

HYBRIDITYÖNTEKIJÄN RESILIENSSI MUUTOSTILANTEISSA

Karppinen Miira

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Miira Karppinen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Kohdeyritys X		
Työn nimi	Hybridityöntekijän resilienssi muutostilanteissa		
Sivumäärä	29 + 4		

Opinnäytetyön aiheena oli hybridityöntekijän resilienssi muutostilanteissa eli hybridityön mallilla sekä etänä että työpaikalla läsnä työskentelevän henkilön kyky ja vahvuus sopeutua muutokseen. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, vaikuttaako etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn välinen määrä Kohdeyrityksessä X työskentelevän työntekijän resilienssiin organisaation muutostilanteissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin organisaation muutostilanteisiin, muutosjohtamiseen, etä- ja hybridityöskentelyyn sekä resilienssiin liittyviä teemoja. Teoriatiedon pohjalta tutkimusta varten luotiin kyselylomake, joka lähetettiin tutkimuksen yhteistyötahon, Kohdeyritys X:n yksikön henkilöstölle. Kyseessä oli monivalintakysymyksillä toteutettu määrällinen tutkimus, jossa selvitettiin henkilöstön kokemuksia hybridityöskentelyyn, muutostilanteisiin, muutosjohtamiseen ja muutosviestintään liittyen. Tutkimus toteutettiin anonymina ja kysymysten asettelussa huomioitiin vastaajan identiteetin säilyminen.

Tutkimuksen kyselyn vastauksia analysoimalla voitiin havaita, että Kohdeyrityksessä X etätyön määrä voi joissain tilanteissa vaikuttaa työntekijän resilienssiin organisaation muutostilanteissa. Työyhteisön ja työntekijöiden resilienssi ja keskeinen luottamus voivat voimistua, kun työyhteisö tapaa toisiaan ajoittain myös fyysisesti työpaikalla työskennellen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin etätyöskentelyn positiivisia työntekijän sitoutumista ja työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Hybridityöskentelyn mallissa työyhteisön jäsenet voivat työskennellä sopivassa suhteessa etänä sekä työpaikan toimipisteessä paikan päällä.

Avainsanat

Etätyö, muutosjohtaminen, työyhteisö muutoksessa, resilienssi

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Miira Karppinen	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Organization X		
Title	Resilience of hybrid work employee in situations of change		
Number of pages	29 + 4		

The title of the thesis is resilience of the hybrid work employee in situations of change. It means the ability and strength to adapt to changes as a person working within the hybrid work model. The purpose of the research was to find out whether the amount of remote work and office work affects the resilience of an employee working in Organization X in situations of change.

The theory part of the thesis focused on themes related to situations of change, change management, remote and hybrid working, and resilience. A questionnaire was created based on theoretical knowledge. The questionnaire was sent to the personnel of the chosen unit of Organization X. It was a quantitative survey with multiple-choice questions, in which the personnel experiences related to hybrid working, change situations, change management and change communication were investigated. The research was carried out anonymously. The layout of the questions was formed to protect respondents' identity.

Answers of the survey were analyzed. It was found out that in some situations the amount of remote work can affect the employee's resilience in situations of change in Organization X. The resiliency and common trust of the work community and employees can get stronger when the work community meets each other regularly face to face at the workplace. In addition, the research found multiple positive effects of remote working. The possibility to work remotely promotes employee commitment and well-being at work. In the hybrid working work community the members can work partly remotely and partly onsite getting positive effects from both forms of work.

Keywords Remote work, change management, work community at change, resilience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ETÄTYÖSKENTELEY JA HYBRIDITYÖ	7
2.1	Etätyöskentelyn hyödyt ja haasteet	7
2.2	Hybridityöyhteisön johtaminen	10
2.3	Itsensä johtaminen.....	12
3	MUUTOSTILANTEET ORGANISAATIOSSA.....	13
3.1	Muutosjohtaminen ja muutosviestintä.....	13
3.2	Työyhteisön ja työntekijän resilienssi muutostilanteissa	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	16
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	16
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	16
4.3	Eettisyys ja luotettavuus	17
5	HYBRIDITYÖNTEKIJÄN RESILIENSSI MUUTOSTILANTEISSA KOHDEYRITYKSESSÄ X.....	18
5.1	Hybridityöskentelyyn liittyvät tutkimustulokset	18
5.2	Organisaation muutostilanteisiin liittyvät tutkimustulokset	20
5.3	Muutosjohtamiseen liittyvät tutkimustulokset	21
5.4	Muutosviestintään liittyvät tutkimustulokset	23
6	POHDINTA	26
	LÄHTEET	28
	LIITTEET	30

1 JOHDANTO

Resilienssillä tarkoitetaan henkilön kykyä ja vahvuutta sopeutua muutoksiin, yllättäviin tilanteisiin tai haasteisiin. Resilienssiin vaikuttavat henkilön luonteenpiirteet, mutta se voi myös kehittyä ihmisen elämän myötä kokemusten karttuessa. Työympäristön yllättävissä tilanteissa esihenkilöllä on hyvin merkittävä vaikutus työntekijän resilienssiin. Laadukas muutosjohtaminen sekä viestintä ovatkin avainasemassa pitämään työyhteisöä motivoituneena ja hyvinvoivana myös haastavissa tai kuormittavissa tilanteissa. (Lipponen 2022.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten hybridityöskentely vaikuttaa työntekijän resilienssiin työympäristön muutostilanteissa. Etä- ja hybridityöskentelystä on tullut viime vuosina monelle työpaikalle ja työntekijälle normaali osa arkea. Sähköiset järjestelmät ovat kehittyneet merkittävästi ja niiden avulla työyhteisö voi toimia sulavasti myös täysin etänä. Nykyinen työmalli on monella työpaikalla niin sanottu hybridityömalli, jolloin työntekijät saattavat tehdä työn kuvasta ja henkilöstä riippuen eri määrän töitä etänä ja työpaikalla. Hybridityö on yleistyessään muuttanut myös esihenkilötyötä ja viestintää. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 58.)

Esihenkilö ja työntekijät eivät välttämättä vakituisesti tapaa toisiaan kasvotusten ja niin sanotut kahvipöytäkeskustelut, jotka ovat omiaan myös henkilöstön tunnetilojen ymmärtämiseen, ovat todennäköisesti monilla työpaikoilla vähentyneet. (Rope 2021, 138–140.) Muutostilanteissa henkilöstön työhön liittyvät tunnetilat, innostuneisuus ja motivaatio ovat avainasemassa (Pirinen 2023, luku 3.1). Opinnäytetyön tutkimus tehdään kohdeyritykselle X. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään, miten hybridimallilla kohdeyrityksessä työskentelevä työntekijä kokee muutostilanteet, muutosjohtamisen ja -viestinnän, sekä vaikuttaako etätyön ja toimipaikalla tapahtuvan lähityön keskeinen määrä muutosten kokemukseen.

Kohdeyritys X on vähittäismyyntiä harjoittava kaupanalan yritys, jonka toimistolla asiantuntijatehtävissä henkilöstö työskentelee joustavasti hybridinä niin, että eri yksilöiden etätyön ja lähityön viikko- sekä kuukausikohtaiset määrät vaihtelevat

keskenään. Tutkimus toteutetaan anonymisti täytettävällä sähköisellä kyselylomakkeella ja siinä käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. (Vilka 2021, 120).

Muutosjohtamiseen ja hybridityöntekijän resilienssiin keskittyvä opinnäytetyö hyödyttää kohdeyrityksen hr-osastoa sekä johtoa. Opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen tekeminen on hyödyllinen oppimiskokemus, joka ohjaa samalla pohtimaan itseään työntekijänä opinnäytetyön aiheen teemoihin perehtyessä.

2 ETÄTYÖSKENTELEY JA HYBRIDITYÖ

Etätyöskentelyn ja hybridityön mallit ovat nykyään monen yrityksen ja työntekijän normaalia arkipäivää. Useassa yrityksessä on käytössään niin sanottu hybridityömalli, jolloin työpaikalle kokoonnutaan silloin, kun se tuntuu mielekkäältä ja tarpeelliselta, eli työtä tehdään niin etänä kuin myös lähityönä työpaikalla. Hybridityön käsite on ainakin toistaiseksi vakiintumaton. (Työterveyslaitos 2024a.) Etätyön ja lähityön keskeinen määrä vaihtelee työpaikkakohtaisesti sekä organisaation sisällä eri työtehtävissä sen mukaan, miten on sovittu ja mikä koetaan työyhteisön ja työn sujumuuden kannalta hyödyllisenä. Kun etätyöskentely muutama vuosi sitten pandemian vuoksi pakon sanelemana yleistyi radikaalisti, havaittiin monessa organisaatiossa etätyön parantaneen työtehoa. Työhön keskittyminen koettiin helpommaksi ja keskeytyksiä ilmeni keskimäärin vähemmän kuin työpaikalla työskennellessä. (Eklund ym. 2021, 12.) Toisaalta taas työpajoissa tai muissa osallistavissa kokouksissa työpaikalla tapahtuvan lähityöskentelyn fyysinen läheisyys voi tuottaa työyhteisölle merkittäviä etuja esimerkiksi luovuuden syöttämisessä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 1).

Eri organisaatiot hiovat kullekin liiketoiminnalle sopivia hybridityömalleja. Hybridityössä onkin tärkeää, että hybridityön käytäntöjä muotoillaan ja sovitaan yhteistyössä organisaation jäsenten kesken. Tämä mahdollistaa yritystä löytämään tehokkaampia toimintatapoja ja hyödyntämään eri yksilöiden erilaisuutta samalla, kun henkilöstöä osallistavalla toiminnalla voidaan vaalia työtyytyväisyyttä. Parhaimmillaan hybridityö luo työnteolle puitteet, joissa huomioidaan tasapuolisesti sekä työnantajan että työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet. Onnistuneen hybridityöskentelyn edellytyksiä ovat muun muassa toimiva yhteistyö ja avoin vuorovaikutus, työntekijän osaaminen ja itsensä johtamisen taito, toimiva työympäristö ja työvälineet sekä hybridityötä tukeva johtaminen. (Eklund ym. 2021, 24, 99.)

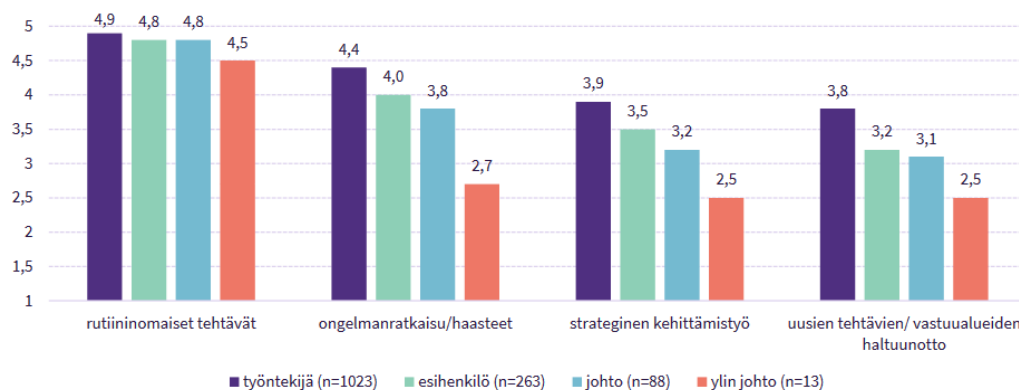
2.1 Etätyöskentelyn hyödyt ja haasteet

Etätyöskentely ja siihen liittyvät hyödyt sekä haasteet ovat olleet viime vuosina aktiivisesti tutkimusten kohteena. Vuonna 2022 Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksessa on tarkasteltu yhteensä yhdentoista eri toimialoilla

toimivan yrityksen henkilöstön ja johdon kokemuksia etätyöskentelystä. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka rutiinomaiset tehtävät koettiin etätyöskentelyssä kaikkein sujuvimaksi, kun taas kehittämistyö ja uusien tehtävien tai vastuualueiden haltuunotto, eli työssä tapahtuvat muutokset, koettiin etänä työskennellessä haastavimpina omaksua. Vastauksista ilmenee myös työntekijän roolin vaikutukset siihen, kuinka etätyöskentely koetaan. Jokaisella osa-alueella työntekijät kokivat työtehtävän suorittamisen etätyöskentelyssä sujuvampana kuin miten johtaja-asemassa työskentelevät henkilöt sen kokivat (kuvio1). (Erkkilä, Vuorela & Kultanen 2022, 6).

Arvioi kuinka hyvin seuraavia tehtäviä pystyy mielestäsi tekemään etänä.

Asteikko: 1 = erittäin huonosti ... 5 = erittäin hyvin

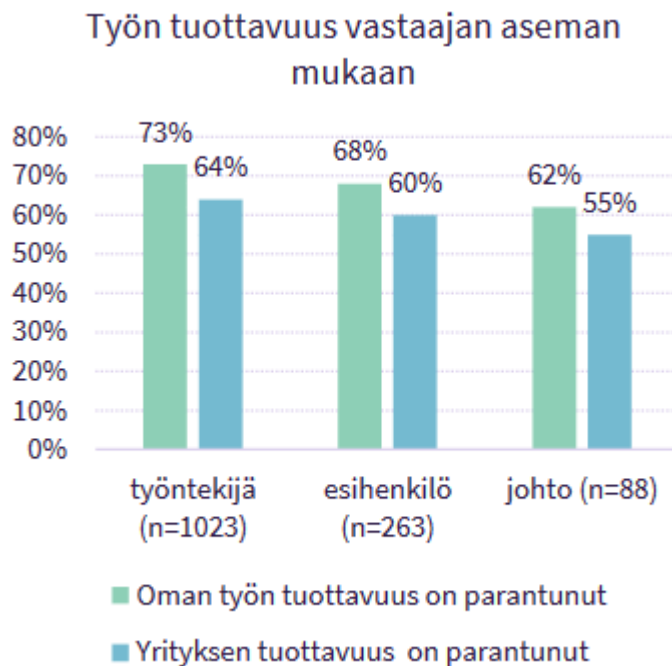


Kuvio 1. Eri työtehtävien tekemisen sujuvuus etätyöskentelyssä. (Erkkilä ym. 2022, 6)

Etätyöskentely voi olla pakotettua tilanteissa, joissa työnantajalla ei ole tarjottavana työskentelyyn sopivaa toimipistettä. Hybridityössä etätyöskentely sen sijaan on vapaaehtoista ja se yleisesti koetaan lisäarvoa tuottavana etuoikeutena (Rope 2021, 64.) Etätyöskentely voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja työtehokkuuteen sekä parantaa työhyvinvointia. Etätyön tuomat edut voivat toimia myös työpaikkojen houkuttelevuuden ja työntekijöiden sitouttamisen tekijöinä samalla mahdollistaen yritykselle ammattilaisten rekrytoinnin maantieteellisesti laiveammalta alueelta. Työn ja oman elämän yhteensovittaminen on helpompaa ja arkipäiviin jää enemmän vapaa-aikaa, kun siirtymät työpaikan ja kodin välillä vähentyvät. (Eklund ym. 2021, 47–49.)

Myös Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksessa etätyön hyötyinä nousivat esiin muun muassa työpaikan houkuttelevuus sekä työn tuottavuuden

parantuminen. Etätyöskentelyn mahdollisuus ja työn joustavuus koettiin rekrytoinneissa yrityksen vetovoimatekijänä. Työntekijä-roolissa työskentelevistä vastaajista kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, että oman työn tuottavuus on parantunut etätyöskentelyn myötä. Yritysten johtotehtävissä työskentelevistä vastaajista noin puolet olivat sitä mieltä, että etätyöskentely on parantanut myös yrityksen tuottavuutta (kuvio 2). (Erkkilä ym. 2022, 3, 9)

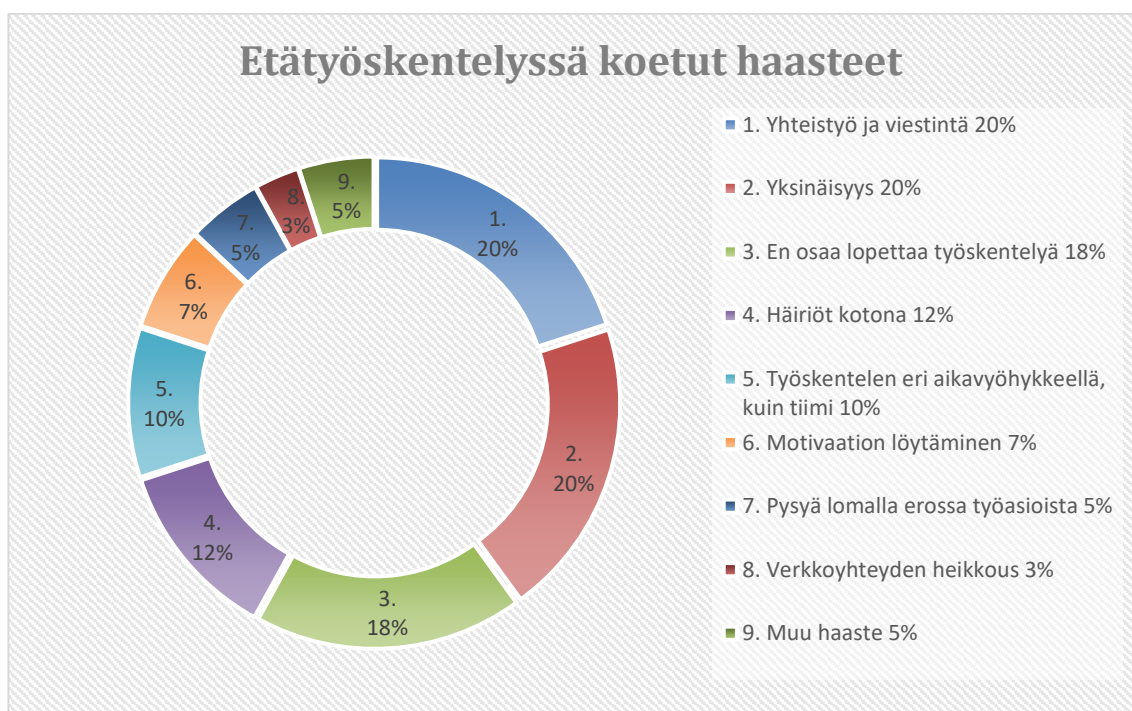


Kuvio 2. Työn tuottavuuden parantuminen etätyöskentelyn myötä. (Erkkilä ym. 2022, 3)

Kaikki etätyöhön liittyvät kokemukset eivät kuitenkaan ole pelkästään positiivisia. Työterveyslaitoksen raportin mukaan etätyöskentelyssä työntekijän näkökulmasta koettuja haasteita ovat muun muassa yksinäisyyden kokemukset, huoli urakehityksestä sekä vaikeus erottaa työtä ja vapaa-aikaa. (Työterveyslaitos 2024a.) Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksessa ylimmän johdon tehtävissä työskenteleville tehdyissä haastatteluissa etätyöskentelyn haasteiksi nousivat yhteisöllisyyden heikkeneminen, esihenkilötyön vaikeutuminen ja uusien työntekijöiden haasteet integroitua osaksi työyhteisöä. (Erkkilä ym. 2022, 7). On havaittu, että etätyöskentelyllä voi olla myös haasteita lisääviä vaikutuksia organisaation strategian toteuttamisessa. Mikäli organisaation johto ja henkilöstö

etääntyvät liiaksi toisistaan, voi henkilöstön sitoutuminen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen heikentyä. (Eklund ym. 2021, 50.)

Bufferin (2020) julkaisemassa tutkimusraportissa ”State of Remote Work 2020” on kerätty yli kolmentuhannen työntekijän mielipiteitä etätyöskentelystä. Kyselyssä on globaali kysely, jossa eri aloilla työskenteleviä vastaajia oli yhteensä 23:sta eri maasta. Tässä kyselyssä etätyöskentelyn suurimpina haasteina työntekijän näkökulmasta nousivat yhteistyön ja viestinnän ongelmat, yksinäisyyden kokemukset sekä vaikeus lopettaa työskentelyä ajallaan. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Etätyöskentelyssä koetut haasteet työntekijän näkökulmasta (mukaan Buffer 2020)

Vaikka osa etätyöntekijöistä kokee viestinnässä haasteita, saattavat ihmistyyppistä riippuen toiset yksilöt kokea asian päinvastoin. Harkitsevampi työntekijä ei välttämättä kasvoitusten saa aina mielipidettään kuulumaan ja hänelle onkin etua siitä, että etätyöskentelyssä viestintää tapahtuu enemmän kirjallisesti kuin suullisesti. (Eklund ym. 2021, 59.)

2.2 Hybridityöyhteisön johtaminen

Hybridityö on yleistyessään muuttanut myös työn johtamista. Hybridityössä muutosjohtamisen taidot korostuvat entisestään, mikäli työyhteisö ei näe toisiaan,

mutta heidät tulisi silti saada motivoituneena työskentelemään kohti samaa päämäärää. (Pirinen 2023, luku 2.2.) Timo Rope (2021, 138–140) tuo esiin, kuinka perinteiset toimintamallit eivät täysin enää päde esihenkilötyössä, mikäli työyhteisö toimii osittain tai kokonaan etänä. Siitä ei ole kovin montaa vuotta, kun useassa yrityksessä esihenkilöt ja työntekijä tapasivat työpaikallaan lähes päivittäin. Ropen mukaan nykyään viestintä ja tapaamiset hoituvat usein virtuaalisten keinojen välityksellä, jolloin työntekijäsuhteen luominen ja molemminpuolisen luottamuksen voittaminen voi olla hankalampaa.

Etätyöskentelyssä ylemmän johdon ja henkilöstön välinen kuilu saattaa syventyä ja se tekee yrityksen yleisen tunnelman aistimisen yrityksen johdolle aikaisempaa hankalammaksi. Tiedotustilaisuuksissa positiivisen tunnelman kohottaminen on virtuaalisilla keinoilla haastavampaa, kuin samassa tilassa läsnä ollessa. (Rope 2021, 68.) Vaikka virtuaalisen viestinnän keinot ovat viime vuosina kehittyneet nopeasti ja kahden ihmisen luontevan yhteyden luominen virtuaalisesti on jo melko sujuvaa, niin suuremman joukon aitoa yhteenkuuluvuuden tunnetta on vielä nykyteknologialla vaikeaa luoda etänä. (Haapakoski ym. 2020, luku 1.)

Yhteiset tavoitteet ja tiimin jäsenten välinen luottamus luovat tiimityöskentelyn perustan, joten työtiimin keskinäisen luottamuksen löytäminen on hyvin tärkeää. Kun tiimin yhteinen visio on selkeä, sitoutuvat myös etätöitä tekevät tiimin jäsenet paremmin tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Hybridityöyhteisössä esihenkilöiden tulisi käydä jatkuvaa keskustelua tiimin jäsenten kanssa sekä koko tiimin kesken varmistuakseen, että tiimin jäsenet tietävät, mikä tiimin yhteinen päämäärä on. Mikäli tiimin jäsenet eivät usein näe toisiaan, voi tiimiytyminen olla haastavaa ja vaatia enemmän esihenkilön tukea. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä niin esihenkilöille kuin myös hybriditiimin jäsenille. Digitaalisessa viestinnässä sanaton viestintä jää herkästi puuttumaan, jolloin myös väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa. Tiimeissä onkin hyvä sopia yhteiset viestinnän käytännöt, joilla väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja voidaan välttää. Esihenkilö voi motivoida tiimiä olemalla itsekin innostunut ja motivoitunut, jolloin tunnetilojen välittäminen on tärkeää myös digitaalisesti viestiessä. (Eklund ym. 2021, 57-61, 72.)

2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen taidot korostuvat etätöissä, kun työpäivän etenemisen vastuu on yhä enemmän työntekijällä itsellään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman tekemisen suunnittelua, aikataulutusta ja seurantaa. Itsensä johtaminen on myös omien ajatusten sekä tunteiden johtamista ja itsensä motivointia niissäkin tilanteissa, kun työtehtävä ei tunnu mieluisalta, mutta se on silti saatava valmiiksi. (Moilanen 2022.) Etätyöskentelyssä itseään johtaessa on myös hyvä muistaa olla itselleen kannustava ja armollinen. Työn tauotus saattaa etätöissä unohtua herkemmin, kuin työyhteisön kanssa samassa tilassa työskennellessä, joten tauoista ja siten omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on itsensä johtamista (Sarkkinen 2020).

Itsensä johtaminen käsittää myös työntekijän resilienssiin liittyviä seikkoja, kuten kykyä sietää epävarmuutta, mukautua muutokseen tai sietää epäonnistumisia. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös vastuuta omasta työhyvinvoinnista ja kykyä tiedostaa, mikäli oman jaksamisen raja alkaa lähestyä sekä rohkeutta kertoa siitä esihenkilölle. Itsensä johtaminen ei tarkoita töiden tekemistä yksin, vaan se on työntekijän ja esihenkilön välistä yhteistyötä, jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus. (Moilanen 2022.)

3 MUUTOSTILANTEET ORGANISAATIOSSA

Yrityksen toiminnassa muutos on lähes jatkuvaa ja yrityksen kehityksen kannalta myös väistämätöntä. Organisaation muutokset voivat liittyä esimerkiksi yrityksen liiketoimintaympäristöön, yrityksen henkilöstöön, työtehtäviin tai tapoihin tehdä työtä. (Työterveyslaitos 2024b.) Soile Pirinen (2023, luku 2.2) kertoo, kuinka organisaatiossa tapahtuva muutos vaatii usein myös organisaatiokulttuurin ja henkilöstön käyttäytymisen muutosta. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan työyhteisön motivaatiota tavoitella yhteistä päämäärää. Muutoksen johtamisessa ja henkilöstön motivoinnissa esihenkilöiden rooli korostuu tärkeydessään. Pirisen mukaan esihenkilöt voivat omalla käytöksellään, viestinnällään ja esimerkillään saada työntekijät mukaan muutokseen ja tehdä muutoksen tavoitteista houkuttelevia.

3.1 Muutosjohtaminen ja muutosviestintä

Etä- sekä hybridityöskentelyssä myös muutosviestinnän laadukkuus ja muutosjohtamisen taidot ovat erittäin tärkeässä asemassa, kun työyhteisö ei enää tapaa niin usein kasvotusten ja työntekijöiden suhtautumista muutokseen voi olla haasteellista tulkita. Muutoksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää ihmismielen tyypilliset reaktiot ja muutoksen elinkaari. Kun muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle, ovat ensimmäisiä luonnollisia reaktioita usein shokki ja epätoivo. Myös muutosvastarinta on hyvin normaali reaktio. Koska muutokseen liittyvät ensireaktiot ovat usein sävyiltään negatiivisia, ovat muutosviestinnän laatu ja sisältö erittäin tärkeässä asemassa. Hyvin viestitty ja perusteltu muutosviestintä luo työntekijälle olon, että muutos on kokonaisuutena järkevä, harkittu ja positiivinen, jolloin myös negatiivisten tunteiden yli on todennäköisesti helpompaa päästä. (Pirinen 2023, luku 2.1.) Kun riittävän monella henkilöllä on ymmärrys ja tietoisuus tulevan uudistuksen tärkeydestä, vahvistuu myös yhteisön usko tulevaan. Yhteinen halu oppia ja kehittyä vie muutosta eteenpäin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 60.)

Digitaalisessa viestinnässä pienet nyanssit ja ilmeet eivät tule esiin samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ja tällöin muutoksesta viestiessä työyhteisön johdolle voi ensin syntyä mielikuva, että asia otettiin hyvin vastaan ja

kaikki sujuu mukavasti. Muutosprosessin alussa ihmiset saattavatkin olla vaihtelevampia ja vaikuttaa hyväksyviltä, koska eivät halua näyttäytyä joukossa erilaisina tai ymmärtämättöminä. Eriävät näkemykset voivat nousta esiin vasta pienellä viiveellä, joten johdon on seurattava tilannetta herkästi voidakseen reagoida ja edistää sekä perustella muutosta oikea-aikaisesti. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 5.1.) Muutostilanteissa kaikenlaisten tunteiden kohtaaminen ja hyväksyminen on tärkeää, vaikka tunteet olisivat negatiivisiaakin, koska tunteiden kieltäminen saattaa johtaa kaaokseen (Ylikoski & Ylikoski 2009, 71).

Muutostilanteissa esihenkilöillä on tietenkin tärkeä rooli edistää muutosta, mutta muutoksen onnistumiseen työntekijöiden panoksella on valtava merkitys. Johtamistaitojen ohella puhutaan myös työyhteisötaitoista ja alaistaidoista. Itsensä johtaminen, kyky olla johdettavana ja löytää omat voimavaransa ovat jokaisen työntekijän oman vaikutuksen piirissä olevia asioita. Esihenkilö voi kuitenkin omalla toiminnallaan edistää henkilöstön alaistaitoja luottamalla heihin ja antamalla työntekijöille tarvittaessa myös tilaa johtaa itseään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)

3.2 Työyhteisön ja työntekijän resilienssi muutostilanteissa

Resilienssillä tarkoitetaan henkilön tai yhteisön sietokykyä ja sopeutumista stressaavaan tilanteeseen, kuten muutokseen. Resilienssin taso vaihtelee eri ihmisillä ja siihen vaikuttavat monet eri ympäristön ja persoonallisuuden tekijät. Resilienssi muuttuu ja kehittyy ihmisen koko elämän ajan. Henkilön tai yhteisön resilienssi voi kasvaa, kun ympäristö koetaan kannustavana, positiivisena ja turvallisena. (Pojjula 2018, 123.)

Työyhteisön muutostilanteissa esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan edistää yhteisön resilienssiä, eli positiivista muutosten hallintaa. Kun henkilöstön turvallisuuden tunnetta ylläpidetään muutoksen aikana, on työntekijöiden helpompi sietää epävarmuutta ja muutoksen hyvät puolet nousevat paremmin esiin. Tällöin myös työntekijän ammatti-identiteetti pysyy vahvana ja usko sekä sitoutuminen organisaation tulevaisuuteen säilyy. Muutostilanteissa esihenkilöiden on myös tärkeää huolehtia, että henkilöstöllä säilyy työn tekijälleen tuottama onnistumisen

tunne, sillä se on yksi merkittävä motivaatiota ylläpitävä voima. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 57.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi valittu lähestymistapa on tutkimuspainotteinen. Tutkimuspainotteisen lähestymistavan avulla voidaan kartoittaa työntekijöiden kokemuksia yrityksen muutostilanteisiin ja hybridityöhön liittyen. Tutkimus ja siihen liittyvä kysely luovat pohjan, jota kohdeyritys halutessaan voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan Kohdeyrityksen X yksikön henkilöstölle lähetettävän, anonymisti täytettävän kyselylomakkeen avulla. Kyseessä on kvantitatiivinen määrällinen tutkimus, jossa kerätään työntekijöiden kokemuksia yrityksen muutostilanteisiin, muutosjohtamiseen ja muutosviestintään liittyen. Valitun tutkimusmenetelmän avulla saadaan kerättyä konkreettista materiaalia opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi. Koska resilienssiin ja työarkeen liittyvät kokemukset ovat usein hyvin henkilökohtaisia, antaa anonymisti täytettävä kysely mahdollisimman todenmukaisia vastauksia. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn määrän suhdetta muutostilanteiden kokemisessa, minkä vuoksi kausaalinen näkökulma on sopiva tähän tutkimukseen (ks. Vilka 2007, 23). Kysely on vakioitu, joten kysymykset ja kyselyn asiasisältö ovat täsmälleen samat kaikissa lähetettävissä kyselylomakkeissa (ks. Vilka 2007, 28).

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineiston keräämistä varten laaditaan kyselylomake. Kyselylomakkeen kysymysten asettelu suunnitellaan mahdollisimman neutraaliksi tukemaan tutkimuksen objektiivista, puolueetonta näkökulmaa. Tutkimuksen kohdeyritys X toimii kaupanalalla ja tutkimuksen kohdeyryhmäksi on valittu yrityksen yhden yksikön henkilöstö, joka työskentelee hybridinä. Yksikössä työskentelee eri rooleissa yhteensä noin 45 henkilöä.

Kyselyn alustana käytetään Webropol -järjestelmää, jonka avulla vastaaminen on tietoturvallista ja vastaajan anonymiteetti säilyy. Linkki kyselylomakkeeseen lähetetään sähköpostitse kohdeyrityksen valitun yksikön henkilöstölle. Sähköpostitse lähtevässä saatekirjeessä (liite 1) pohjustetaan kyselyn tarkoitus ja kerrotaan, mihin kerättyä tietoa käytetään. Kyselylomakkeen toimivuus ja vastaamiseen kuluva aika testataan etukäteen ennen kyselyn lähettämistä.

Kyselylomakkeen kysymykset (liite 2) ovat monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on sovellettu kuhunkin kysymykseen sopiviksi. Lomakkeen varsinaisia kysymyksiä on kymmenen, jolloin vastaukseen kuluva aika on kohtuullinen ja lomakkeeseen vastaaminen ei liiallisesti kuormita vastaajan työpäivää. Kysymykset on jaettu teemoihin: hybridityöskentely, organisaation muutostilanteet sekä muutosviestintä ja -johtaminen. Kysymyslomakkeella on vapaaehtoinen avoimen vastauksen mahdollisuus kunkin teeman kysymysten jälkeen. Kysymysten asettelu on pohdittu tukemaan opinnäytetyön aihetta niin, että kyselyn vastauksen analysoinnin avulla on mahdollista selvittää vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

4.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyviä tieteellisiä käytäntöjä koskevaa ohjeistusta. Tutkimuksen on oltava vilpitöntä sekä luotettavaa ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tai ihmisryhmien identiteettiä on suojattava. Tietosuojaa koskevien periaatteiden mukaisesti tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on informoitava tutkimuksesta. (TENK 2023) Tutkimuskyselyn alussa vastaajalle ilmoitetaan mihin tarkoitukseen kysely tehdään ja miten saatuja vastaustuloksia käsitellään.

Tutkimuksen luotettavuudesta voidaan puhua reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti, eli tutkimuksen luotettavuus käsittää kyselyllä toteutettavassa tutkimuksessa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, että keskenään samantapaisten kysymysten vastaukset korreloivat. Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys kertoo, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä tutkimuksen tekijällä on tarkoitus mitata saadakseen vastauksia tutkimuskysymykseen. (Rantanen & Toikko 2009, 121)

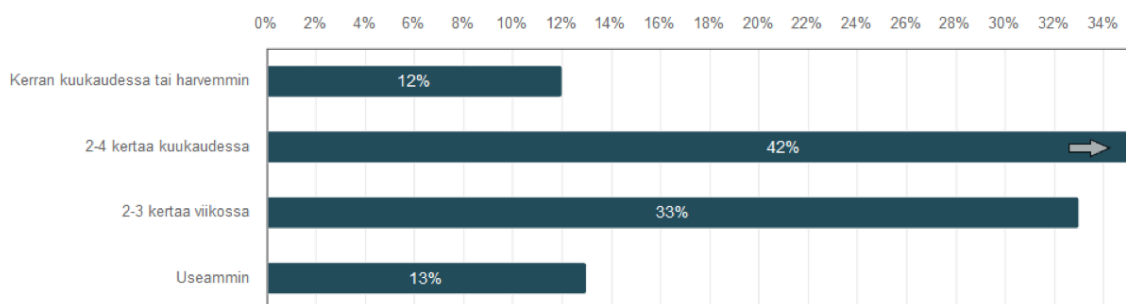
5 HYBRIDITYÖNTEKIJÄN RESILIIENSSI MUUTOSTILANTEISSA KOHDEYRITYKSESSÄ X

Tutkimuksen kyselylomakkeelta tuli kokonaisuudessaan 25 vastausta. Kysymykset eivät olleet pakollisia, joten vastausmäärässä oli myös hieman kysymysten välisiä eroja. Vastaajista kahdeksan, 32 %, vastasi työskentelevänsä esihenkilöroolissa. Kyselyn vastausprosentti koko yksikön henkilöstön määrään suhteutettuna oli 56,8 %.

5.1 Hybridityöskentelyyn liittyvät tutkimustulokset

Kyselyn ensimmäisessä osuudessa vastaajilta kysyttiin toimistolla työskentelyn määrää ja kokemuksia hybridityöskentelyyn liittyen. Suurin osuus vastaajista, 42%, kertoi työskentelevänsä toimistolla keskimäärin kahdesta neljään kertaan kuukaudessa (kuvio 4). Lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että mahdollisuus etätyöskentelyyn tuo merkittävästi lisäarvoa työarkeen. Avoimessa vastauskentässä hybridityön etuina nousi esiin hybridityön positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Hybridityöskentely mahdollistaa joustavammin myös erilaisten elämäntilanteiden sovittamisen työarkeen ja työpäivissä säästyy aikaa, kun työskentely tapahtuu kotona.

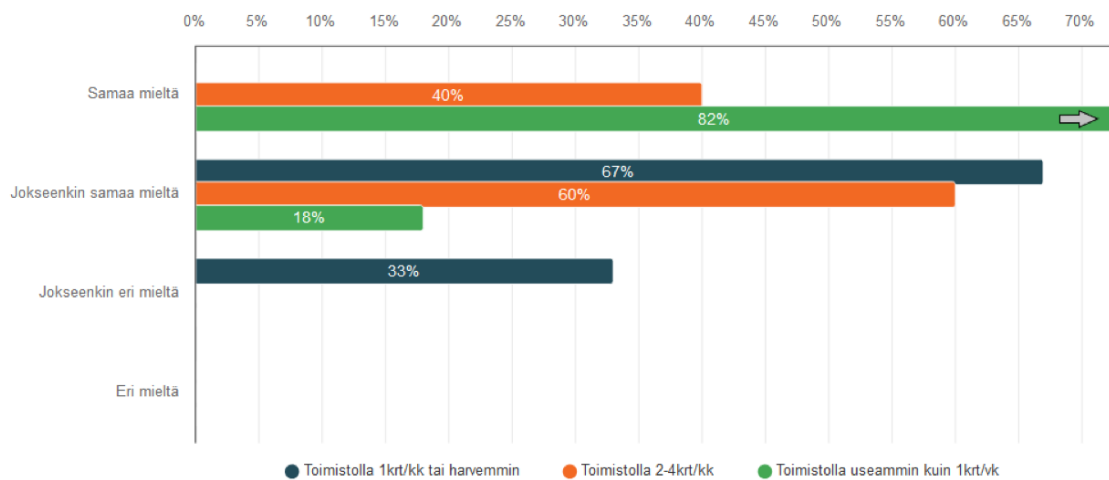
Työskentelen toimistolla keskimäärin...
Vastaajien määrä: 24



Kuvio 4. Vastaajien prosentuaaliset osuudet toimistolla työskentelyn määrästä

Vastaajista 52 % oli vahvasti sitä mieltä, että lähityöskentely on sosiaalisten suhteiden kannalta hyödyllistä ja 4 % vastaajista koki, ettei lähityöskentely ole sosiaalisten suhteiden kannalta erityisen hyödyllistä. Kun vertaillaan vastaajan toimistolla käymisen taajuutta ja lähityöskentelyn sosiaalisen hyödyn kokemusta (kuvio 5), voidaan havaita, että vastaajat, jotka eivät koe lähityöskentelyä sosiaalisesti erityisen hyödyllisenä, käyvät toimistolla kerran kuukaudessa tai harvemmin.

Koen lähityöskentelyn sosiaalisten suhteiden kannalta hyödyllisenä
Vastaajien määrä: 24



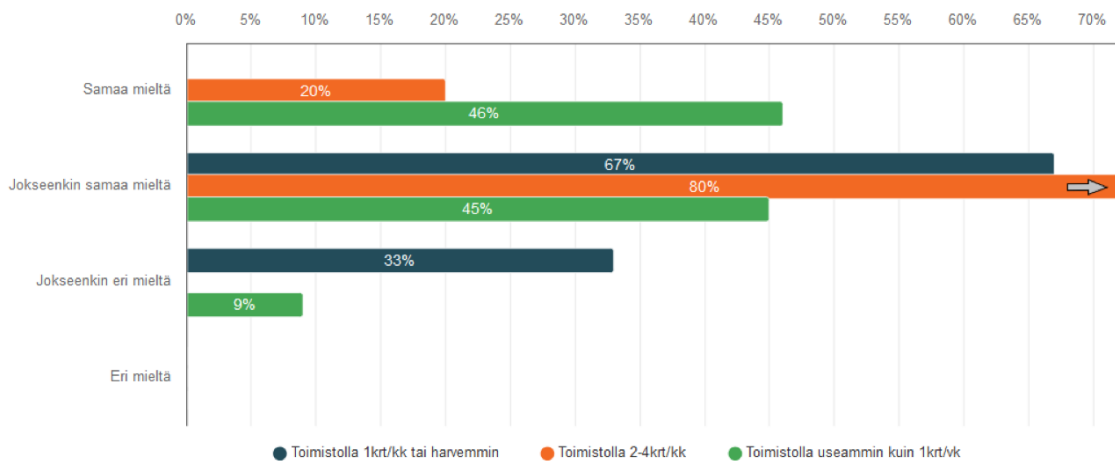
Kuvio 5. Vertailussa toimistolla työskentelyn määrä suhteessa siihen, kuinka hyödyllisenä sosiaalisten suhteiden kannalta toimistopäivät koetaan

Avoimissa vastauksissa nousi esiin työkavereiden näkemisen tärkeys ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen koettiin tärkeänä työhyvinvointia ylläpitävänä asiana. Kollegoiden näkeminen koettiin myös hyödyllisenä töiden sujumuuden kannalta, kun ajatuksia pääsee vaihtamaan helposti ja on mahdollista tavata myös toisten tiimien jäseniä, joiden kanssa ei välttämättä virtuaalipalavereissa niin usein kohtaa. Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että hybridityö on erinomainen tapa työskennellä varsinkin silloin, kun etätyöskentelyä ja toimistolla tapahtuvaa lähityöskentelyä on molempia sopivissa määrin. Runsaasti etäpalavereja sisältävät päivät ja keskittymistä vaativat työtehtävät koettiin avointen vastausten perusteella sujuvammiksi etätyöskentelynä kotoa käsin suoritettuina. Etätyöskentelyn haasteena vastauksissa nousi esiin päivien venyminen ja taukojen unohtuminen herkemmin kuin toimistolla työskennellessä.

5.2 Organisaation muutostilanteisiin liittyvät tutkimustulokset

Muutostilanteisiin liittyvissä kysymyksissä selvitettiin, millaisena organisaation muutostilanteet koetaan ja miten muutostilanteet vaikuttavat vastaajien työarkeen. Vastaajista 29 % kokivat organisaation muutokset pääasiassa positiivisena ja työskentelyä edistävänä kehityksenä. Sen sijaan kahdeksan prosenttia vastaajista koki, etteivät muutokset aina ole positiivista ja työskentelyä edistävää kehitystä. Kun vertaillaan toimistolla työskentelyn määrää ja muutostilanteiden kokemusta (kuvio 6), voidaan havaita, etteivät lähityöskentelyn määrä ja muutostilanteiden kokemus korreloi keskenään.

Koen organisaation muutostilanteet yleensä positiivisena, työskentelyä edistävänä kehityksenä
Vastaajien määrä: 24

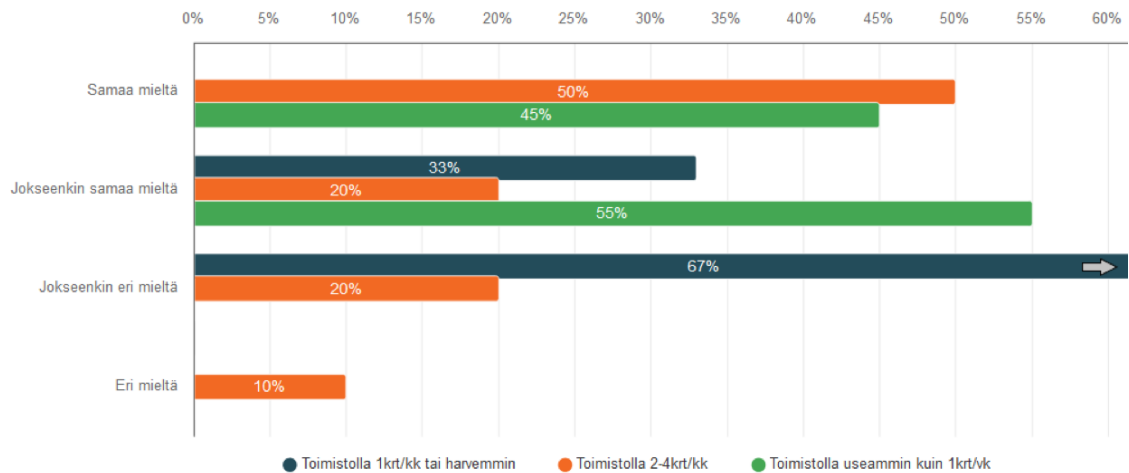


Kuvio 6. Lähityöskentelyn määrä verrattuna muutostilanteiden kokemukseen

Muutostilanteisiin liittyen kyselyssä selvitettiin myös, kokevatko vastaajat saavansa työyhteisöstä voimaa muutostilanteisiin sopeutumisessa. Vastaajista 44 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisöstä saa energiaa muutostilanteiden omaksumiseen. 16 % vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 4 % vastasi olevansa eri mieltä. Kun verrataan työyhteisöstä saatavan energian kokemusta lähityöskentelyn määrään (kuvio 7), voidaan havaita, että eniten toimistolla työskentelevät vastaajat kokevat muutostilanteissa saavansa myös enemmän energiaa työyhteisöstä. Tämä on ymmärrettävä havainto, sillä muutostilanteissa on luonnollista kokea ensin myös negatiivisia tunteita, mutta kollegoiden kanssa kasvotusten keskustelu ja ääneen pohtiminen auttaa toden-

näköisesti tilanteen hahmottamisessa ja sisäistämisessä. Organisaation muutostilanteissa yhteisöllisyyden tarve usein kasvaa, koska se suojaa yksilöä ja auttaa paineiden sietämisessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 59.)

Saan työyhteisöstä energiaa muutostilanteiden omaksumiseen
Vastaajien määrä: 24



Kuvio 7. Lähityöskentelyn määrä verrattuna siihen, miten vastaajat kokevat saavansa työyhteisöstä energiaa organisaation muutostilanteisiin

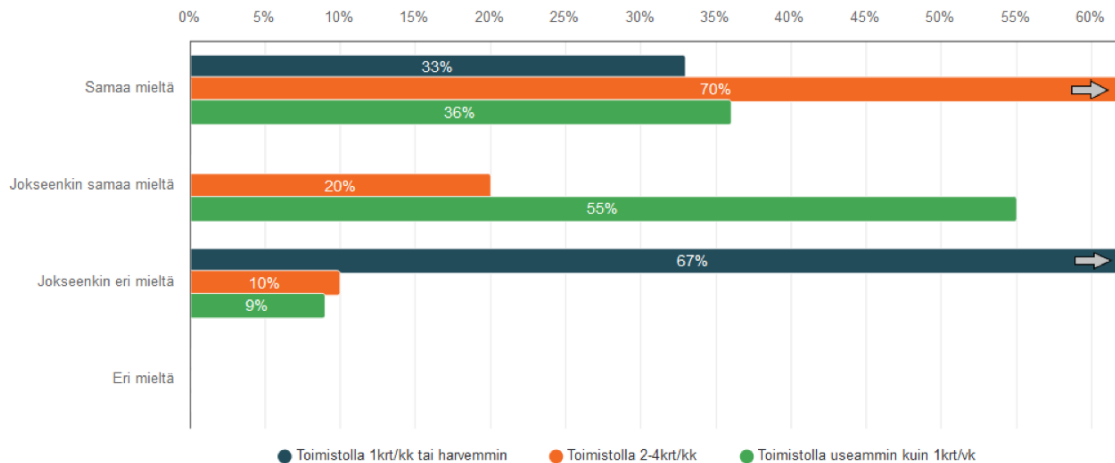
Avoimissa vastauksissa nousi esiin, kuinka työtehtävien sujuvoittamiseen liittyvät muutokset ovat yleensä positiivista ja työskentelyä edistävää kehitystä. Sen sijaan järjestelmiin liittyvät muutokset ovat herkästi negatiivisia ja ne saattavat tuoda enemmän lisätöitä kuin sujuvoittaa aikaisempia työtehtäviä. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin muutosten jälkiseurannan ja sen käsittelyn tärkeys. Tämä oli vastaajilta hyvä huomio, sillä muutosprosessin ja muutosviestinnän tulisi jatkua myös sen jälkeen, kun itse muutos on viety käytäntöön. Muutoksen onnistumisen seuranta sekä sen mittaaminen ovat tärkeä osa muutosta ja hyvä jälkikäsittely parantaa myös työyhteisön valmiuksia selviytyä tulevista muutoksista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 96–97.)

5.3 Muutosjohtamiseen liittyvät tutkimustulokset

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä esihenkilön tuki muodostavat hyvän pohjan työyhteisölle yhdessä oppimiseen ja muutosten käsittelyyn (Rauramo 2013). Muutosjohtamiseen liittyen kyselyssä selvitettiin, miten vastaajat kokevat saavansa tukea muutostilanteiden käsittelyyn. Vastaajista 52 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilön tuki on muutostilanteissa riittävää ja 16 %

vastaajista kertoi olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Kun verrataan lähityöskentelyn määrää tähän kokemukseen (kuvio 8), voidaan havaita hajontaa kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä. Kuitenkin kaksi kolmasosaa vastaajista, jotka työskentelevät toimistolla kerran kuukaudessa tai harvemmin, kokivat, ettei esihenkilöltä saatu tuki ole aina muutostilanteissa ollut riittävää.

Saan esihenkilöltä riittävästi tukea muutostilanteisiin
Vastaajien määrä: 24



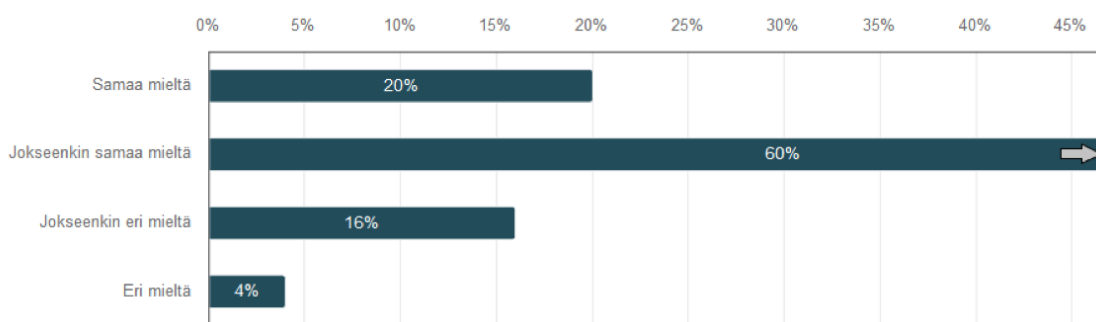
Kuvio 8. Lähityöskentelyn määrä verrattuna kokemukseen, onko esihenkilöltä saatu tuki muutostilanteissa riittävää

Tuen saannin kokemukseen voi vaikuttaa monet tekijät, joten tämän kuvaajan perusteella ei kuitenkaan voida suoraan tehdä johtopäätöstä siitä, että harvemmin toimistolla työskentelevät yleisemmin kokevat, etteivät saisi muutostilanteissa riittävästi tukea esihenkilöltään. Kuitenkin kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja niin sanotut kahvipöytäkeskustelut voivat parantaa esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta, jolloin myös apua ja tukea on helpompi tarvittaessa pyytää. Resilienssi on vaikeuksista selviämisen kyvyn lisäksi myös muun muassa kykyä hyödyntää ympärillä olevia resursseja. Resilienssi on siis myös vahvuutta ja rohkeutta pyytää tarvittaessa esihenkilön tukea. (Lipponen 2022.)

5.4 Muutosviestintään liittyvät tutkimustulokset

Muutosviestintään liittyen kyselyssä selvitettiin, koetaanko muutosviestintä selkeänä ja määrältään riittävänä. Tämän osa-alueen vastauksissa tuli hajontaa enemmän, kuin muiden osa-alueiden vastauksissa. Muutosviestintä on usein haastavaa ja nyky-yhteiskunnassa viestintä on yhä monikanavaisempaa. Viestintäosaaminen liittyy myös jokaisen työyhteisön jäsenen tekemiseen ja vuorovaikutustaidot ovat usein tärkeässä roolissa työtehtävästä riippumatta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15.) Kyselyn vastauksissa muutosviestintä koettiin määrällisesti melko riittävänä, joskin 4 % vastaajista koki, ettei muutosviestintä ole määrällisesti riittävää (kuvio 9).

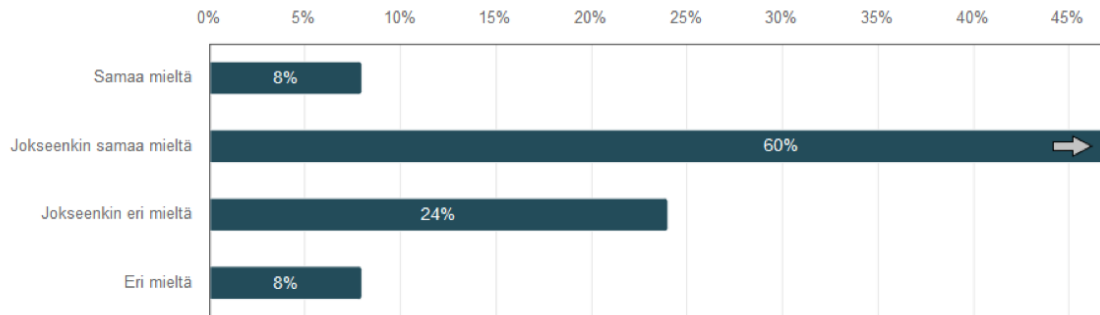
Koen, että organisaation viestintä muutostilanteissa on määrällisesti riittävää
Vastaajien määrä: 25



Kuvio 9. Vastaajien kokemus muutosviestinnän määrän riittävydestä

Muutosviestintään liittyen kyselyssä selvitettiin viestinnän määrän lisäksi myös sitä, kuinka selkeänä muutosviestintä koetaan. 60 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaation muutosviestintä on yleensä selkeää, ja 8 % vastaajista koki, ettei muutosviestintä ole erityisen selkeää (kuvio 10). Henkilöstö saattaa kokea tulevan muutoksen ensin uhkana ja se on myös luonnollinen reaktio silloin, kun tieto ja ymmärrys tulevasta muutoksesta on vielä vähäistä. Kun muutoksesta saadaan riittävän laadukasta tietoa riittävän ajoissa, voi muutoksen kokemus muuttua uhkasta mahdollisuudeksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39.)

Koen organisaation muutosviestinnän selkeänä
Vastaajien määrä: 25

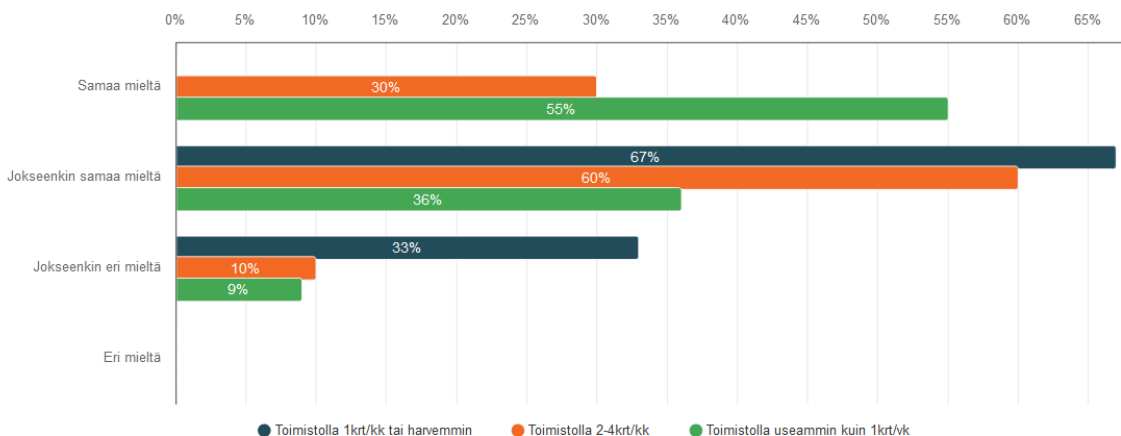


Kuvio 10. Kyselyn vastaajien kokemukset organisaation muutosviestinnän selkeydestä

Vastaajista 40 % oli samaa mieltä siitä, että työskentelyyn ja työtapoihin liittyvät muutokset on perusteltu yleensä hyvin ja suurin osa vastaajista, 48 %, oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Kun vertaillaan muutosten perustelun kokemusta toimistolla työskentelyn määrään (kuvio 11), voidaan havaita, että kolmasosa vastaajista, jotka käyvät toimistolla noin kerran kuukaudessa tai harvemmin, kokevat, että työtehtäviin ja työtapoihin liittyvien muutosten perustelussa olisi parantamisen varaa.

Asiakirjan rakenteen tunnisteet helppokäyttötoimintoa varten

Työtehtäviin tai työskentelytapoihin liittyvät muutokset on yleensä perusteltu mielestäni hyvin
Vastaajien määrä: 24



Kuvio 11. Vertailussa lähityöskentelyn määrä ja työtehtävien muutoksiin liittyvät kokemukset

Avoimissa vastauksista muutosviestintään liittyen nousi esiin, että muutokset tulisi perustella selkeämmin ja niihin liittyvä viestintä tulisi aikatauluttaa paremmin.

Osa vastaajista koki, että muutosten perustelut eivät aina välttämättä ole työntekijätasolla selkeitä ja epätietoisuuden tunne voi vaikuttaa motivaatioon laskevasti. Organisaation muutostilanteissa suunnittelu- ja valmisteluvaihe ovat tärkeässä asemassa. Henkilöstön tulee etukäteen tietää ja ymmärtää, miksi toteutettava muutos tehdään ja mitä sillä saavutetaan, jotta he voivat kunnolla sitoutua ja osallistua muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 61–62.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on, miten hybridityöskentely vaikuttaa työntekijän resilienssiin organisaation muutostilanteissa. Tutkimuksen kyselyssä kohdeyrityksen henkilöstöltä saatujen vastausten perusteella voidaan tulkita, että etätöiden määrä voi osaltaan vaikuttaa työntekijän resilienssiin organisaation muutostilanteissa. Yhteisöllisyys, työyhteisön yhdessä tekemisestä saatava energia sekä esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus voimistuvat, kun työyhteisö tapaa toisiaan myös kasvotusten työpaikalla. Organisaation muutostilanteissa nämä tekijät ovat voimavaroja, jotka vahvistavat työntekijän resilienssiä ja kykyä omaksua muutosta edistäen samalla myös työhyvinvointia.

Etätöskentelyn mahdollisuus on työarkeen lisäarvoa tuottava etu, joka joustavuudellaan mahdollistaa erilaisten elämäntilanteiden sovittamisen työelämään ja siten myös osaltaan edistää työhyvinvointia. Tasapainossa oleva hybridityöskentely, jossa on sopivassa suhteessa sekä lähi- että etätöskentelyä, antaa työyhteisölle parhaimmillaan sekä etätöskentelyn että toimistolla tapahtuvan lähityöskentelyn edut. Jatkotutkimuksena aiheeseen liittyen olisikin kiinnostavaa selvittää, miten hybridityöyhteisön jäsenten välistä yhteenkuuluvuudentunnetta voisi edelleen parantaa myös digitaalisia keinoja hyödyntäen.

Muutosviestintä on haastava osa-alue, jossa kokemusten ja työyhteisön antaman palautteen avulla organisaation on mahdollista jatkuvasti oppia ja kehittyä. Monikanavainen viestintä tavoittaa yhtä hyvin niin etätöissä, kuin toimistollakin töitä tekevät työyhteisön jäsenet. Muutosten perustelujen tulkinnassa ja kokonaisuuden hahmottamisessa ajoittaiset lähikohtaamiset voivat kuitenkin olla eduksi, kun työyhteisön jäsenet pääsevät luontevasti keskustelemaan asioista yhdessä. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella Kohdeyritys X voi halutessaan kehittää organisaation muutosviestintää entistä paremmaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen ja sitä kautta aiheeseen perehtyminen toivat hyvän tietopohjan tutkimuksen kyselylomakkeen laatimiseen sekä kyselyn vastausten analysointiin. Tutkimuskyselyn vastausprosentti oli tarpeeksi suuri siihen, että kyselyn vastauksia oli mahdollista analysoida riittävän laaduk-

kaasti ja lisäksi kyselylomake oli kysymyksiltään sellainen, että se olisi luotettavasti toistettavissa oleva. Tutkimuskyselyllä saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joita opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia. Kohdeyritys X:lle laadittu tutkimuskysely teki opinnäytetyön tutkimuksesta konkreettisen ja käytännönläheisen. Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan antoisa prosessi, joka mahdollisti teki-jälleen uuden oppimista ja aikaisemman tietämyksen syventämistä.

LÄHTEET

Buffer 2020. The 2020 state of remote work. Viitattu 18.8.2024
<https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021.
 Hybridijohtaminen. Espoo: Brik.

Erkkilä H., Vuorela P. & Kultanen H. 2022. Tutkimus etätöön vaikutuksista.
 Elinkeinoelämän keskusliitto 6.6.2022. Viitattu 11.8.2024 <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf>.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän
 oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki:
 Talentum.

Lipponen, K. 2022. Resilienssi työssä ja arjessa. Työturvallisuuskeskus. Viitattu
 21.9.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>.

Moilanen, S. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja.
 Työturvallisuuskeskus 1/2022. Viitattu 30.8.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Helsinki:
 Gaudeamus.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Poijula, S. 2018. Resilienssi - Muutoksen kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta:
 Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon.
 Tampere: Tampere University Press.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Helsinki:
 Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Viitattu 21.9.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit - Etätöön ilot ja kirot. Tampere: Tammertekniikka.

Sarkkinen, M. 2020. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa
 parantaa itsensä johtamisen taitoja. Työterveyslaitos 7.4.2020. Viitattu
 12.10.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitseman-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö
 (HTK). Viitattu 4.8.2024 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-hk>.

Työterveyslaitos 2024a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 10.8.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työterveyslaitos 2024b. Organisaatiomuutos. Viitattu 10.8.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/organisaatiomuutos>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITTEET

- Liite 1. Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomakkeen saatekirje
- Liite 2. Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Liite 1 1(1). Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomakkeen saatekirje

Hei!

Suoritan liiketalouden ja johtamisen tutkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa. Tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössäni tutkin organisaation muutostilanteisiin ja muutosviestintään liittyviä yksikön henkilöstön kokemuksia. Olen hyvin kiitollinen, mikäli ehtisit vastaamaan oheisesta linkistä löytyvään kyselyyn **16.9.2024** mennessä.

Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluva vastausaika on noin viisi minuuttia.

Kyselyn toteuttamiseen on pyydetty kohdeyritykseltä tutkimuslupa.

Opinnäytetyössä ja siihen liittyvissä yhteyksissä organisaatiota ei mainita nimeltä.

Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain kyseisen opinnäytetyön tutkimuksessa. Tutkimuksen jälkeen kohdeyritys saa tulokset käyttöönsä. Kysely toteutetaan täysin anonymisti ja kysymysten asettelussa on huomioitu vastaajan identiteetin säilyminen.

Opinnäytetyön aihe: Hybridityöntekijän resilienssi muutostilanteissa

Oppilaitos: Lapin ammattikorkeakoulu

Tutkinto: Tradenomi AMK, Liiketalous ja johtaminen

Opinnäytetyön tekijä: Miira Karppinen

Linkki kyselylomakkeeseen: [XXXX](#)

Liite 2 1(3). Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Hybridityö ja organisaation muutostilanteet**Hei!**

Suoritan liiketalouden ja johtamisen tutkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa. Tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössäni tutkin organisaation muutostilanteisiin ja muutosviestintään liittyviä _____-yksikön henkilöstön kokemuksia. Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluva vastausaika on noin viisi minuuttia.

Kyselyn toteuttamiseen on pyydetty _____ tutkimuslupa. Opinnäytetyössä ja siihen liittyvissä yhteyksissä organisaatiota ei mainita nimeltä. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain kyseisen opinnäytetyön tutkimuksessa. Tutkimuksen jälkeen kohdeyritys saa tulokset käyttöönsä. Kysely toteutetaan täysin anonyymisti ja kysymysten asettelussa on huomioitu vastaajan identiteetin säilyminen.

Opinnäytetyön aihe: Hybridityöntekijän resilienssi muutostilanteissa

Oppilaitos: Lapin ammattikorkeakoulu

Tutkinto: Tradenomi AMK, Liiketalous ja johtaminen

Opinnäytetyön tekijä: Miira Karppinen

Hybridityöskentely

Työskentelen toimistolla keskimäärin...

- Kerran kuukaudessa tai harvemmin
- 2-4 kertaa kuukaudessa
- 2-3 kertaa viikossa
- Useammin

Etätyöskentely tuo lisäarvoa työarkeeni

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Koen lähityöskentelyn sosiaalisten suhteiden kannalta hyödyllisenä

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Halutessasi voit kertoa ajatuksia hybridityöskentelyyn liittyen.

Liite 2 2(3). Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Organisaation muutostilanteet

Organisaation muutokset voivat liittyä esimerkiksi yrityksen liiketoimintaympäristöön, yrityksen henkilöstöön, työtehtäviin tai tapoihin tehdä työtä.

Koen organisaation muutostilanteet yleensä positiivisena, työskentelyä edistävänä kehityksenä

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Työtehtäviin tai työskentelytapoihin liittyvät muutokset on yleensä perusteltu mielestäni hyvin

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Organisaation muutostilanteet eivät yleensä juurikaan tuo liiallista painetta työarkeeni

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Saan työyhteisöstä energiaa muutostilanteiden omaksumiseen

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Halutessasi voit kertoa ajatuksia organisaation muutostilanteisiin liittyen.

Liite 2 3(3). Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Muutosjohtaminen ja muutosviestintä**Saan esihenkilöiltä riittävästi tukea muutostilanteisiin**

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Koen, että organisaation viestintä muutostilanteissa on määrällisesti riittävää

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Koen organisaation muutosviestinnän selkeänä

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Halutessasi voit kertoa ajatuksia muutosjohtamiseen ja muutosviestintään liittyen.**Työskentelen esihenkilöroolissa**

- Kyllä
- Ei