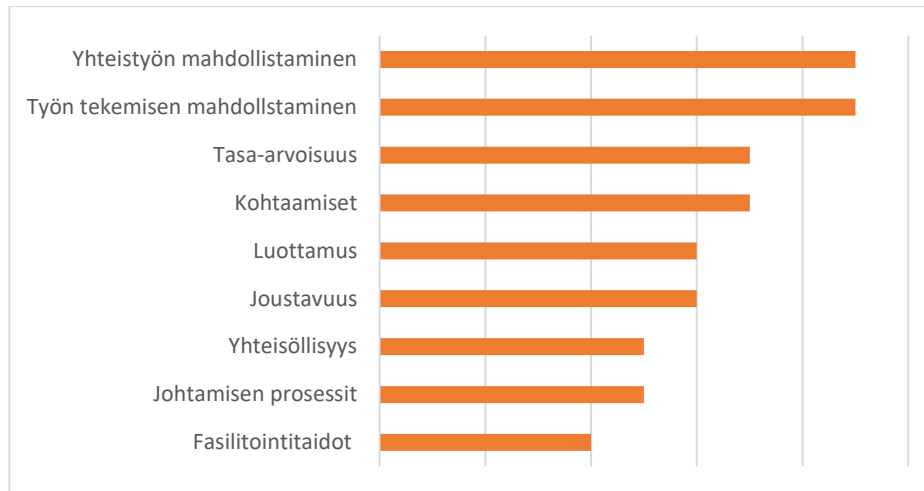
Kokemuksissa hybridityön johtamisen käytäntöjen muodostamisessa keskeisenä näyttäytyi yhteistyön mahdollistaminen. Työn tekemisen mahdollistamisen näkökulmasta käytäntöjen muodostamisessa tunnistettiin muuttunut työn toimintaympäristö ja kasvaneet etäisyydet. Lisäksi tunnistettiin erilaiset työn tekemisen muodot ja tavat tehdä töitä ja pyrittiin mahdollistamaan työn tekeminen siellä missä se parhaiten sujuu. Käytäntöjen muodostamisessa pyrittiin tuomaan *joustavuutta* työn tekemiseen sen osalta missä työntekijä suorittaa työtehtäviään sekä varmistaa *yhteisöllisyyttä* ja yhteistyötä etsimällä yhteisesti kaikkien työn tekemistä ja tavoitteita tukevia toimintatapoja.

Kokemuksien pohjalta johtajan rooli nähtiin työntekijän linkkinä muuhun organisaatioon etäisyyksien kasvaessa työntekijöiden välillä, jolloin johtamisessa keskeistä oli yhteistyön mahdollistaminen. Johtamisen käytäntöjen näkökulmasta yhteistyö ja työn tekeminen pyrittiin mahdollistamaan johtamisen prosesseilla, kuten valmentava johtaminen, tavoiteohjattu johtaminen, aktiivinen johtaminen, arvojen kautta johtaminen ja tietojohtaminen. Työtavat perustuvat *luottamukseen* ja tavoitteiden saavuttamista tuetaan ja seurataan valmentavan johtamisen ja tietojohtamisen keinoin. Luottamusta, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä edistävää, sekä *työn tekemistä mahdollistavaa* toimintakulttuuria rakennetaan esimerkillä johtaen.

Kokemuksissa kohtaamisilla ja niiden varmistamisella oli keskeinen asema yhteistyön varmistamisessa. Kohtaamisia pidettiin tärkeinä *yhteisöllisyyden ja yhteistyön* vahvistamisen ja *luottamuksen* rakentamisen näkökulmasta. Käytännössä muuttuneen työn tekemisen ympäristön, kasvaneiden etäisyyksien ja digitaalisuuden nähtiin edellyttävän suunnitelmallisempaa otetta kohtaamisten järjestämiseen. Kohtaamisten varmistamisella pyrittiin mahdollistamaan työn tekeminen sekä yksilösuoritusten että yhteistyön näkökulmasta ja kohtaamiset pyrittiin rakentamaan sekä fyysiseen, että digitaaliseen työympäristöön.

Kokemuksissa nousi esille myös vapaamuotoisten kohtaamisten merkitys. Käytäntöjen muodostamisessa työhön liittyvien kohtaamisten kuten palaverien lisäksi, hybridityötä tukevassa johtamisessa onkin muistettava myös vapaamuotoisemmat kohtaamiset. Kokemuksissa nousi esille, että muistetaan kohdata kaikki tasavertaisesti, muistetaan kysyä mitä kuuluu ja tuoda inhimillisyyttä kohtaamisiin erityisesti digitaalisessa työympäristössä.

Kokemuksissa nousi esille myös työn tekemisen ja yhteistyön mahdollistaminen tasavertaisesti eri sijainneista käsin. Aineistoissa käytettiin käsiteitä tasa-vertaisuus, tasa-arvoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet. Kokemuksissa tuotiin esille hybridityön luonne ja työn tekeminen eri sijainneista käsin, jonka vuoksi esimerkiksi palaverit järjestetään usein joko täysin digitaalisesti tai niin, että osa osallistuu etäyhteyksin ja osa on läsnä toimistolla. Johtamisen käytäntöjen näkökulmasta kokemuksissa tuotiin esille, kuinka johtajana on tärkeä varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun ja työn tekemiseen, kuten kokouksiin, sijainnista riippumatta ja että kaikilla on toimivat välineet, jotka mahdollistavat työn tekemisen myös kotoa käsin. Lisäksi *yhteistyön mahdollistamisen* kannalta johtamisessa on keskeistä varmistaa yhteinen ymmärrys ja yhteiset odotukset yhteistyön ja tavoitteiden osalta. Käytännössä tämä varmistetaan fasilitoinnin avulla. Kaaviossa 1 hybridityötä tukevan johtamisen käytäntöjen osalta esille nousseet teemat esitettynä ylhäältä alas määrällisesti eniten esille nousseista teemoista vähiten esille nousseisiin teemoihin.



Kaavio 1. Hybridityötä tukevan johtamisen käytäntöjen teemat.

6.4 Yhteistyön käytännöt hybridityössä

Kokemuksien perusteella yhteistyön käytäntöjä hybridityössä ohjaa työn tekemisen mahdollistaminen. Yhteistyön käytäntöjen osalta esille nousseita teemoja olivat yhteistyön mahdollistaminen, työn tekemisen mahdollistaminen/työntekijäkokemus, digitaalinen työntekijäkokemus, joustavuus, kohtaamiset, yhteisöllisyys ja tiimifokus. Alla taulukossa 7 kuvattuna yhteistyön käytäntöjen osalta esille nousseet teemat (teema), aineistojen lukumäärällinen määrä (määrä), joissa teema esiintyi, sekä aineistot (aineistot), joissa teema esiintyi.

Taulukko 7. Yhteistyön käytäntöjen teemat.

Teema	Määrä	Aineistot
Yhteistyön mahdollistaminen	9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Työn tekemisen mahdollistaminen	9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
Kohtaamiset	7	1, 2, 3, 8, 10
Joustavuus	6	1, 2, 3, 7, 8, 10
Yhteisöllisyys	5	1, 2, 3, 5, 9,
Digitaalinen työntekijäkokemus	5	1, 7, 8, 9, 10
Tiimifokus	4	1, 3, 4, 10

Kokemuksissa työn tekemisen ja yhteistyön mahdollistamisen näkökulmasta yhteistyön käytäntöjen muodostamisessa tunnistettiin muuttunut työn toimintaympäristö ja kasvaneet etäisyydet. Lisäksi tunnistettiin erilaiset työn tekemisen muodot ja tavat tehdä töitä ja pyrittiin mahdollisesta työn tekeminen

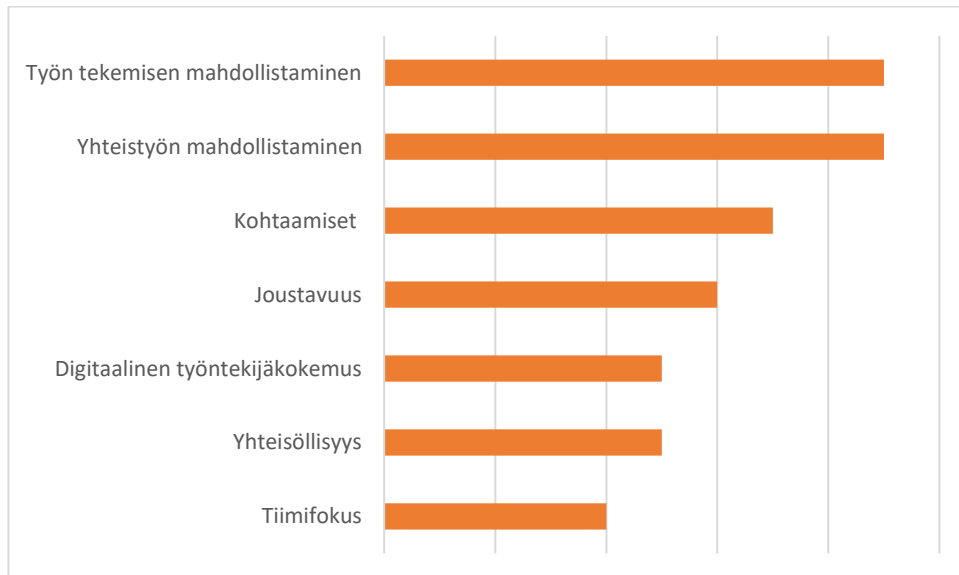
siellä missä se parhaiten sujuu. Työn tekemisen näkökulmasta tuotiin esille, että yleisin työtehtävä yksilön näkökulmasta on keskittymistä vaativa työ, joka on työntekijän näkökulmasta henkilökohtaisesti tärkeä. Näiden osalta on myös havaittu, että ne onnistuvat etätyönä ja näin voidaan jatkossakin tehdä.

Työn tekemisen mahdollistamiseksi yhteistyön käytännöt pyrittiin sopimaan tiimikohtaisesti. Aineistoissa nousi esille käsite *tiimifokus*, jonka taustalla on ajatus, että työtä tehdään yhdessä, yhteisten tavoitteiden eteen ei yksin omien tavoitteiden eteen. Käytännössä tiimejä kannustettiin sopimaan yhteistyön käytännöt keskenään omalle tiimille sopiviksi joko fyysiseen tai digitaaliseen toimintaympäristöön ja sekä yhteisesti sopimaan mitä kanavia ja työkaluja tiimeillä on käytössä.

Yhteistyön onnistumisen kannalta kokemuksissa nousi esille digitaalisten työvälineiden merkitys. Digitaalisten työvälineiden nähtiin tukevat työn tekemistä ja viestimistä sekä mahdollistavat yhteistyön. Koska hybridityössä työtä tehdään sekä toimistolla että etänä, nähtiin tärkeänä, että toimivat työvälineet ovat käytössä molemmissa sijainneissa, sekä toimistolla että etätyöpisteellä. Digitaalisten työvälineiden osalta kokemuksissa nousi esille myös *digitaalinen työntekijäkokemus*, eli se miten työntekijä kokee käytössään olevat teknologiat ja käytössä olevat It-laitteet. Hyvät toimivat välineet antavat parhaat mahdolliset edellytykset työskentelyyn. Kun työt sujuvat keskeytyksettä, nähtiin tämän vahvistavan sekä yksilösuorituksia että yhteistoimintaa edellyttävää työtä. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että digitaaliset työvälineet tukevat juuri sen työn tekemistä, mitä sillä pyritään saamaan aikaan.

Yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta kokemuksissa nousi esille *kohtaamisten* merkitys. Käytännöissä pyrittiin varmistamaan *kohtaamiset*, jotka vahvistavat *yhteisöllisyyttä* ja *yhteistyötä*. Myös kohtaamiset kannustettiin sopimaan tiimikohtaisesti joko fyysiseen tai digitaaliseen tilaan sen perusteella mikä on työn vaihe ja mitä kohtaamisella tavoitellaan. Fyysiset kohtaamiset nähtiin kuitenkin yhteistyötä vahvistavana ja esimerkiksi projektin alkuvaiheessa ensimmäiset kokoukset nähtiinkin kokemuksissa parhaaksi sopia fyysisesti toimistolla tai muussa sijainnissa tiimin kanssa kohdaten. Samoin

innovointia ja vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa edellyttävien työtehtävien osalta nähtiin, että nämä olisi hyvä tehdä toimistolla fyysisesti kohdaten. Projektien edetessä nopeat tilannekatsaukset nähtiin digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaksi. Edellisten lisäksi kokemuksissa nousi myös vapaamuotoisempien kohtaamisten varmistaminen tiimikohtaisesti. Näiden vapaamuotoisten kohtaamisten osalta tiimejä kannustetaan sopimaan sellaiset tavat, jotka ovat juuri omalle tiimille sopivat tavat toimia; kohdataan siellä mikä on kaikille yhteisesti sopiva paikka ja aika kohdata. Kaaviossa 2 yhteistyön käytäntöjen osalta esille nousseet teemat esitettynä ylhäältä alas määrällisesti eniten esille nousseista teemoista vähiten esille nousseisiin teemoihin.



Kaavio 2. Yhteistyön käytäntöjen teemat.

6.5 Työelämän kehittymisen suunta

Työelämän kehityksen suunnan tarkastelu tässä tapahtui sen pohjalta, miten johtamisen ja yhteistyön käytännöt on organisoitu muuttuneessa työn toimintaympäristössä ja minkälainen rooli toimistolla on työn tekemisen osalta. Kehityksen suunnan tarkastelussa keskityn siihen, näyttävätkö johtamisen ja yhteistyön prosessit olevan tasapainossa työympäristön ja työn tekemisen kanssa vai ilmeneekö näiden osalta haasteita, joka viittaisi työtilojen väliseen epätasapainoon. Toistoa välttääkseni, koska edellisissä luvuissa 6.3 ja 6.4 toin esille johtamisen ja yhteistyön käytäntöjä, tässä luvussa keskityn siihen

minkälaisia haasteita johtamisen ja yhteistyön prosessien osalta ilmeni ja minkälaisena toimiston rooli näyttäytyi työn tekemisen kannalta näiden haasteisen kautta tarkasteltuna. Taulukossa 8 on esitettyä johtamisen ja yhteistyön käytäntöjen yhteydessä esille nousseiden teemojen yhteydessä nousseita haasteita. Taulukossa kuvattuna se teema, jonka yhteydessä nousi esiin haasteita, aineistojen lukumäärällinen määrä (määrä), joissa haasteita esiintyi, sekä aineistot (aineistot), joissa teema ja haasteet esiintyi.

Taulukko 8. Teemat, joiden yhteydessä nousi esille haasteita.

Teema	Määrä	Aineisto
Kohtaamiset	5	1, 2, 3, 6, 8
Yhteistyön mahdollistaminen	4	2, 3, 8, 10
Yhteisöllisyys	4	2, 3, 8, 10
Luottamus	3	1, 2, 10

Johtamisen käytäntöjen osalta kokemuksissa tuotiin esille haasteita yhteistyön mahdollistamisen, yhteisöllisyyden ja aitojen kohtaamisten mahdollistamisen osalta digitaalisessa työympäristössä. Yhteistyön mahdollistamisen osalta haasteeksi koettiin työn tekemisen mahdollistaminen joustavasti, samalla varmistuen yhteistyön toteutumisen niin, että tavoitteet saavutetaan. Työn tekemisen ja yhteistyön mahdollistamisen näkökulmasta haasteeksi koettiin digitaalinen toimintaympäristö. Haasteeksi koettiin aidot ja spontaanit kohtaamiset, jotka mahdollistavat innovoinnin ja yhdessä tuotettujen ideoiden syntyminen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen. Ongelmana nähtiin vuorovaikutuksen laimentuminen ja monimuotoisuuden väheneminen digitaalisessa työympäristössä. Fyysisen kohtaamisen kautta vuorovaikutus nähtiin helpommin tapahtuvaksi. Tämän takia innovointi ja vuorovaikutusta edellyttävä yhteistoiminta nähtiin parhaiten toimistolla tapahtuvana.

Myös luottamuksen nähtiin rakentuvan paremmin läsnäollessa. Luottamuksen haasteiden osalta esille nousi organisaation sisäisten, yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen siirtyminen, joiden avulla on rakennettu luottamusta asiakkaita kohtaan. Edelliset koettiin haasteellisena digitaalisessa työympäristössä ja niiden nähtiinkin muodostuvan parhaiten paikan päällä, fyysisesti kohdaten.

6.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta. Toisena tavoitteena oli tarkastella edellä olevia käytäntöjä työn ja työn toimintaympäristön kehityksen näkökulmasta; mihin suuntaan työelämä on menossa ja tätä kautta liittyy hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin. Tulokset ovat yhteneväisiä hybridityötä käsittelevän kirjallisuuden kanssa.

Yhteistyön toimivuuden näkökulmasta olennaista on se, miten työtehtäviin liittyvät prosessit, eli työtehtävien hoitamisen sujuvuuteen liittyvät toimenpiteet, tukevat työtehtävien hoitamista ja työn kulkua. Näiden prosessien tarkoituksena on varmistaa, että jokainen kokee olevansa osa tiimiä, tiimin toiminta on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista ja kaikilla on yhteisesti ymmärretty käsitys tiedon jakamisen periaatteista, eli siitä miten tietoa jaetaan, miten työn eteenminen tehdään näkyväksi ja miten työhön liittyvistä asioista keskustellaan. (Vilkman, 2023, s. 185.) Tuloksien pohjalta näyttäisi siltä, että yhteistyön käytäntöjen osalta digitaaliset työvälineet mahdollistavat ja sujuvoittavat työn tekemistä, sekä varmistavat tasavertaisen osallistumisen sijainnista riippumatta. Tuloksissa ei kuitenkaan varsinaisesti noussut esille erilaisia työn tekemistä varmistavia prosesseja esimerkiksi niiltä osin, miten tietoa jaetaan ja miten työt tehdään näkyväksi. Tämä voi tulla siitä syystä, että nämä luodaan tiimi- ja tapauskohtaisesti. Tuloksissa nousikin esille käsite tiimifokus, joka viittaa siihen, että yhteistyön prosessit siltä osin mihin yhteistyö rakennetaan, mitä kanavia käytetään ja miten kommunikoidaan, sovitaan yhteisesti tiimin kesken.

Työn tekemistä tukevien prosessien varmistaminen nousi esille johtamisen käytäntöjen osalta. Tältä osin tuotiin esille yhteisen ymmärryksen saavuttamisen ja odotusten merkitys yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisen osalta. Käytännössä hybridityön johtamisessa on fasilitoinnin avulla varmistettava työn tekemistä sujuvoittavien prosessien toteutuminen, eli että kaikki osallistujat sekä digitaalisessa että fyysisessä työympäristössä ovat läsnä, ovat tulleet kuulluksi ja että kaikki osallistujat ovat ymmärtäneet mitä on yhdessä sovittu.

Yhteistyön näkökulmasta työn eri vaiheet edellyttävät eritasoista kohtaamista. Yhteistyön syvenemisen ja uusien ideoiden syntymisen näkökulmasta päivittäinen vapaamuotoinen vuorovaikutus on tärkeää. Hybridityössä yhteistyön käytäntöjen muodostamisessa huomiota onkin kiinnitettävä myös sosiaalisiin prosesseihin, eli siihen miten tiimin jäsenet kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja minkälaisia kommunikaatiokäytäntöjä tiimeissä on sekä siihen, miten nämä prosessit tukevat työn tekemistä. (Kankaanpää, 2021, s. 15; Vilkmán, 2016, 76; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 6.)

Hybridityön johtamista tukevien käytäntöjen osalta tuloksissa tunnistettiin kohtaamisen tärkeys ja näiden varmistaminen sekä digitaalisesti että fyysisesti. Fyysiset kohtaamiset nähtiin kuitenkin yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä vahvistavina, jonka vuoksi innovointiin ja projektien aloitukseen liittyvät kohtaamiset pyrittiin järjestämään fyysisesti toimistolla. Yhteistyön ja yhteisöllisyyden varmistamisen lisäksi tällä pyrittiin varmistamaan hiljaisen tiedon siirtyminen, sekä sellaisten yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen siirtyminen, joiden avulla on rakennettu luottamusta asiakkaita kohtaan. Vapaamuotoisten kohtaamisten osalta tiimejä kannustettiin sopimaan tiimikohtaisesti sellaiset tavat, jotka ovat juuri omalle tiimille sopivat tavat toimia; kohdataan siellä mikä on kaikille yhteisesti sopiva paikka ja aika kohdata.

Kun työtä voidaan tehdä joustavasti siellä missä se on työn tekemisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisinta, voi etätyö laajentua paikkariippumatomaksi työksi. Tämä edellyttää hybridityöhön sopivaa kulttuuria, jossa johtamisen prosessit ja yhteistyö on organisoitu etäisyys huomioiden (Työterveyslaitos, 2023; Vilkmán, 2023, s. 41, 42.) Tulosten perusteella ei voida suoraan sanoa, ovatko johtamisen ja yhteistyön prosessit organisoitu etäisyys huomioiden. Tulokset kuitenkin muodostavat yleisen kuvan siitä, mitkä tekijät ohjaavat johtamisen ja yhteistyön käytäntöjä. Näiden pohjalta voidaan todeta, että hybridityön yhteistyön käytännöissä tunnistetaan yhteistyön erilaiset muodot ja niitä hyödynnetään erityyppisissä työtehtävissä. Myös johtamisen käytäntöjen osalta näyttäisi siltä, että johtamisen prosessit tukevat hybridityöskentelyä. Nämä yhdessä

mahdollistavat joustavan työskentelyn sekä itsenäisesti että yhdessä eri yhteistyön tilanteissa.

Työelämän suunnan kehityksen tarkastelussa keskityin hybridityötä tukevien johtamisen ja yhteistyön prosessien lisäksi myös työympäristön tasapainon tarkasteluun sen kautta, näyttäytykö johtamisen ja yhteistyön prosessit olevan tasapainossa työympäristön ja työn tekemisen kanssa vai ilmeneekö näiden osalta haasteita, joka viittaisi työtilojen väliseen epätasapainoon. Tulosten perusteella haasteen muodosti kohtaamiset digitaalisessa toimintaympäristössä. Sekä johtamisen käytäntöjen että yhteistyön mahdollistamisen näkökulmasta esille nousi haasteita aitojen kohtaamisten mahdollistamisessa sekä laadukkaan vuorovaikutuksen välittämässä digitaalisesti. Ongelmana nähtiin vuorovaikutuksen laimentuminen ja monimuotoisuuden väheneminen digitaalisessa työympäristössä, joka hankaloittaa innovointia. Lisäksi haasteen muodosti spontaanien kohtaamisten väheneminen digitaalisessa työympäristössä. Edelliset nähtiinkin muodostuvan parhaiten paikan päällä, fyysisesti kohdaten. Tulosten kannalta tämä viittaisi epätasapainoon sosiaalisen ja virtuaalisen työtilan osalta, jossa virtuaalinen työtila ei täysin mahdollista sosiaalisia prosesseja. Ratkaisuna on toteuttaa nämä fyysisessä työtilassa, joka tarkoittaa, että toimistolla on innovointia edellyttävien työtehtävien osalta vielä keskeinen rooli.

On kuitenkin huomioitava, että aineistoissa nousi esille digitalisaation kehitys ja erilaiset alustat, jotka digitalisaation kehittyessä mahdollistavat paremmin yhteistyön muodot ja yhdessä innovoinnin myös digitaalisesti. Tämä teema nousi esille kuitenkin vain kahdessa aineistossa ohimennen, eikä muodostanut varsinaista teemaa tämän tutkimuskysymyksen osalta. Näyttäisi kuitenkin siltä, että innovointi, joka edellyttää aitoa vuorovaikutusta, voi olla käytäntöjen osalta mahdollista digitalisaation kehittyessä.

Tutkimuskysymykseen vastaten; *mihin suuntaan työelämä on menossa hybridityön käytäntöjen näkökulmasta yritysten edustajien kokemusten kautta tarkasteltuna?* Näyttäisi siltä, että työn tekemisessä ollaan hybridityön muodossa, jossa työn tekeminen jakautuu joustavasti toimistolla tehtävän ja muun

sijainnin välillä ja jossa johtamisen ja yhteistyön prosessit tukevat työn tekemistä toimistolla ja etäpisteellä. Digitalisaation kehitys tuo kuitenkin uusia mahdollisuuksia innovoinnin ja yhteistyön mahdollistamiseksi ja vie työelämää kohti paikkariippumatonta työtä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta, sekä tarkastella edellä olevia käytäntöjä työn ja työn toimintaympäristön kehityksen näkökulmasta; mihin suuntaan työelämä on menossa ja tätä kautta liittää hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin.

Tutkimuskohteena hybridityö ja itse opinnäytetyön aihe kokonaisuudessaan oli haasteellinen ja laajempi kokonaisuus, mitä itse alussa ajattelin. Kuten työn alussa toin esille, hybridityöhön liitetään usein keskustelua siitä, miten työpäivät jakautuvat toimiston ja etätyöpisteen välillä ja minkälainen autonomia työntekijällä on itse määrittellä tämä suhde. Itse käytäntöjen muodostamista kuitenkin ohjaa yhteistyön ja tavoitteiden saavuttaminen. Tässä työssä haasteen muodosti jo itse hybridityön käsite, joka on käsitteenä määrittelemätön, mutta jolla on jo monia laajempia merkityksiä. Yksinkertaisimmillaan käsite viittaa työn tekemisen muotoon, jossa yhdistyy etätyöskentely ja työskentely toimistolla. Käsite kuitenkin sisältää työntekijän lisääntyneet mahdollisuudet työn tekemisen sijainnin määrittelyyn. Tämä tarkoittaa, että hybridityön käsitteeseen liittyy keskeisesti myös jouston käsite. Lisäksi työn tekemisen mahdollistamisen osalta organisaation prosessien, kuten johtamisen ja yhteistyön prosessien, on tuettava etätyöskentelyä. Yhteistyön prosessien osalta on varmistettava, että sekä työn tekemistä tukevat prosessit, että yhteistyötä tukevat prosessit tukevat työn tekemistä sekä yksilösuoritusten että yhteistoimintaa edellyttävien suoritusten osalta. Hybridityön käsitteen osalta tämä tarkoittaa, että

hybridityön käsite sisältää työn tekemisen sijainnin, joustavuuden ja organisaation prosessit, jotka on kaikki huomioitava käytäntöjen tarkastelussa.

Lisäksi edelliset hybridityön käsitteen sisältävät tekijät voidaan katsoa olevan organisaatio ja yksilökohtaisia sen suhteen, kuinka paljon ja minkälaisen työtehtävien osalta joustoa työntekijät kaipaavat, mitkä työtehtävät edellyttävät minkälaista yhteistyötä, millä tavoilla eri työtehtävissä varmistetaan yhteistyön prosessien tukeminen ja miten eri prosessit tukevat työn tekemistä hybridityössä eri aloilla. Tässä työssä empiirinen tarkastelu tapahtui uutisointien ja julkaisujen kautta, joka ei muodostanut varsinaista käytännön kosketusta mihinkään tiettyyn työtehtävään tai organisaatioon. Tämän vuoksi tässä työssä käytäntöjen tutkimiseen oli hankala saada kosketuspintaa.

Vähäinen yhteys itse käytännön työhön tulee ilmi myös tuloksissa. Kuten tuloksissa käy ilmi, hybridityön käytäntöjen muodostamista ohjaa työn tekemisen mahdollistaminen sekä organisaation että yksilön tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Tämä tarkoittaa, että käytännöt pyritään sopimaan tiimikohtaisesti niin, että työn tekeminen mahdollistuu. Vaikka tässä työssä yhteyttä käytäntöön on pyritty lisäämään tarkastelemalla juuri johtajien kokemuksia hybridityöstä, jäi yhteys käytäntöön pintapuoliseksi. Työn tulosten kannalta tämä tarkoitti, että myös tarkempi pureutuminen yhteistyötä ja työn tekemistä mahdollistaviin prosesseihin jäi vajavaiseksi. Sen sijaan tulokset muodostivat yleisen kuvan siitä, mitkä tekijät ohjaavat johtamisen ja yhteistyön käytäntöjä.

Koska käytännöt ovat organisaatiokohtaisia, ei hybridityön käytäntöjen tutkiminen yleisestä näkökulmasta tuo varsinaista tutkimuksellista arvoa. Tässä se kuitenkin mahdollisti työelämän suunnan tarkastelun, jonka katsonkin olevan tämän työn arvo.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta voidaan arvioida suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmaan ja menetelmällisiin ratkaisuihin. Toisin sanoen, arvioimalla ja tarkastelemalla

tutkimuksen vaiheita ja päätöksiä kokonaisuudessaan ja pohtimalla, tukevatko päätökset haluttuja tavoitteita ja näiden saavuttamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tavoitteeni tässä opinnäytetyössä oli tarkastella hybridityön käytäntöjä johtamisen ja yhteistyön osalta, sekä tarkastella edellä olevia käytäntöjä työn ja työn toimintaympäristön kehityksen näkökulmasta; mihin suuntaan työelämä on menossa ja tätä kautta liittää hybridityön käytäntöihin liittyvää keskustelua työelämän kehittämisen konseptiin. Tarkastelu tapahtui yritysten edustajien kokemusten kautta.

Tässä työssä aineiston haku tukee tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston hakuprosessi on tarkasti dokumentoitu ja toistettavissa. Aineistoanalysointi sisällönanalyysillä tarkoitti kuitenkin, että analysointi tapahtui osittain aineiston haun kanssa samanaikaisesti, joka voi hankaloittaa haun toistettavuutta. Aineiston hakua ohjanneet havainnot ja valinta- ja karsintakriteerit on kuitenkin pyritty dokumentoimaan niin, että hakuprosessi ja havainnot ovat toistettavissa.

Varsinainen tutkimukseen valittu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jossa tarkoituksena on analysoida aineistot yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kautta ja muodostamalla aineistoista yhteneväisiä teemoja. Aineiston analysoinnissa on pyritty läpinäkyvyyteen ja objektiivisuuteen, sekä tuotu keskeisesti esille nousseiden teemojen suhde aineistojen kokonaismäärään. Tutkimuksen tulokset on johdettu aineistoista keskeisimmin lukumäärällisesti esille nousseista teemoista.

Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tutkimusmetodina sisällönanalyysi toi kuitenkin haastetta. Tutkimusaihe oli laaja ja sisälsi yleisesti johtamisen ja yhteistyön käsitteet. Tämä tarkoitti, että aineiston teemoittelun kautta aineistoista muodostui laajat kategoriat ja tulokset jäivät suhteellisen yleisiksi. Tarkkojen kategorioiden luominen olisi edellyttänyt aiheen rajausta. Esimerkkinä, jos aihetta olisi rajattu yhteistyön osalta ja tutkittu yhteistyön osalta vain sosiaalisia prosesseja ja näiden toteutumista tukevaa johtamista hybridityössä, olisi sisällönanalyysillä mahdollisesti päässyt tarkempiin tuloksiin. Aineiston muodostuminen erilaisista uutisoinneista toi myös lisähaastetta aineiston

analysointiin. Aineistoissa käsiteltiin hybridityön johtamisen ja yhteistyön käytäntöjä pääsääntöisesti samanaikaisesti, joka hankaloitti näiden erillistä tutkimista teemoittelun kautta.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pääsääntöisesti tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, tausta-ajatuksena on kuitenkin se, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä siirrettävyys, joka tarkoittaa tutkimustulosten soveltumista toiseen toimintaympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tässä siirrettävyyden osalta on huomioitava tulokseen valitut aineistot. Aineistoina tutkimuksessa on eri yritysten tuottamia uutisoiteja, haastatteluja, podcasteja ja yksi mielipidekirjoitus. Yritysten toimialat liittyvät työympäristösuunnitteluun ja teknologiaan. Työn osalta aineistoissa käsiteltiin tietotyötä. Tulosten siirrettävyyden näkökulmasta voidaan katsoa, että tulokset ovat siirrettävissä tietotyön käytäntöihin.

7.2 Jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen osalta tulokset olivat odotettavia ja yhteneväisiä aihetta käsittelevän kirjallisuuden kanssa. Viime aikoina on kuitenkin uutisoitu kiristyneistä etä- ja hybridityön käytännöistä. Esimerkiksi maaliskuussa 2024 Dell ilmoitti, että täysin etätyötä tekevät eivät voi saada ylennystä tai vaihtaa työtehtäviä (Iltalehti, 2024). Lisäksi elokuussa 2024 Tivi (Tivi, 2024) uutisoi, että Nothing- puhelinvalmistajayritys edellyttää jatkossa työntekijöitä tekemään töitä täysin toimistolta käsin ja aikoo kieltää etätöiden ja hybridityön tekemisen kokonaan. Taustalla on haasteet innovoinnin ja yhteistyön osalta. Uutisointien mukaan työntekijöiden osalta edellisiin kiristykseen on suhtauduttu negatiivisesti.

Kuten myös tässä tutkimuksessa nousi esille, hybridityö muodostaa haasteita yhteistyön mahdollistamisen osalta. Hybridityössä työntekijän lisääntynyt vapaus merkitsee myös vastuun kasvamista. Tämä koskee myös yhteistyön toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Kun työtä tehdään yhdessä yhteisten

tavoitteiden eteen, on myös tärkeää, että kaikki ovat yhteisesti ymmärtäneet miksi tehdään, kuten tehdään, mitä päätöksillä tavoitellaan ja miten ja miltä osin vastuu jakautuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Jatkotutkimusehdotukseni onkin tarkastella, kuinka avointa keskustelu hybridityön käytännöistä ja näiden taustalla vaikuttavista tekijöistä on yrityksen ja työntekijöiden välillä ja erityisesti kuinka avointa keskustelu vapauden tuoman vastuun vaikuttamisesta yhteistyön käytäntöihin ja tavoitteiden saavuttamiseen on ollut.

Työympäristö ja työn tekeminen siirtyvät yhä enemmän digitaaliseen muotoon. Hybridityön käytännöissä keskeistä on jokaisen työntekijän digitaalinen osaaminen. Tulevaisuudessa henkilöstön digitaalisen osaamisen varmistaminen, sekä osaamisen kehittäminen ja kehittämisen käytännöt muodostuvat yhdeksi keskeisimmäksi organisaation osaamisen kehittämisen muodoksi. Toisena jatkotutkimusehdotukseni on selvittää, miten henkilöstön digitaalinen osaaminen varmistetaan ja henkilöstön osaamista kehitetään tältä osin työpaikoilla.

Tässä työssä käytäntöjen pääpaino oli tietotyöhön keskittyvissä yrityksissä. Samoin yhteistyö määrittyi suppeasti kyvyksi työskennellä yhdessä ja itsenäisesti eri yhteistyön tilanteissa. Yhteistyötä tapahtuu eri organisaatioiden ja alojen välillä. Digitalisaation kehittyessä tulevaisuudessa jatkuva digitaalisen osaamisen ja monipuolisen yhteistyön varmistaminen eri aloilla ja alojen välillä olisi kuitenkin tärkeää. Näin voidaan myös tulevaisuudessa varmistaa toimiva eri alojen välinen, moniammatillinen yhteistyö. Kolmantena jatkotutkimusehdotukseni onkin selvittää, miten varmistetaan digitaalinen osaaminen ja moniammatillinen yhteistyö myös niiden alojen osalta, joissa digitaalinen osaaminen ei ole tällä hetkellä olennainen osa työnkuvaa.

LÄHTEET

Antilooppi (19.10.2021). Miltä näyttää työelämä vuonna 2022. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/kumppanisisallot/antilooppi/milta-nayttaa-tyoelama-vuonna-2022/>

Antilooppi (06.10.2022). Päättjä Foorumi x Antilooppi - Työelämä 2023. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QliYCzFKcNI>

Chen, Z. (2023). Work is Permanently Different. What do we need now? *Workforce Solutions Review*, 22–25.

Dell Technologies Intel. (04.2023). Hybridityö on keino saavuttaa parhaat osaajat. Ihmiset ja teknologia [podcast]. Spotify.

Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H., & Salminen, J. (2021). *Hybridijohdaminen* (2. painos.). Brik Impact.

Elisa & Martela. (8.6.2022). Joustavat hybridityön trendit. [Webinaari]. YouTube. <https://yriyksille.elisa.fi/ideat/vinkkeja-hybridityon-parhaisiin-kaytantoihin/>

Elisa (17.03.2023). Elisan aamu yrityksille: Digitaalinen työpaikka Hr:n silmin. [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=mnO_N1NjL90

Eurofund a (2022). Ahrendt, D., Consolini, M., Mascherini, M., Sandor E. Living, working and COVID-19 e-survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Publications Office of the European Union. doi:10.2806/190361

Eurofund b (2022). Ahrendt, D., Mascherini, M., & Sándor, E., (Eurofound); Ganko, I., Jansova, E., Kärkkäinen, O., Mereuta, C., Monteleone, D., Prina, M., & Donatella di Vozzo (ETF). Eurofound-ETF. Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighbouring countries, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2806/442725

Granberg, A., Hyrkkänen, U., & Karppi, M. (2023). *Hybridityön opas*. Turun ammattikorkeakoulu.

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 68–75.

Gratton, L. (2023). Redesigning How We Work. *Harvard Business Review* March–April 2023, 67–76.

Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent. e-kirja.

Iltalehti. (19.3.2024). Suomessakin toimiva it-jätti ei enää ylennä etätyöntekijöitä. Digi uutiset. Iltalehti. <https://www.iltalehti.fi/digi uutiset/a/d5c5b5c4-a101-4771-91a5-524993c42eae>

JLL. (2021). Työpäivä kokemuksen muotoilua. Painopiste hybridityössä ja neljässä nousevassa työntekijäprofiilissa. Tutkimus 05/2021. Ladattavissa osoitteessa <https://www.jll.fi/fi/trendit-ja-tutkimukset/tutkimus/jll-tutkimus-tyopaiva-kokemuksen-muotoilua>

JLL. (2022). Työn tulevaisuutta suuntaamassa. Valtakunnallinen kyselytutkimus 12/22. <https://www.jll.fi/fi/trendit-ja-tutkimukset/tutkimus/tyon-tulevaisuutta-suuntaamassa>

JLL. (2024). Hybridityö nyt ja tulevaisuudessa. Valtakunnallinen kyselytutkimus 3/2024. <https://www.jll.fi/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/finland/fi/WES4%20Hybridity%C3%B6%20nyt%20ja%20tulevaisuudessa%202024-03.pdf>

Kankaanpää, H., Laakso, H., & Vikkula, S. (2021). *Kasvata vaikutusvaltaasi: Vahvan vaikuttamisen opas* (1. painos.). Kauppakamari.

Kohtakangas, K., Kopakka, I-E., Koskitalo, I. (2023). Hybridityön käsikirja. Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Toteuttaja Lapin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi 2023.

Maukkonen, M. (02.2024). Miten muuttuvassa työelämässä voi rakentaa yhteisöllisyyttä? Hr-viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4064/miten-muuttuvassa-tyoelamassa-voi-rakentaa-yhteisollisyytta>

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Asian-tuntija-artikkeli. Senaatti-kiinteistöt.

Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. (2021). Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylän yliopiston It-tiedekunta. Yliopistopaino, Jyväskylä. ISBN 978-951-39-8647-6 (verkkoj.)

Petrell, L. (16.8.2022). Onko hybridityö toisille epäreilua? – Tämä yritys luopui toimistosta: "Kun toimistoa ei ole, työyhteisö on tasa-arvoisempi". Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/uutiset/onko-hybridityo-toisille-epareilua-tama-yritys-luopui-toimistosta-kun-toimistoa-ei-ole-tyoyhteiso-on-tasa-arvoisempi/617fc447-3710-4f0b-86da-82b26af7ef2d>

Ranki, S. (2023). Työterveyslaitos. HELP- katsaus: Työelämän muutosnäkömät. PunaMusta Oy 2022. ISBN 978-952-391-067-6 (pdf)

Reinikainen, M. (17.11.2020). Luottamus, läsnäolo ja laitteista palautuminen korostuvat etätyön aikakaudella. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/kumppanisallot/onnyyossa/luottamus-lasnaolo-ja-laitteista-palautuminen-korostuvat-etatyon-aikakaudella/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 12.08.2024.)

Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin (2. tarkistettu painos.). Vaasan yliopisto.

Salminen, R. (26.06.2023). Kohtaamisen laatu on kohtaamispaikkaa olennaisempi – haastaako etäjohtaminen sinuakin? Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/kumppanisallot/dell/johtaja-ole-siella-missa-ihmiset-ovat/>

Selander, K. & Alasoini T. (2022). TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. Helsinki. ISBN 978-952-391-059-1 (PDF)

Tivi. (23.08.2024). Toimitusjohtaja kielsi etätyöt – ”Tämä yritys on aikuisille”. Tivi. <https://www.tivi.fi/uutiset/toimitusjohtaja-kielsi-etatyot-tama-yritys-on-aikuisille/d86b935e-666a-431e-a0e4-a2f3f2661215>

Trevor, J. & Holweg, M. (2022) Managing the New Tensions of Hybrid Work. Leaders are meeting employee demands for more flexible work arrangements amid concerns over the impact on organizational culture and innovation capability. MAGAZINE WINTER 2023 ISSUE RESEARCH FEATURE. MIT Sloan Management review. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/>

Työaikalaki 872/2019. Haettu 30.08.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Työterveyslaitos. (2024). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Haettu 05.04.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 30.08.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 30.08.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilkkä, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent. e-kirja.

Voort, J. (n.d). Toimistopakko kertoo, että johtamisessa on ongelma. Mielipidekirjoitus. Talouselämä. Haettu 15.05.2024 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.lillukka.samk.fi/uutiset/toimistopakko-kertoo-etta-johtamisessa-on-ongelma/33b81209-d5ea-41a3-ad94-ba3f8a7af877>

Wiatr, A & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. Organizational Dynamics. Volume 52, Issue 1. Poznan University of Economics and Business, Al. Niepodleglosci 10, 61–875 Poznan, Poland. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261622000432>).

Wiger, B., Hartner, J. & Agrawal, S. (09.10.2023.) The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid. <https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu 30.08.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>